REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Doctorado en Economía y Negocios Internacionales

Responsabilidad Social Empresarial y Marca Empleadora, rol moderador del grupo generacional, en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa - 2023

Tesis presentada por el Maestro:

Cardenas Nuñez, Beth Evelyn

ORCID: 0000-0003-4949-2117

para optar el Grado Académico de Doctor en Economía y Negocios Internacionales

Asesor:

Dr. Vargas Espinoza, Luis

ORCID: 0000-0002-9445-821X

Arequipa – Perú

2025

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 19 de Noviembre del 2024

Dictamen: 007396-C-EPG-2024

Visto el borrador del expediente 007396, presentado por:

2020003402 - CARDENAS NUÑEZ BETH EVELYN

Titulado:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MARCA EMPLEADORA, ROL MODERADOR DEL GRUPO GENERACIONAL EN EL SECTOR BANCARIO PRIVADO DE LA CIUDAD DE AREQUIPA - 2023

Nuestro dictamen es:

APROBADO

29388008 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR



29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR



29419873 - MANRIQUE OROZA PABLO IGNACIO
DICTAMINADOR



30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR



41866294 - GRANADOS GARCIA JAFEL
DICTAMINADOR



Responsabilidad social empresarial y marca empleadora, rol moderador del grupo generacional en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa - 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	3%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	1%
5	eprints.ucm.es Fuente de Internet	1%
6	lrd.yahooapis.com Fuente de Internet	1%

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Apagado		

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esposo Diego, a mi hijo Ismael, a mis papás Máximo y Margarita, a mis hermanos y sobrinos, por su gran apoyo y brindar siempre palabras de aliento en algunos momentos difíciles en este proceso.

Beth Evelyn Cárdenas Núñez

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgen María por haberme brindado la oportunidad de culminar exitosamente el doctorado, a Diego, Ismael y a toda mi familia por su apoyo incondicional, a mis docentes del doctorado, por haber compartido su pasión y conocimientos por la investigación, a mi asesor, cuya guía y confianza fueron pilares en este proceso y finalmente a mis amigos y colegas que me brindaron su apoyo en momentos clave de este estudio.

Beth Evelyn Cárdenas Núñez

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

RESUMEN

Esta investigación estudió la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sobre la marca empleadora en el sector bancario privado de Arequipa, con un enfoque especial en cómo la generación de los colaboradores (Millennial, X, y Z) modera esta dinámica. Se adoptó una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Para la sección cuantitativa se diseñó con un alcance explicativo no experimental y de corte transversal. En este estudio, las muestras seleccionadas fueron de 337 colaboradores actuales y 384 colaboradores potenciales del sector bancario privado de Arequipa, a quienes se aplicaron cuestionarios para cuantificar las respectivas variables. La selección se realizó mediante un método no probabilístico por conveniencia. Con respecto a la parte cualitativa del presente estudio, se realizaron entrevistas a funcionarios encargados de la RSE y la gestión de recursos humanos. Se empleó la técnica de entrevista debido a su capacidad para obtener información profunda, esencial para entender cómo los funcionarios identifican y consideran la RSE como estrategia para mejorar la marca empleadora.

Los resultados cuantitativos, utilizando tanto *Process* de Hayes como AMOS SPSS, indican una influencia positiva de la RSE sobre la marca empleadora, además el incremento en la percepción positiva de la marca empleadora por cada unidad de incremento en la RSE es mayor para la generación Z en comparación con Millennial y generación X, con coeficientes de 1.006 (Millennial) y 1.200 (generación Z) y significancias $p < 0.000$. La ausencia de un efecto moderador significativo en la generación X refuerza la particular resonancia de la RSE con la generación Z, destacando el rol crítico de esta práctica en la formación de una marca empleadora atractiva y sostenible dentro del contexto específico de Arequipa. En cuanto a los resultados cualitativos, se encontró una valoración estratégica de la RSE para fortalecer la marca empleadora, con iniciativas que van desde la inclusión financiera hasta el apoyo en salud, reflejando positivamente en la cultura corporativa y la atracción de talentos alineados con valores de sostenibilidad y responsabilidad social.

Palabras clave:

Responsabilidad social empresarial, marca empleadora, desarrollo sostenible.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ABSTRACT

This research studied the influence of Corporate Social Responsibility (CSR) on the employer brand in the private banking sector of Arequipa, with a special focus on how the generation of collaborators (Millennial, X, and Z) moderates this dynamic. A mixed methodology was adopted, combining quantitative and qualitative approaches. For the quantitative section, it was designed with a non-experimental and cross-sectional explanatory scope. In this study, the selected samples were 337 current collaborators and 384 potential collaborators from the private banking sector of Arequipa. The selection was conducted using a non-probabilistic method for convenience. Regarding the qualitative part of this study, interviews were conducted with officials in charge of CSR and human resources management. The interview technique was used due to its ability to obtain in-depth information, essential to understand how officials identify and consider CSR as a strategy to improve the employer brand.

The quantitative results, using both the Hayes Process and AMOS SPSS, indicate a positive influence of CSR on the employer brand, in addition the increase in the positive perception of the employer brand for each unit of increase in CSR is greater for generation Z compared to Millennial and generation The absence of a significant moderating effect on Generation X reinforces the particular resonance of CSR with Generation Z, highlighting the critical role of this practice in forming an attractive and sustainable employer brand within the specific context of Arequipa. Regarding the qualitative results, a strategic assessment of CSR was found to strengthen the employer brand, with initiatives ranging from financial inclusion to health support, reflecting positively on the corporate culture and the attraction of talents aligned with values of sustainability and social responsibility.

Keywords:

Corporate social responsibility, employer brand, sustainable development,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Índice

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN **1**

OBJETIVOS **9**

Objetivo general 9

Objetivos específicos 9

HIPÓTESIS **9**

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO **11**

1.1. Responsabilidad Social **11**

1.1.1. Definición y evolución de la Responsabilidad Social 11

1.1.2. La Responsabilidad social y la ética 15

1.1.3. La Responsabilidad Social Empresarial y el ISO 26000 16

1.1.4. La Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sostenible 19

1.1.5. Instrumentos para medir la RSE 20

1.1.6. Distintivo Empresa Socialmente Responsable (DESR) 21

1.1.7. Tendencias de la RSE 22

1.1.8. Participación del Gobierno en la RSE 22

1.1.9. Sector financiero y RSE 26

1.1.10. El Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos 27

1.1.11. Díada del Marketing y recursos humanos 29

1.1.12. Dimensiones de la RSE 31

1.2. Marca Empleadora **32**

1.2.1. Definiciones de Marca Empleadora 32

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.2.2. Beneficios de la Marca Empleadora 33

1.2.3. Elementos componentes 33

1.2.4. Mapa relacional de marca empleadora 34

1.2.5. Instrumentos para medir la Marca Empleadora 36

1.2.6. Modelo Mezcla de Marca Empleadora 37

1.2.7. Dimensiones de marca empleadora 37

1.2.8. Atractivo en la marca del empleador 39

1.3. Grupos generacionales 39

1.4. Antecedentes de estudio 42

CAPITULO II: METODOLOGÍA 50

2.1. Paradigmas de la Investigación 50

2.2. Metodología mixta de investigación 50

2.3. Fundamentos filosóficos del método mixto 51

2.4. Nivel de Investigación 52

2.5. Unidades de Estudio 53

2.5.1. Población 53

2.5.2. Muestra 54

2.6. Estrategia de recolección de Datos 55

2.6.1. Encuestas 56

2.6.2. Entrevistas 62

2.6.3. Indagación documental 63

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 64

3.1. Prueba de confiabilidad de los instrumentos 64

3.2. Distribución de la muestra (normalidad) 66

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.3. Resultados demográficos 66

3.4. Resultados según objetivos 69

3.4.1. Objetivo general 69

3.4.2. Objetivo específico 1 79

3.4.3. Objetivo específico 2 84

3.4.4. Objetivo específico 3 91

3.4.5. Objetivo específico 4 97

3.4.6. Objetivo específico 5 103

3.5. Discusión 107

CONCLUSIONES 113

RECOMENDACIONES 116

REFERENCIAS 118

ANEXOS 126

Anexo 1. Entrevistas 126

Anexo 2. Correlación entre variables y dimensiones 155

Anexo 3. Revisión documentaria 156

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Índice de Tablas

Tabla 1 Enfoques de diferentes autores de la RS 12

Tabla 2 Enfoque de RSE de organizaciones internacionales 13

Tabla 3 Elementos a tomar en cuenta para la gestión de RSE en relación a la ÉTICA 16

Tabla 4 Principios de la RSE según ISO 26000 20

Tabla 5 Propuestas de Proyectos Perú Responsable 26

Tabla 6 Cuestionario de RSE 57

Tabla 7 Cuestionario de Marca Empleadora 59

Tabla 8 Cuestionario de atractivo en la marca del empleador 61

Tabla 9 Prueba de confiabilidad para el cuestionario de RSE 65

Tabla 10 Prueba de confiabilidad para el cuestionario de marca empleadora 65

Tabla 11 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov 66

Tabla 12 Distribución muestral por sexo 67

Tabla 13 Distribución muestral por grupo generacional 67

Tabla 14 Distribución muestral por tipo de puesto 68

Tabla 15 Distribución muestral por antigüedad laboral 68

Tabla 16 Indicadores de ajuste del modelo: RSE y ME, efecto moderador de la generación Z (comparación con Millennial) 71

Tabla 17 Efecto moderador de la generación Z (comparación con Millennial) en RSE y ME. 72

Tabla 18 Regresión lineal con efecto moderador Z vs Millennial 73

Tabla 19 Efecto moderador de Zdummy 74

Tabla 20 Indicadores de ajuste del modelo: RSE y ME, efecto moderador de la generación X (comparación con Millennial) 76

Tabla 21 Efecto moderador de la generación X (comparación con Millennial) en RSE y ME 76

Tabla 22 Regresión lineal con efecto moderador X vs Millennial 77

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Tabla 23 Clasificación de niveles de RSE y dimensiones.....80

Tabla 24 Clasificación de niveles de marca empleadora.....85

Tabla 25 Clasificación de frecuencias de atractivo en la marca del empleador para cada banco (según colaboradores potenciales).....93

Tabla 26 Resultados de la entrevista a Patricia Segura - Interbank.....98

Tabla 27 Resultados de la entrevista realizada a Brenda Peixoto- Banco Pichincha.....99

Tabla 28 Resultados de la entrevista realizada a Brenda Camiche - Scotiabank.....100

Tabla 29 Resultados de la entrevista realizada a Areliz Llerena - GNB.....101

Tabla 30 Análisis de la información pública de cada entidad.....106

Tabla 31 Prueba de correlación de Spearman (entre RSE y marca empleadora, más dimensiones).....155

Tabla 32 Comparación Ranking GPTW.....161

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Índice de Figuras

Figura 1 Niveles de reporte global de RSE 4

Figura 2 Regulaciones de reportes de Responsabilidad Corporativa por país 5

Figura 3 Certificación ISO Empresas Peruanas 6

Figura 4 Visión esquemática de la norma ISO 26000 17

Figura 5 Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 19

Figura 6 Grupos de Interés Perú Responsable 23

Figura 7 Satisfacción del cliente interno y externo 28

Figura 8 Modelo de gestión de Marketing Interno 29

Figura 9 Interacción de la compañía con las compañías competidoras en Marketing-RRHH. 30

Figura 10 Efecto moderador de la generación Z (comparación con Millennial) en RSE y ME 72

Figura 11 Efecto moderador de la generación X (comparación con Millennial) en RSE y ME 77

Figura 12 RSE y dimensiones (media aritmética) 81

Figura 13 RSE y dimensiones, clasificación por sexo 82

Figura 14 RSE y dimensiones, clasificación por grupo generacional 83

Figura 15 RSE y dimensiones, clasificación por antigüedad laboral 84

Figura 16 Marca empleadora y dimensiones (media aritmética) 86

Figura 17 Marca empleadora y dimensiones (media aritmética), clasificación por sexo 87

Figura 18 Marca empleadora y dimensiones (media aritmética), clasificación por grupo generacional 89

Figura 19 Marca empleadora y dimensiones (media aritmética), clasificación por antigüedad laboral 90

Figura 20 Percepción de atractivo en la marca del empleador por cada banco analizado 92

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Figura 21 Percepción de atractivo en la marca del empleador por cada banco analizado (según sexo) 94

Figura 22 Percepción de atractivo en la marca del empleador por cada banco analizado (según grupo generacional) 96

Figura 23 Sitio oficial del BCP 156

Figura 24 Programas de RSE BCP 157

Figura 25 Sitio Oficial BBVA 159

Figura 26 Programas de RSE BBVA 160

Figura 27 Estadísticas colaboradores Banco Interbank 162

Figura 28 Estadísticas colaboradores Banco Scotiabank 163

Figura 29 Información social de Banco Pichincha 164

Figura 30 Información social de Banco Alfin 164

Figura 31 Información de responsabilidad social de BanBif 166

Figura 32 Información social del Banco de Comercio 167

Figura 33 Información sobre programas de responsabilidad social 168

Figura 34 Programa de voluntariado 169

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el trascurrir del tiempo se ha ido convirtiendo en un aspecto clave para las organizaciones y claramente para la sociedad ya que además de estudiarla y analizarla desde una perspectiva económica o de marketing, también se le ha empezado a analizar desde la perspectiva de los empleados o colaboradores, una perspectiva poco considerada en la literatura vigente y por ende poco conocida en las empresas.

Aún no existe una definición universal de RSE, pero su término apareció en la década de los años 50 tomando como antecede las acciones que realizaba la iglesia junto con las empresas al realizar donaciones a instituciones de beneficencia y obras sociales tanto religiosas como laicas en el siglo XIX (Montañez & Gutiérrez, 2015), ya en la década de los 70 M. Friedman cree que la empresa no debe distraerse de su objetivo principal que es el de crear riqueza; con el transcurrir del tiempo otros autores manifiestan que las empresas tienen distintos roles y efectos aparte de generar riqueza, ya que opera con naciones, emplea personas, usa recursos de la comunidad, genera desperdicios y que por ello deben responder por sus efectos (Czinkota & Ronkainen, 2008). También se entiende que la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento (Ruiz et al., 2016).

La Comisión Europea (2011), en su Libro Verde menciona que la RSE tiene dos dimensiones:

- La dimensión interna, que afecta en primer lugar a los trabajadores de las empresas, a su impacto ambiental, a la gestión de materias primas, a sus condiciones de trabajo y a la peligrosidad de sus productos.
- La dimensión externa afecta a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, sus grupos de interés o *stakeholders* con quienes las empresas se relacionan y a los que deben generar algún valor si se autodefinen como socialmente responsable

Por otra parte, los autores Carroll (1991) Aguilera y Puerto (2012) y Peña y Serra (2012) plantean la RSE bajo cuatro dimensiones consideradas como las principales funciones de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

la empresa: dimensión económica (se debe cumplir), dimensión legal (se tienen que cumplir), dimensión ética (se deberían cumplir) y dimensión filantrópica (se podrían cumplir) (Hernández et al., 2019).

La RSE ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, como por ejemplo desde el marketing a través de las relaciones públicas, busca demostrar la importancia de la comunicación adecuada por parte de la empresa a la sociedad, pero no hacerlo únicamente por ser un término que cada vez es más vigente, sino porque realmente las empresas entienden la capacidad que les permite la aplicación de distintivo programas de RSE en la generación de ventajas competitivas. Un aspecto clave de esta investigación es que también se enfoca en las personas ya que muy aparte de considerar si la producción de bienes y servicios de la empresa no afectan de ninguna manera al medioambiente o si incentiva y apoya el emprendimiento de nuevos sectores productivos dentro de la comunidad; si busca obtener beneficios económicos a través de la RSE o la realización de proyectos que beneficien a los grupos de interés también analiza si la empresa prioriza el bienestar de sus colaboradores; si considera el cumplimiento de los factores: ético, laboral, comunitario, medioambiental y financiero como una oportunidad para su desarrollo. Confirmando que las definiciones que han ido estableciéndose a lo largo de la historia de RSE van acentuándose y llegando a un acuerdo y que es el la obligación moral y ética que tienen las empresas para buscar el beneficio de todos sus grupos de interés en la misma magnitud y no necesariamente buscando una retribución económica a corto plazo si no una mejora de su posicionamiento y reconocimiento a largo plazo.

Desde la perspectiva de la competitividad de la RSE se ha pretendido examinar la funcionalidad que podría tener la aplicación de estrategias de RSE en los resultados económicos y de competitividad de la empresa, pero no debe considerarse como único justificante de la implementación de éstas prácticas ya que simplemente podrían estar respondiendo a la necesidad de reaccionar a presiones del entorno o incluso a convicciones morales profundas de los propietarios o principales ejecutivos de las empresas, sin embargo debe insistirse también en que un objetivo esencial e indeclinable de las políticas de RSE es su contribución a la solidez económica y a la sostenibilidad de la empresa por lo que se le puede tomar como una razón necesaria para su puesta en práctica. La RSE puede tener diversos sentidos, pero no puede nunca prescindir de su sentido económico (Moreno, 2004).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

La RSE ha sido estudiada también desde la perspectiva de las personas en la empresa, es decir desde el grupo de interés de los colaboradores y en este sentido aún no existe alguna investigación en el Perú que presente los beneficios económicos que significa el implementar actividades de responsabilidad social corporativa en la organización, dirigido al área de recursos humanos. A nivel internacional algunos estudios revelan que las motivaciones detrás de los programas de RSE son impulsados por estrategias basadas en las ganancias, definiendo la relación entre la RSE y la reputación como un paradoja y trampa moral (Lorena, 2019). Lo que genera dudas sobre si realmente los resultados que buscan las empresas que aplican programas de RSE son motivados únicamente por las ganancias económicas tangibles, quizás atrayendo más clientes y no desde el aspecto que es de atraer mejores talentos a la organización que generará mayores niveles de productividad, y es específicamente en este aspecto que uno de los principales problemas que atraviesan las empresas peruanas, es el de atraer el talento humano ideal para cubrir los puestos de trabajo, ya que según Novella et al. (2019) del Banco Interamericano de Desarrollo, el 47% de empresas (del sector salud en un 71% y del sector comercio un 37%) (Humala & Humala, 2020) presentan este problema.

Al saber que la RSE es considerada como un compromiso voluntario y se concibe como una estrategia del negocio por otro lado busca el reconocimiento de un amplio número de personas para las cuales la empresa es responsable, así como la vigilancia de las operaciones del negocio que ayudan a tener un impacto social y ambiental en el largo plazo para los grupos de interés. Por ello quizás uno de sus principales temas relacionados a la RSE es la sostenibilidad empresarial y en este aspecto la *Global Reporting Initiative* (o GRI) es una organización internacional independiente que, en colaboración con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), trabaja para la concreción, el establecimiento y la estandarización de criterios de sostenibilidad, elaborando informes y estudios de situación, y publicando conclusiones de los mismos que, entre otras cuestiones, dan lugar a lo que se conoce por indicadores GRI (EAE Business School Barcelona, 2021).

A nivel global es importante mencionar que las empresas comunican sus acciones de RSE a través de reportes anuales, los cuales son una buena señal de que las empresas están comprometidas con sus acciones y no solo por una obligación moral sino como un imperativo de negocio, considerando que estos reportes favorecen el valor financiero y generan innovación (Czinkota & Ronkainen, 2008).

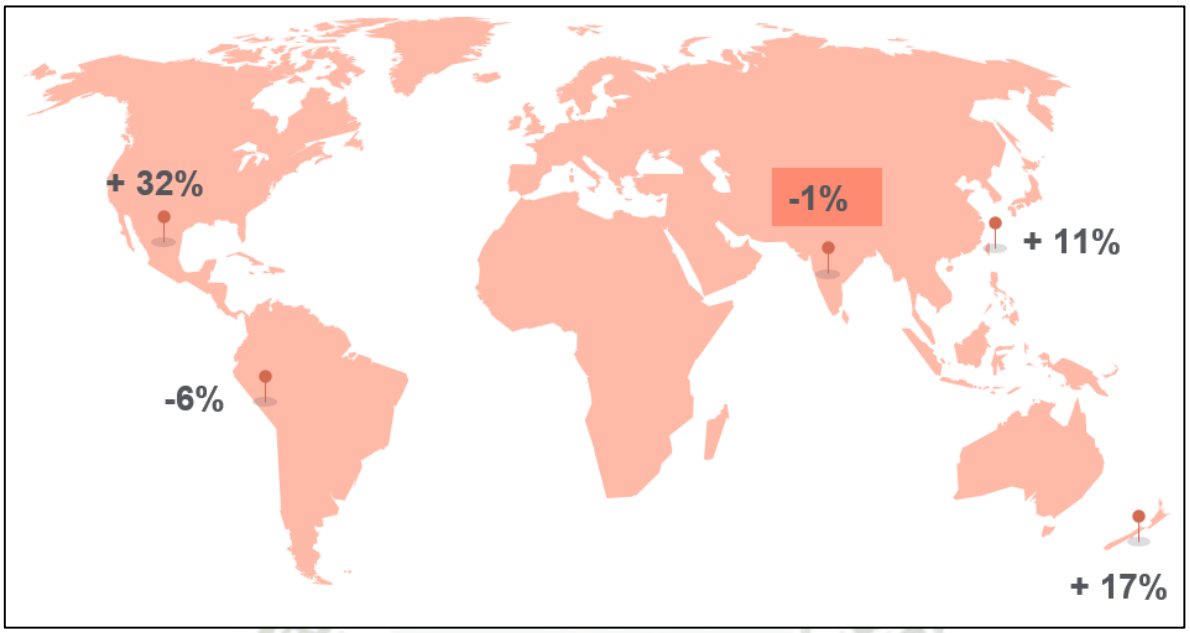
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 1

Niveles de reporte global de RSE



Nota. Esta figura muestra la variación +/- de los reportes de RSE de los países +32 México, -6 Perú, -1% India, +11 Taiwan y 17% Nueva Zelanda. Elaborado por la autora a partir de lo publicado por "The road ahead The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017", por KPMG, 2017 (https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf)

En los últimos años se ha podido observar un incremento en la presentación de estos reportes en todo el mundo, según KPMG (2017) se puede analizar que por ejemplo México mostró un incremento de un 32% en la presentación de los reportes, Nueva Zelanda un 17% y Taiwán un 11%. De manera global la cantidad de reportes de las empresas en América Latina presentaron un incremento de 6% de 2015 al 2017. En el caso específico de Perú, en el año 2015 el 69% de empresas estudiadas presentó el reporte, pero en el 2017 fue el 66%, lo que muestra en la figura 1 que hubo una disminución del 3% en la presentación de este tipo de reportes (Deepak & Deshpande, 2015). En el mismo reporte se puede analizar la presencia de regulaciones y combinación con requisitos de la bolsa de valores y presión de los inversores los cuales han sido fundamentales para aumentar la información. En la figura 2 se puede observar que la mayoría de los países realiza los reportes por motivación voluntaria.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 2

Regulaciones de reportes de Responsabilidad Corporativa por país



Nota. Tomado de "The road ahead The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017", por KPMG, 2017 (https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf)

Otro indicador que ayuda a medir la situación de la RSE es el ISO 26000, el cual es una guía de responsabilidad social dirigida a cualquier tipo de organización ya sea micro, pequeña o gran empresa independiente del rubro en el que se encuentra, cuyo objetivo primordial es contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones, además de, fomentar un pensamiento que le permita ir más allá del cumplimiento legal, considerando que no es una ley, por lo tanto, no es certificable. En este aspecto en la Figura 3 en el Perú, el último estudio realizado por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015) acerca las diferentes certificaciones, se puede observar que solo 0,1% de empresas pequeñas y grandes cuentan con este certificado.

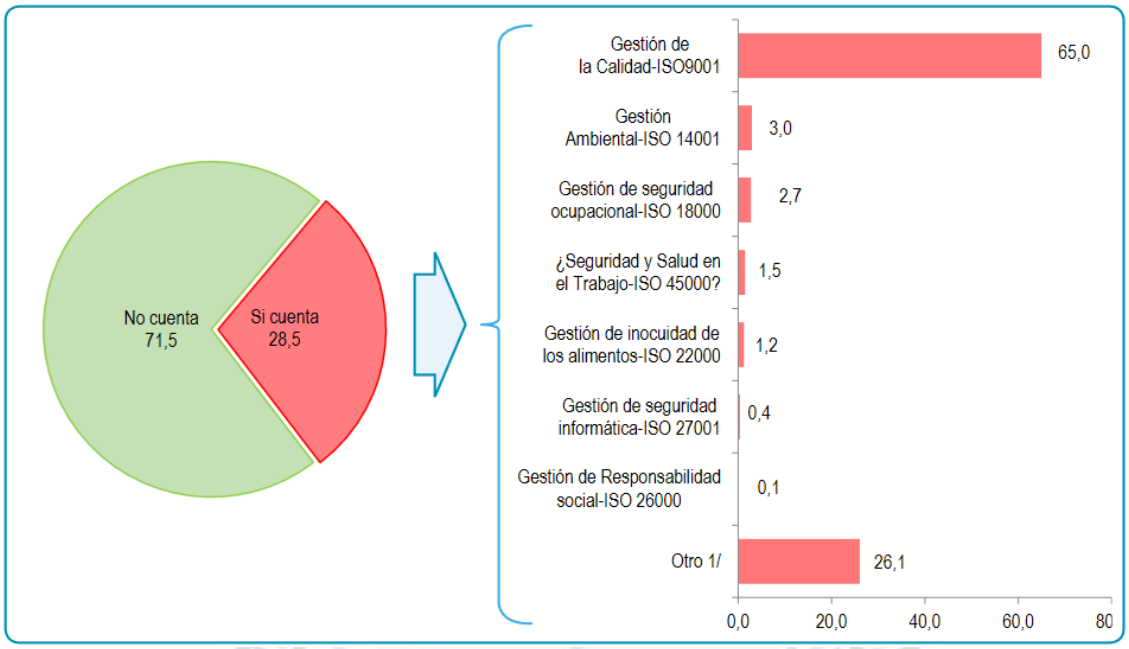
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 3

Certificación ISO Empresas Peruanas



Nota. Incluye sólo a empresas de clasificación grande y mediana. Tomado de "Perú. Principales resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015", por INEI, 2015, p. 40 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf)

Sin considerar todos los requisitos que las empresas deben cumplir para obtener el ISO 26000, se sabe que solo el 5% de empresas peruanas tienen implementados programas de RSE, lo que permite identificar que aún la RSE no está considerada en la mayoría de empresas peruanas como una estrategia competitiva o incluso una manera de mejorar la productividad de la misma al relacionarla como un atractivo para los talentos que necesitan las empresas, en este sentido el problema de la atracción de personal adecuado se torna importante para la productividad de una empresa, ya que los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo medio (sumando el valor de la contratación, proceso de entrevistas, capacitación, costos de oportunidad y tiempo de inactividad por la vacante) le pueden significar a la empresa hasta el 150% del salario anual; en el caso de cargos que no requieren estudios profesionales, el costo para la empresa es alrededor del 40 por ciento del salario anual (Portafolio, 2017)

Desde la perspectiva actual, en el año 2020 hemos sido testigos de lo difícil que ha sido para las empresas poder alcanzar su objetivos e incluso subsistir a raíz de la aparición del

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

COVID-19 ya que por su rápida propagación a escala comunitaria, regional, e internacional es que el mundo entero se paralizó, convirtiendo al año 2020 en el año de cambios obligatorios, adaptaciones y ajuste de planes para muchas personas, empresas y sobre todo para los gobiernos que tuvieron que tomar decisiones e imponer medidas para combatir esta enfermedad. Es en este escenario en el que la RSE o empresarial ha tomado un rol importante en el apoyo por parte del sector privado en coordinación con el sector público a todos los grupos de interés de las empresas, especialmente con sus colaboradores, acatando y ofreciendo beneficios para implementar la modalidad del trabajo remoto; con sus clientes implementando diferentes canales de atención, ofreciendo bonos y ampliación de plazos para el pago de deudas, apoyo a la comunidad de influencia con alimentos, kits de seguridad, banda ancha para permitir el acceso a la educación en los distintos programas desarrollados por el gobierno. Lo que permite analizar que pese a la existencia de grandes problemas que pueda enfrentar el mundo existen empresas que siguen apostando por la RSE, es cuestión de expandir esta cultura y concientizar a la comunidad y sobre todo a los empresarios el rol tan importante que tiene la RSE para el desarrollo de la sociedad.

Por otro lado, realizar el estudio según las diferencias generacionales de los trabajadores es importante a causa de las diferencias significativas en las actitudes, valores y comportamientos laborales entre las distintas generaciones. Las generaciones Millennial, Generación Z y Generación X presentan características y preferencias laborales únicas, influenciadas por factores socioeconómicos, culturales y tecnológicos (Brink & Zondag, 2021; Petry et al., 2020). Comprender estas diferencias es esencial para que las empresas puedan adaptar sus estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE) y marca empleadora, de manera que atraigan y retengan eficazmente al talento de cada grupo generacional.

Además, investigaciones previas han demostrado que las percepciones y expectativas respecto a la RSE y la marca empleadora varían entre generaciones. Por ejemplo, Pandita y Khatwani (2022) encontraron que la Generación Z valora significativamente las iniciativas de RSE y cómo estas influyen en su compromiso laboral. De manera similar, Pasko et al. (2021) identificaron que los Millennials priorizan el avance profesional rápido y el equilibrio vida-trabajo, sugiriendo que las empresas deben ajustar sus estrategias de retención y reclutamiento para reducir la rotación. En el contexto peruano, Ipsos (2023) destaca que las generaciones más jóvenes tienen una relación menos tradicional con los sistemas bancarios y muestran mayor

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

afinidad con el entorno digital, lo cual es relevante para el sector bancario privado en Arequipa. Por lo tanto, estudiar este tema permitirá a las organizaciones desarrollar estrategias de RSE y marca empleadora que consideren el rol moderador de los grupos generacionales, optimizando así la atracción y retención del talento en un mercado laboral diverso.

La justificación de la presente investigación parte del problema que vienen presentando las empresas en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, al encontrar que los candidatos a los puestos requeridos no cumplen con el perfil profesional que requieren y por ello no pueden cubrir las vacantes disponibles, alargando el proceso y generando que finalice con la selección de personas que no están lo suficientemente calificadas para el puesto, significando para la empresa un mayor destino de recursos en cuanto tiempo y dinero para la capacitación, formación y adaptación al puesto.

En algunos escenarios la persona no termina por adaptarse y termina desligándose de la empresa, generando que la inversión en el proceso de reclutamiento y selección no haya obtenido los resultados esperados generando un sobrecosto para la empresa ya que debería iniciar un nuevo proceso. Un aspecto a considerar de esta investigación es que se pretende analizar no solo a los candidatos que se presentan a un proceso de reclutamiento y selección, si no el mercado de recursos humanos y con ello identificar que las empresas podrían no estar atrayendo al talento humano que realmente necesitan por diversos motivos como es principalmente el de Marca empleadora, es decir, la imagen que tiene la empresa como empleadora que va desde cómo trata a sus colaborados, que beneficios ofrece y cómo da a conocer su marca, y también si aplica y como aplica la RSE. Desde este punto se podría identificar del porque esta investigación debe realizarse ya que busca dar a conocer los beneficios adicionales que representa para las empresas el implementar programas de responsabilidad social en relación con su marca empleadora y con ello poder atraer el talento ideal para cubrir las vacantes disponibles. También la aplicación de programas de responsabilidad social por parte de las empresas conllevará a que las personas, ya sean o no colaboradores, se preocupen por prepararse y vayan desarrollando el perfil profesional que necesitan las empresas, generando ventajas competitivas profesionales lo que facilitará el proceso de la excelencia empresarial, brindando productos y servicios cada vez más eficientes para la sociedad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Finalmente esta investigación se justifica porque el mejorar la marca como empleador de las empresas, por un lado disminuirá los procesos de reclutamiento y selección con resultados negativos ya que podrán atraer los talentos humanos alineados con el perfil profesional requerido y por otro lado desde la perspectiva interna de la empresa conllevará a tener trabajadores comprometidos con la institución ya que tendrán la seguridad que su empleador se preocupa por ellos, lo que conllevará a niveles de productividad más altos, menores índices de rotación de personal y mayor compromiso.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la influencia de la RSE sobre la marca empleadora, así como el efecto moderador de la edad, clasificada en los grupos generacionales: Millennial, X y Z, en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa – 2023.

Objetivos específicos

- Determinar el nivel de responsabilidad social empresarial percibido por los colaboradores de las empresas del sector bancario privado de Arequipa.
- Determinar el nivel de marca empleadora percibido por colaboradores actuales del sector bancario privado de Arequipa.
- Determinar el nivel de atractivo en la marca del empleador percibido por colaboradores potenciales del sector bancario privado de Arequipa.
- Determinar el grado en el que los funcionarios tienen identificados los programas de responsabilidad social empresarial y marca empleadora.
- Analizar el grado en el que los funcionarios del sector bancario privado de Arequipa consideran como estrategia la responsabilidad social empresarial para mejorar la marca empleadora.

HIPÓTESIS

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las hipótesis son afirmaciones que dan respuestas tentativas a los objetivos de investigación. Además, según los autores, no es necesario establecer hipótesis para objetivos descriptivos; por lo tanto, sólo se establecieron

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

hipótesis para el objetivo general. Para los cinco objetivos específicos no se estableció hipótesis, pues son del tipo descriptivo.

Con respecto a la hipótesis general, se sustenta en la evidencia acumulada de investigaciones anteriores que confirman la influencia positiva de la RSE en la marca empleadora. Autores como Azhdari et al. (2022), Stuss (2018), Puncheva-Michelotti et al. (2018), y Castillo y Huamán (2017) han contribuido significativamente a este campo, demostrando a través de diversos métodos de investigación que la RSE no solo fortalece la percepción de la marca empleadora, sino que también juega un papel importante en la atracción y retención de talento, especialmente en lo que respecta a las diferencias generacionales. Por lo tanto, es probable que la siguiente hipótesis sea aceptada en la presente tesis.

Hipótesis de investigación: La RSE influye positivamente sobre la marca empleadora y la edad, clasificada en los grupos generacionales: Millennial, X y Z, modera esta relación, en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa – 2023.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Responsabilidad Social

1.1.1. Definición y evolución de la Responsabilidad Social

El término de RSE, responsabilidad social corporativa o simplemente responsabilidad social para algunos autores no tienen diferencia entre sí, utilizándose indistintamente, pero para otros, como Fernández (2011), quien menciona que la diferencia entre estos términos incide en el agente que aplica la responsabilidad social; en el caso de responsabilidad social (RS), menciona que es tarea de todos, ya seamos nosotros como ciudadanos o como otras organizaciones con la única preocupación de participar en la mejora de la sociedad ya sea del entorno local o global, el término de RSE agregando a la definición de RS ya considera a los grupos de interés y la preocupación por encontrar el punto óptimo entre la rentabilidad económica, el bienestar social y del medio ambiente, perspectiva que con el paso del tiempo se ha convertido en un fuerte motivo de implementación de la RS en la cultura de las empresas, y finalmente el término de RSE, agrega a la RS las agencias gubernamentales (Fernández, 2011) y le da un enfoque dirigido a empresas de mayor alcance y tamaño. En esta investigación se utilizarán los términos de RSE y RSC indistintamente considerando la nula existencia de diferencia en relación con la definición y preocupación que tenga la empresa y/o corporación ya sea de sus acciones con sus grupos de interés, su la rentabilidad económica y bienestar social y ambiental ya sea a nivel local o global, según el horizonte de esta.

En cuanto a la definición del término RSE, en la revisión y elaboración del estado del arte, ha sido interesante analizar cómo es que la RSE ha ido evolucionando con el paso del tiempo y sobre todo considerando los contextos y perspectivas de los diferentes autores que la han abordado.

A continuación, se presentará una revisión histórica de las definiciones de los diferentes representantes académicos y organizaciones internacionales que han decidido analizar y porque no, ampliar lo que se sabe sobre la RSE y el rol en las distintas perspectivas abordadas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 1

Enfoques de diferentes autores de la RS

Autor	Año	Definición o perspectiva
Andrew Carnegie	1906	Los principios de la RSE comprenden la caridad y la custodia. Menciona que las empresas y personas son afortunados por tener riqueza monetaria y que custodian lo que le pertenece al resto de la sociedad.
Howard Bowen	1953	Define a la RSE como la obligación de los empresarios de seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad
Milton Friedman	1970	La única RSE es la de incrementar utilidad, dentro de las reglas del juego, es decir sin engaños ni fraudes. La empresa por ser una persona artificial no puede tener responsabilidades sociales. La RSE es utilizada como disfraz hipócrita para lograr prestigio y así ganar la buena voluntad de la sociedad.
A.B. Carroll	1979	Abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales (rol voluntario y no obligatorio) que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un tiempo dado
R.E. Freeman	1984	Los grupos de interés deben ser considerados en la estrategia de negocio, ya que las buenas relaciones garantizan la construcción de confianza la buena marcha de la empresa y la competitividad a largo y mediano plazo
C.K. Prahalad	2002	Promueve la inclusión de las personas que conforman la base de la pirámide: consumidores, proveedores o clientes, lo cual no parece muy atractivo para fines empresariales
Charles Handy	2002	Sostiene que una empresa es una comunidad creadora de riqueza formada por miembros y no tanto por empleados, donde las personas constituyen el capital humano intangible. El objetivo final de una persona y una empresa es dejar una huella en el tiempo, Tener la misión de mejorar el mundo no convierte la actividad empresarial en asistencia social, ya que hacer el bien no excluye de obtener ganancias
M. Porter & Kramer	2006	Se debe concebir la RSE como la construcción de valor compartido (mutua dependencia entre empresa-sociedad) y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas. En la medida que esto se haga, la RSE podrá contribuir al éxito competitivo de la organización.
Muhammad Yunus	2007	El modelo de negocios imperante hará prevalecer la búsqueda de beneficios para el accionista, por ello una empresa social es una nueva forma de negocio que puede ubicarse entre una organización que busca maximizar sus ganancias y una organización sin fines de lucro

Nota. Adaptado de "Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial", por Jauregui et al. (2018).

Como se puede analizar en a Tabla 1, a lo largo de la evolución de la RSE se fue entendiendo la importancia de los grupos de interés para la empresa y no solamente los

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

accionistas y la sociedad, sino también a los proveedores, clientes y colaboradores, dejando claro que la RSE es una mezcla de responsabilidades económicas y acciones voluntarias que busquen dejar huella ya sea en la sociedad y con sus demás grupos de interés.

Tabla 2

Enfoque de RSE de organizaciones internacionales

Organización/ Institución	Año	Enfoque RSE
Global Reporting GRI	1997	Guía para que las empresas reporten sobre sus políticas y prácticas de RS, en una serie de temas económicos, sociales y ambientales. Ayuda a empresas y gobiernos a comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social
Social Accountability Internacional SAI	1997	La norma SA8000 mide el desempeño social en ocho aspectos importantes para la responsabilidad social en los lugares de trabajo. Considera que los lugares de trabajo socialmente responsables benefician a las empresas a la vez que aseguran los derechos humanos fundamentales, El objetivo es un mundo donde los trabajadores, las empresas y las comunidades prosperan juntas
Comisión Europea – Libro Verde	2002	La RSE es la voluntad de las empresas sobre los temas sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores
ISO 26000	2010	La RS se define como responsabilidad de una organización de asumir los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan a la sociedad y medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la practica en sus relaciones
Naciones unidas	2015	Se lanzó los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, los cuales son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial”, por Jauregui et al. (2018).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Como se puede apreciar en la Tabla 2, la RSE abordada desde el punto de vista de organizaciones o instituciones internacionales, es relacionada con la sostenibilidad o desarrollo sostenible, es por ello que a continuación profundizaremos esta relación.

Carroll (1991) propone un modelo compuesto por tres aspectos a los que denomina: *Corporate Social Responsibility, Social Issues y Corporate Social Responsiveness*; esto es, las categorías de la responsabilidad social, los asuntos involucrados o áreas habituales con las que se relaciona la RSE y la respuesta que muestren las organizaciones ante tales responsabilidades:

- Responsabilidades económicas: involucran el ser "rentable para los accionistas mediante la elaboración de productos de buena calidad que tengan precios justos para los clientes"
- Responsabilidades legales: Involucran el cumplimiento de la ley y la adopción de una conducta moral en el negocio.
- Responsabilidades éticas: Involucran alcanzar más de lo que las obligaciones legales requieren. Tales responsabilidades "incluyen ser moral, hacer lo que es correcto y justo; respetar los derechos morales de las personas y evitar dañar o herir, así como prevenir el daño que otros pudieran causar". Las responsabilidades éticas "no están necesariamente codificadas por la ley. Ellas derivan su fuente de autoridad de las convicciones religiosas, las tradiciones morales, las prácticas humanas y los compromisos asumidos por los derechos humanos". La RSE ética "es moralmente obligatoria y va más allá del cumplimiento de las obligaciones económicas y legales de la empresa, pues evita cualquier daño social, aun si al actuar de esa manera el negocio no se beneficia".
- Responsabilidades filantrópicas: Involucran el compromiso hacia el bien común, a pesar de que represente un costo. La RSE humanitaria hace que las empresas vayan más allá de prevenir o rectificar los daños que han causado (RSE ética) y asuman que también tienen responsabilidad por las deficiencias en el bienestar público que no han causado. Ello incluiría las acciones que la empresa no tiene la obligación moral de realizar pero que son beneficiosas para las personas que están relacionadas con ella, aunque no lo sean necesariamente para la empresa misma.

En el enfoque de Carroll (1991), la sociedad expresa, a través de las demandas sociales, cómo deben comportarse las empresas. El autor hizo una contribución importante a la evolución y entendimiento de la RSE al relacionar el concepto con las expectativas de la sociedad y no

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

con sus objetivos. De esta forma, modificó el concepto original al hacer que la RSE no sea solamente una obligación ética sino una estrategia gerencial orientada a la acción.

1.1.2. La Responsabilidad social y la ética

Al considerar el modelo de Carroll, identificamos que una de las responsabilidades que considera la RSE es aquella relacionada con la ética, y es que se sabe que las empresas en todas sus actividades deben contemplar este criterio por ser lo correcto y también por ser exigido y valorado no solo por la sociedad, si no por los demás grupos de interés.

La ética en las organizaciones se presenta cada vez que las empresas se fijan en las consecuencias de sus decisiones sobre las personas implicadas, incluso de las futuras generaciones, es por ello por lo que debe ser considerada como una estrategia para la creación de valor compartido.

Según menciona Jauregui et al. (2018) para una gestión socialmente responsable con relación a la ética se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 3

Elementos a tomar en cuenta para la gestión de RSE en relación con la ÉTICA

Elementos	Descripción
Definición de los principios y valores y estrategias	Los colaboradores deben participar en la definición de la filosofía de a la empresa para que los conozcan y los sientas propios; las empresas deben identificar los riesgos éticos y definir estrategias para mitigarlos
Formalización de la gestión ética	La empresa debe elaborar documentos en donde se establezca los valores u principios, así como las estrategias de la gestión ética de la organización
Autoridad	Establecer al responsable máximo de la gestión ética dentro de la organización
Formación	Los colaboradores deben recibir formaciones sobre cultura ética para conocer la forma en que se aplican los principios éticos en situaciones de trabajo reales
Canales para realizar denuncias	Las empresas deben contar con procedimientos e instrumentos que permitan detectar faltas a los códigos de ética
Evaluación de la gestión ética	Debe ser de manera periódica, análisis de riesgo de potenciales incumplimientos de los principios señalados en los documentos formales, llevar registros históricos de incumplimientos, sanciones y acciones correctivas

Nota. Adaptado de "Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial", por Jauregui et al. (2018).

Es necesario mencionar que las prácticas éticas de las empresas pueden crear ventajas competitivas al actuar de manera diferente en entornos de corrupción y prácticas no éticas, por otro lado, permitirá la confianza de los grupos de interés a través de una gestión transparente, lo que facilita establecer relaciones que permitan el beneficio de todos y la creación de valor compartido y finalmente apoya la mejora de la imagen de la empresa y su reputación (Jauregui et al., 2018).

1.1.3. La Responsabilidad Social Empresarial y el ISO 26000

Entendiendo que las normas ISO (*International Organization for Standardization*) son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional, que fueron creados a partir de

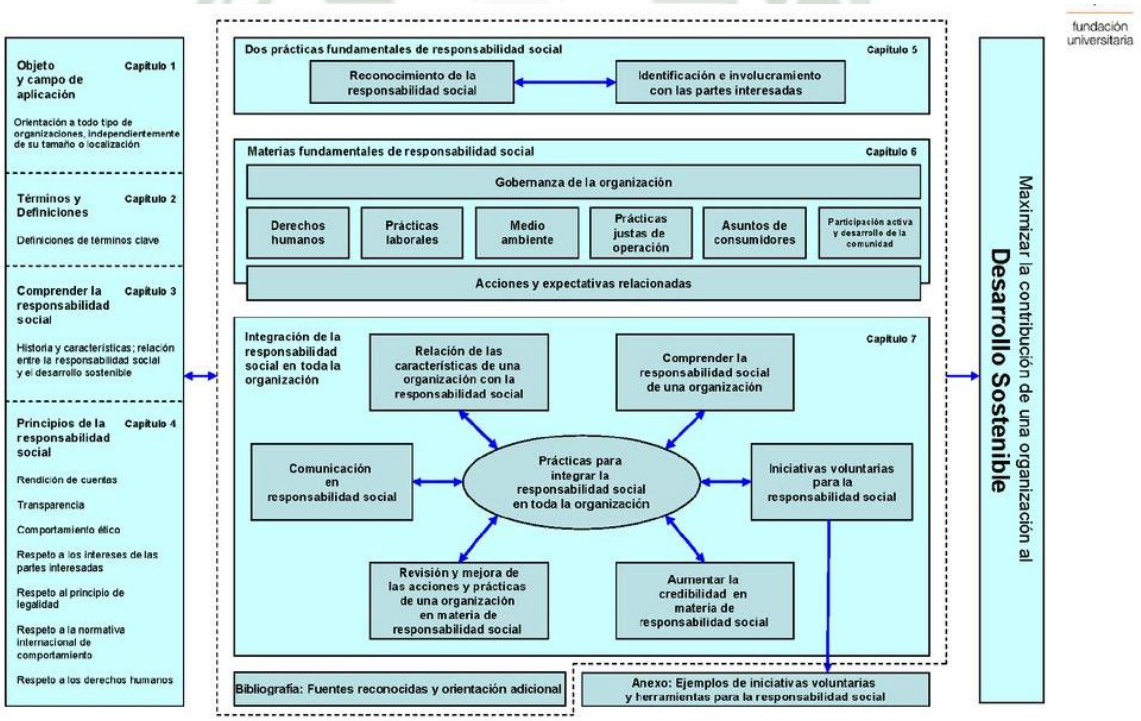
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1946, con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria, el ISO 26000 es aquel que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la RSE, el reconocimiento de la RSE y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la RSE, pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo. Es importante mencionar que no todas las partes de esta Norma Internacional se utilizarán de igual manera por todos los tipos de organizaciones, sin embargo, todas las materias fundamentales son pertinentes para todas las organizaciones (Internacional Organization for Standardization [ISO], 2010).

Figura 4

Visión esquemática de la norma ISO 26000



Nota. Tomado de "ISO 26000:2010(es) Guía de responsabilidad social", por ISO (2010).

Los siguientes puntos proporcionan orientación en el uso de esta Norma:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Tras tomar en consideración las características de la RSE y su relación con el desarrollo sostenible se recomienda a la organización que revise los principios de la RSE. Al poner en práctica la RSE, las organizaciones deberían respetar y abordar dichos principios, juntamente con los principios específicos de cada materia fundamental
- Antes de analizar las materias fundamentales y los asuntos de RSE, así como cada una de las acciones y expectativas relacionadas la organización debería tomar en consideración dos prácticas fundamentales en el ámbito de la RSE: el reconocimiento de su RSE dentro de su esfera de influencia y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas
- Una vez se hayan comprendido los principios y se hayan identificado las materias fundamentales y los asuntos pertinentes y significativos de RSE, una organización debería intentar integrar la RSE en todas sus decisiones y actividades, empleando la orientación proporcionada en el capítulo 7 de la norma. Esto implica prácticas como: convertir la RSE en una parte esencial de sus políticas, de su cultura organizacional y de sus estrategias y operaciones; generar competencias internas en materia de RSE; desarrollar la comunicación interna y externa relativa a la RSE y revisar periódicamente estas acciones y prácticas relacionadas con la RSE.
- Se puede obtener más orientación sobre las materias fundamentales y las prácticas de integración de la RSE, a través de fuentes reconocidas (véase la Bibliografía) y de varias iniciativas y herramientas voluntarias.
- Según ISO 26000 el objetivo de la RSE es contribuir al desarrollo sostenible.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.1.4. La Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sostenible

1.1.4.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Figura 5

Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030



Nota. Tomado de "Objetivos de desarrollo sostenible", por Naciones Unidas, 2015 (https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 4

Principios de la RSE según ISO 26000

Principios	Contenido
Rendición de cuentas	Toda organización tiene la responsabilidad de informar abiertamente el impacto de sus proyectos en la economía, la sociedad y el medioambiente, sean positivas y negativas
Transparencia	Es necesario que las empresas publiquen esta información de manera clara y con un formato accesible.
Comportamiento ético	Es importante que el objetivo económico no sea el único motor de sus actividades, sino que pueda generar un impacto positivo en la sociedad.
Respeto a los intereses de las partes interesadas	Es necesario que la empresa establezca un diálogo basado en el respeto y que se muestre abierta a diferentes perspectivas.
Respeto al principio de legalidad	Toda organización debe conocer las leyes y regulaciones aplicadas a su área de trabajo para actuar dentro de los marcos que establece el orden jurídico.
Respeto a la normatividad internacional de comportamiento	La empresa debe tener conocimiento sobre la legislación nacional, también es importante que conozca la normativa internacional en materia de la RSE.
Respeto a los derechos humanos	El respeto por los Derechos Humanos es clave para fomentar una cultura de RSE, y las organizaciones cumplen un papel fundamental para conseguir este propósito. Por ello, es importante que todas las empresas conozcan y defiendan lo establecido en la Carta Universal de los Derechos Humanos.

Nota. Tomado de "ISO 26000:2010(es) Guía de responsabilidad social", por ISO (2010)

1.1.5. Instrumentos para medir la RSE

Para evaluar la RSE de las empresas no existe un modelo estándar aceptado, por lo que se presentará algunos instrumentos que se adaptan a los objetivos de la presente investigación.

Una de manera de medir la aporta el Ranking de Sustentabilidad Empresarial PRO humana, fundación, con sede en Chile, ofrece a las empresas una metodología para gestionar y evaluar la sostenibilidad. Mediante esta herramienta pueden conocer en qué estado se encuentran sus políticas y programas dedicados a la RSE.

Otro instrumento validado para medir la percepción de los trabajadores sobre si su empresa tiene RSE es la CSR *Scale* de Turker (2009). Otro modelo utilizado es el de la Triple

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Bottom Line (TBL) que considera aspectos económicos, sociales y medioambientales, una de las principales consideraciones que recoge la TBL es la posibilidad de medir cuantitativamente el impacto que tienen determinadas actuaciones de la organización, tanto desde el punto de vista económico, como desde el social y/o el medioambiental (Hourneaux et al., 2018). Además, la concepción de la TBL establece el paradigma de que sus líneas principales (económica, social y medioambiental), no son estáticas ni estables, sino que se consideran en constante movimiento debido a presiones de índole social, política, económica, a los cambios en el ciclo económico y a la influencia de determinados hechos como pueden ser los conflictos de tipo bélico (García, 2015). En la presente investigación se considerará el modelo TBL para el análisis de datos.

1.1.6. Distintivo Empresa Socialmente Responsable (DESR)

Perú Sostenible, la red de empresas que promueve el desarrollo sostenible en el Perú, celebró con el respaldo de Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la undécima edición del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (DESR), una herramienta de gestión integral de sostenibilidad que evalúa y reconoce a aquellas empresas que mejoran año a año su gestión estratégica de sostenibilidad.

En la edición 2021, un total de 57 empresas lograron alcanzar el puntaje necesario para obtener el reconocimiento como resultado de su gestión integral. Además, 5 empresas obtuvieron una mención especial por sus buenas prácticas en 5 categorías especiales: Austral Group en la categoría “Ética e Integridad”, Poderosa en “Cadena de Valor de Impacto”, Sodimac y Maestro en “Inclusión y Diversidad”, Pacasmayo en “Ambiental”, y Bosch Rexroth en “PYMES”.

El DESR es la única herramienta de gestión a nivel nacional que evalúa exhaustivamente la gestión empresarial desde aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), a través de más de 140 indicadores alineados a marcos internacionales de sostenibilidad como el Global Reporting Initiative (GRI), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas y el Dow Jones Sustainability Index de S&P Global.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.1.7. Tendencias de la RSE

Referente a las nuevas tendencias de las RSE para los siguientes años se considera que se empezará a trabajar en las alianzas intersectoriales, es decir, las colaboraciones entre empresas, ONGs, gobiernos y personas serán un factor clave para el desarrollo de diversos programas de RSE, por ejemplo Intel se unió a la organización global *Girl Rising* e invirtió en la grabación de un documental, dirigido por Richard Robbins, que busca el empoderamiento de las niñas y lucha por sus derechos a la educación y la libertad. Además de sensibilizar a las personas por medio de proyecciones internacionales, la película ayuda a recaudar fondos para la causa.

De igual manera se plantearán lineamientos que consideren el aspecto legal de las prácticas responsables aceptadas, en este contexto es el gobierno el que tiene un rol esencial para conseguir que esta idea se transforme en realidad y, para esto, necesita comenzar a ver los problemas ambientales y sociales que se enfrentan; no son hechos momentáneos, sino que irán incrementando y es necesario una base legal que guíe y regule como solucionarlos y algunos casos prevenirlos. Un ejemplo es como se dió en India, el resto de los países deben considerar la legislación de la RSE. Los estándares actuales cumplen su trabajo con los grandes corporativos, pero las pequeñas empresas son las más desorientadas en el tema, ya que no existe una guía base que los aconseje acerca de cómo dirigir programas responsables (Expok, 2016).

1.1.8. Participación del Gobierno en la RSE

1.1.8.1. Programa Nacional de Promoción de la RSE - Perú Responsable. El programa Perú Responsable, es un programa técnico-social que se encuentra cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), que tiene por objetivo promover la RSE generadora de empleo decente, a través de las siguientes actividades:

- Capacitaciones, talleres, acompañamiento y asistencia técnicos a empresas y organizaciones en general para "Promover Cultura de RSE" con miras a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las empresas, con énfasis en aquellas que forman parte de la cadena de valor de grandes empresas o del Estado;
- Implementación de programas o proyectos de RSE en generación de empleo, empleabilidad o emprendimiento a favor de población en situación de vulnerabilidad

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

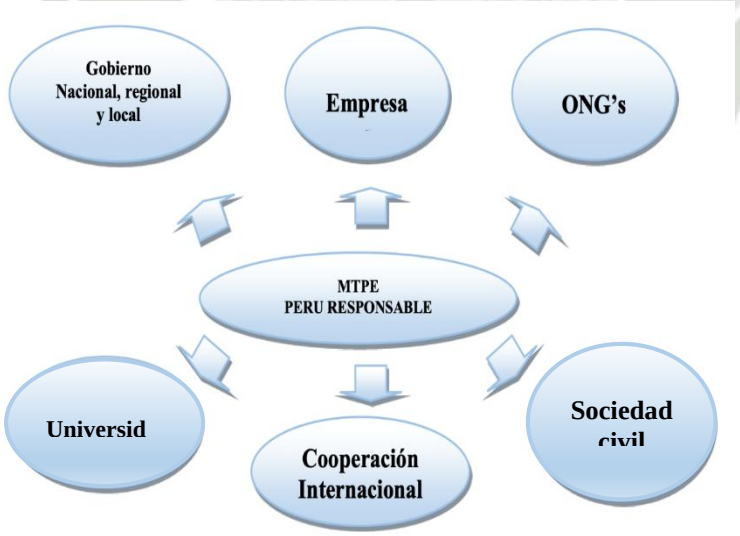
mediante la articulación de esfuerzos conjuntos con la empresa, universidad, gobierno regional, local o central, ONG's, Sociedad Civil organizada, entre otros; para la "Promoción de las Prácticas de RSE", contribuyendo a cerrar brechas en materia de empleo, así como contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

- Incentivando a las empresas y otras organizaciones, así como a las entidades del Estado, a sumar RSE en la adopción de una cultura y práctica de RSE. Visibilizando los Programas y Proyectos a través del "Registro de Empresas Socialmente Responsables", los Reportes de Sostenibilidad que transparentan la gestión de la organización a través del "directorio nacional de Empresas con Reportes de Sostenibilidad", y finalmente otorgando a las empresas con Gestión Socialmente Responsable la Certificación "Perú Responsable".

  Según la Figura 6 se puede observar cuales son los grupos de interés con el Programa Perú Responsable tiene articuladas sus acciones. A nivel de empresa privada e instituciones educativas presenta los siguientes convenios con el fin de generar empleos temporales, capacitación e inserción laboral y emprendimientos productivos.:

Figura 6

Grupos de Interés Perú Responsable



Nota. Tomado de "Programa Perú Responsable", por Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016, (https://econodistica.weebly.com/uploads/2/4/0/4/24041316/informe_de_gestión_anual_2015_perú_responsable.pdf).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Convenio con el Programa Integral Nacional Para El Bienestar Familiar – INABIF: para implementar la cooperación interinstitucional para el desarrollo de acciones por RSE que reviertan en empleo, empleabilidad y emprendimiento a favor del grupo vulnerable que atiende el INABIF, siendo PERÚ RESPONSABLE, el ente articulador y gestor de estrategias por RSE con los Programas Laborales del MTPE y/o con sus diferentes *stakeholders*.
- Convenio con el Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural: con miras a la generación y promoción del autoempleo productivo y la articulación comercial en beneficio de pequeños productores agropecuarios ubicados a nivel nacional, que coincidan en ser beneficiarios de AGRORURAL como de Perú Responsable, los cuales se encuentran en situación vulnerable y/o presentes en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico, en la ejecución de las acciones de RSE que Perú Responsable promueve entre sus grupos de interés, mediante prácticas de colaboración mutua entre las partes para el logro de sus objetivos de desarrollo institucional.
- Convenio con la Empresa Supermercados Peruanos S.A.: para promover empleo formal por RSE generadora de empleo formal, mediante la suscripción de un convenio marco entre la empresa SUPERMERCADOS PERUANOS S. A. y el Programa Perú Responsable del MTPE.
- Convenio con la Universidad San Ignacio De Loyola: Para elaborar proyectos de asesoría técnica gratuita a cargo de equipos multidisciplinarios, de alumnos de los últimos ciclos de la Universidad y sus docentes, en favor de emprendedores en situación de pobreza en Chilca.
- Convenio con la Empresa Hudbay: con el fin de capacitar como operador de planta y mina a 160 pobladores del Distrito de Velille, en Chumbivilcas, Cusco, a través de la intervención de los programas "Perú Responsable" y "Vamos Perú".
- Convenio con las Empresas Ajinomoto Del Peru, Grupo Wong Y British American Tobacco Del Perú: Con el objetivo de desarrollar alianzas público-privadas por RSE que buscan reducir el desempleo, la exclusión e incrementar la igualdad de oportunidades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Convenio con la Empresa Termochilca S.A: para capacitar y brindar asistencia técnica para el emprendimiento juvenil a personas entre 18 y 29 años de escasos recursos que residan en el distrito de Chilca, en la provincia de Cañete.

El programa "Peru Sostenible" ofrece una guía para las empresas en donde menciona que las empresas que deseen registrarse y participar en este programa deben realizar el llenado de la ficha empresarial y que la misma está compuesta por tres (3) categorías siendo las siguientes:

- Datos generales de la empresa
- Información sobre la gestión socialmente responsable de la empresa
- Proyectos de RSE ejecutada por la empresa

Es preciso mencionar que dentro de la categoría de proyectos de RSE se menciona dos perspectivas, la interna y la externa, mencionando que la dentro de la RSE Interna se deben considerar las prácticas responsables en lo social que afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción" y dentro de la RSE Externa se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de a los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente"

En la categoría Proyecto, menciona algunas propuestas de proyectos que pueden implementar las empresas tal como se puede ver en la Tabla 5.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 5

Propuestas de Proyectos Perú Responsable

1	Tratamiento de agua	11	Gestión del medio ambiente
2	Gestión del clima laboral	12	Proyectos de negocios inclusivos
3	Gestión del consumo responsable	13	Proyectos de nutrición
4	Desarrollo de Capacidades	14	Gestión del patrimonio cultura
5	Gestión del desarrollo económico globa	15	Proyectos de reciclaje
6	Gestión de la ecoeficiencia	16	Proyectos de salud
7	Gestión educativa	17	Proyectos de Seguridad
8	Gestión de la gobernabilidad local	18	Gestión del Voluntariado Corporativo
9	Gestión del gobierno corporativo	19	Otros
10	Proyectos de infraestructura		

1.1.9. Sector financiero y RSE

Para hablar del sector financiero es importante mencionar a la Asociación de Bancos del Perú - ASBANC, fundada en 1967, que agrupa a los bancos e instituciones financieras privadas del Perú y que tiene como principal objetivo promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, proporcionando a sus asociados servicios de información. En este sentido Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2023) viene trabajando diferentes programas de RSE siendo uno de ellos la iniciativa *Unidos Por la Inclusión Financiera* con el fin de promover la educación financiera, que brinda habilidades clave para la vida y ayuda a formar ciudadanos empoderados capaces de tomar el control de su dinero. Dos importantes iniciativas son *Educación Financiera en Tu Cole* y *Finanzas al Toque*. La primera es un proyecto que lleva educación financiera - como manejo presupuestal, elaboración de flujos de caja, cultura de ahorro- a estudiantes de secundaria en Arequipa y Cajamarca. La iniciativa trabaja con docentes para identificar las necesidades específicas de los estudiantes de la región y crear contenidos educativos prácticos para resolver problemas de la vida real. En 2022 se capacitó a 800 docentes y se impactó a través de ellos en más de 40,000 estudiantes, entre Arequipa y Cajamarca.

Por su lado, *Finanzas al Toque* es una plataforma de micro aprendizaje online y 100% gratuita, que ofrece cursos cortos y didácticos dictados por expertos nacionales e internacionales del campo del emprendimiento y las finanzas personales. Cuenta con 4 cursos dirigidos a emprendedores, comerciantes, familias y jóvenes. Está disponible en todo el Perú a través de la web finanzasAlToque.pe.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Por otro lado, ASBANC realiza un recopilado de información según los aportes de los bancos en los diferentes ODS teniendo así el aporte de la banca en los siguientes ODS (Delgado & Ordoñez, 2021)

- ODS 1: Fin de la pobreza
- ODS 4: Educación de calidad
- ODS 5: Equidad de género y ODS 10: Reducción de las desigualdades
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- ODS 13: Acción por el clima y ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

1.1.10. El Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos

1.1.10.1. Marketing Interno. El incremento de la preocupación por una mejor gestión de las personas dentro de la organización llevó al análisis y estudio de los campos de aplicación del marketing, cuando relacionaron por primera vez el término marketing interno con la calidad elevada de los servicios, entonces es que va pasando hacia el área de literatura de gestión de servicios para luego pasar a la literatura de marketing de manufactura (Gronroos, 1990).

Un aspecto importante para mencionar es que Berry en 1981 es el primero en llamar clientes interno a los empleados con estas palabras exactamente: las personas que compran bienes y servicios en el papel de consumidores y las personas que compran puestos de trabajo en el papel de empleados son las mismas personas (Berry, 1981).

Ya en 1986 Flipo cuestionó el hecho de que las empresas pueden hacer un buen marketing externo sin involucrar los empleados, en especial las que son de servicios (sin excluir las otras), pues más de 50% de ellos tienen una relación directa con el cliente. El autor, concluye que el marketing interno es la fuerza que los ejecutivos de marketing tienen para poner en práctica sus estrategias de marketing y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente. Y es así que el término o tópico de marketing interno se va aproximando a otras funciones de la empresa, tanto es así que en 1991, Colling y Payne, plantean una nueva perspectiva para el sector de recursos humanos quienes destacan que las premisas ya definidas para el marketing interno contribuyen para una gestión más avanzada de recursos humanos y concluyen que la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

adopción de una orientación de mercado requiere que el gerente de Recursos Humanos se concentre en las necesidades y deseos de los grupos de clientes internos y estimule el servicio interno.

Sin embargo, años más adelante algunos autores no tardaron en presentar sus críticas, mencionando que el marketing interno tiene conceptos ambiguos y una similitud con la gestión de personas por lo que podría sugerir su uso como una alternativa para una gestión de personas más eficaz y participativa (Bak et al., 1994). Por su lado, Piercy (1995) presenta una relación entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno (empleado), conforme la Figura 7. Lo ideal es una situación de sinergia, cuando empleados y clientes están satisfechos.

Figura 7

Satisfacción del cliente interno y externo



Nota. Tomado de "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional", por Bohnenberger, 2005, p. 30.

Bohnenberger (2005) menciona que marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa, presentando un modelo de Marketing Interno presente en la Figura 8 y que además el responsable de su ejecución debe ser el sector de recursos humanos y como alternativas la coordinación por el sector de marketing, por un sector independiente o, incluso, por la alta administración de la empresa.

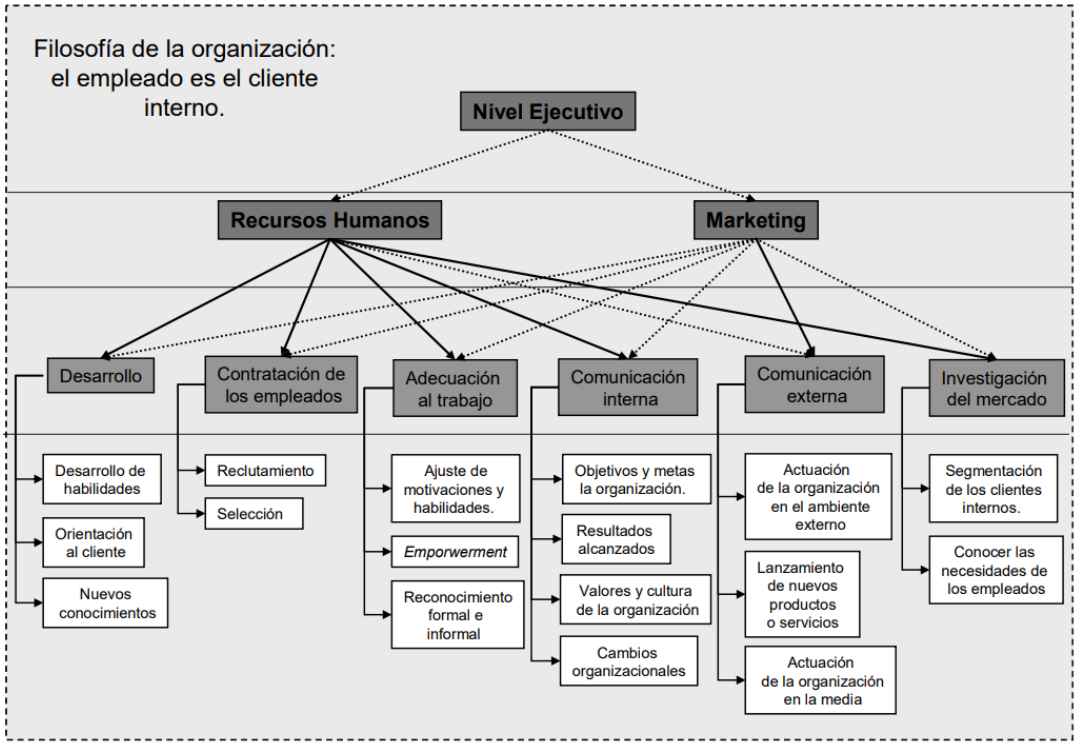
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 8

Modelo de gestión de Marketing Interno



Nota. Tomado de "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional", por Bohnenberger, 2005, p. 76.

Años más adelante el marketing interno, propone a las empresas considerar a los empleados como clientes internos, y a su esfuerzo y dedicación física y mental como el precio que pagan por el trabajo, como el producto que les ofrece, y las acciones de marketing interno como estrategia de promoción (De Bruin-Reynolds et al., 2015). También se dice que el instaurar prácticas efectivas de marketing interno en las organizaciones aumenta el deseo de sus empleados por ser parte de estas; además trabajarán con alegría, más que por sentirse obligados por el contexto socioeconómico o moralmente cohibidos por la empresa.

1.1.11. Díada del Marketing y recursos humanos

En la actualidad, la relación entre marketing y recursos humanos es especialmente interesante por varios motivos:

- Ambas funciones se encargan de la construcción de relaciones. Marketing lo hace con respecto a los clientes externos y otros socios implicados en la cadena del negocio. Por

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

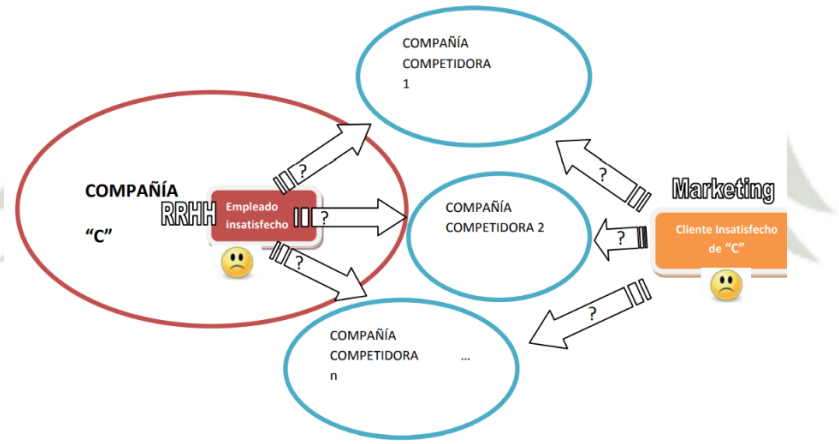
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

el contrario, Recursos Humanos es la función que se encarga de manejar las relaciones internas. Puede que exista, por lo tanto, un cierto solapamiento de ambas funciones.

- Las dos funciones, de manera general, son funciones directivas más que limitadas especializaciones
- Ambas funciones tienen un carácter de interacción con la competencia de la compañía que no tienen otras áreas funcionales como la producción o la administración. Al igual que clientes insatisfechos pueden decidir comprar productos/servicios de la competencia; empleados insatisfechos pueden ser captados por empresas de la competencia con el detrimento de capital humano que esto supone para la compañía (ver Figura 9).

Figura 9

Interacción de la compañía con las compañías competidoras en Marketing-RRHH



Nota. Tomado de "Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador", por Rodríguez, 2012, p. 68.

Es evidente que el factor humano de las organizaciones en la actualidad ya no está coaccionado por la obligatoriedad, coercitiva del cumplimiento de unas determinadas reglas sociales, de normativas internas, derivadas del ejercicio de la autoridad, sino que ha evolucionado como consecuencia del impacto simultáneo de una serie de factores que han permitido incrementar su poder adquisitivo, su nivel cultural, sus capacidades y posibilidades de expresión, sus canales y medios de información, sus niveles de asesoramiento y protección legal, haciéndole más crítico y escéptico, y en consecuencia, más reacio a integrarse en

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

instituciones que no le garanticen plenamente su desarrollo personal, social y económico (Rodríguez, 2012).

1.1.12. Dimensiones de la RSE

De acuerdo con lo planteado por Gallardo- Vásquez et al. (2013) y Turker (2009), la RSE es un concepto que engloba las prácticas y políticas empresariales orientadas al desarrollo sostenible, integrando en su gestión, de manera voluntaria, preocupaciones sociales, económicas, y medioambientales. La RSE se manifiesta a través de diversas dimensiones, entre las cuales destacan la social, la económica, y la medioambiental, cada una abordando diferentes aspectos del impacto empresarial en la sociedad y el entorno.

- La dimensión social de la RSE se enfoca en el impacto que las empresas tienen en sus empleados, clientes, y comunidades locales. Incluye prácticas relacionadas con los derechos humanos, condiciones laborales, salud y seguridad en el trabajo, gestión de la diversidad, e inversión en la comunidad. Estas prácticas no solo buscan cumplir con la legislación vigente, sino que también aspiran a superar esos mínimos, contribuyendo positivamente al bienestar social. Por ejemplo, programas de desarrollo comunitario, apoyo a la educación y la cultura, y políticas de inclusión y diversidad, reflejan el compromiso de una empresa con el progreso social.
- La dimensión económica se centra en la capacidad de la empresa para generar valor de manera sostenible, no solo para sus accionistas sino también para otros *stakeholders* como empleados, clientes, y la sociedad en general. Esto incluye prácticas de gobierno corporativo ético, transparencia en la gestión, lucha contra la corrupción, y el desarrollo económico de las comunidades en las que operan. La sostenibilidad económica implica una gestión prudente y ética de los recursos económicos, asegurando la viabilidad a largo plazo de la empresa y su contribución positiva al entorno económico.
- La dimensión medioambiental de la RSE aborda el compromiso de las empresas con la conservación del medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales. Esto implica prácticas como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, gestión de residuos, conservación de la biodiversidad, y el uso eficiente de los recursos. Las empresas que adoptan una perspectiva responsable hacia el medio ambiente a menudo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

implementan sistemas de gestión ambiental, invierten en energías renovables, y fomentan la sensibilización sobre el impacto ambiental de sus operaciones, buscando no solo minimizar los daños sino también contribuir activamente a la solución de problemas ambientales globales.

1.2. Marca Empleadora

1.2.1. Definiciones de Marca Empleadora

El concepto de marca empleadora o más conocido por su término inglés *employer branding*(EB), todavía no es suficientemente conocido, alude a la necesidad que tienen las empresas de gestionar su marca como empleador, para asegurar así su posicionamiento en el mercado laboral. Existen varios autores que otorgan una definición para marca empleadora, algunos mencionan que es "el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo, e identificados con la empresa empleadora (Duran- Seguel et al., 2020).

Este término fue definido por primera vez por los autores Ambler y Barrow en su publicación realizada en 1996, indicando el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. Así, lo definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora (Blasco et al., 2014).

Una definición que explica claramente qué es la marca empleadora es la siguiente: es la mezcla de dos áreas, las de recursos humanos y la de marketing ya que en este caso el empleado actual o el empleado potencial es el cliente y lo que se pretende es atraer nuevos clientes y mantener a los actuales (Rodríguez, 2012). Otra definición que complementa lo mencionado es que las empresas al aplicar los principios de marketing a las actividades de recursos humanos buscan construir el EB el cual permitirá la obtención de reconocimientos públicos convirtiendo así a las organizaciones en entidades atractivas para trabajar, beneficiando la reputación general del empleador desde la satisfacción laboral del colaborador, quien fomentará dicho conocimiento (López & Neme, 2020).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Por lo analizado el EB es la imagen que las empresas van construyendo y mejorando como empleadores con el fin de mantener a los colaboradores actuales fidelizados y atraer a los mejores colaboradores potenciales por ser un buen lugar para trabajar que permita el crecimiento tanto personal como profesional de sus grupos de interés, específicamente de sus colaboradores.

1.2.2. Beneficios de la Marca Empleadora

Para Gustavo Pedace, presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República de Argentina, y Manuel Martín García, citados por Gómez (2011), la marca empleadora permite:

- Refuerzo del orgullo de los actuales empleados.
- Descenso del ausentismo sin razón de los empleados.
- Reducción del costo del reclutamiento.
- Adecuación de la rotación a los objetivos.
- Credibilidad de los empleados como emisores y embajadores de la marca.
- Retención del talento humano en la empresa.
- Reconocimiento de la marca.
- Contribución a las asociaciones que evocan como percepciones y emociones positivas.
- Inclusión del valor emocional.
- Proyección a nivel social de la imagen de la compañía.

1.2.3. Elementos componentes

Las compañías deben tener en cuenta varios aspectos al momento de crear la marca empleadora. Entre los aspectos más influyentes (considerando que la cultura organizacional intrínsecamente los contiene), de acuerdo con Gómez (2011), están:

- El clima organizacional.
- La impronta de(l) los fundadores(es) y por personas claves en la historia de la organización.
- La evolución histórica de la organización con sus éxitos, crisis y fracasos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Personalidad de los grupos de miembros de la organización y su entorno social, puesto que generan subculturas.
- Condiciones favorables en el entorno incluyendo lo emocional, con miras a generar orgullo de pertenencia.
- Políticas de recursos humanos que aseguren condiciones de trato respetuoso (Legislación, diversidad, emocional, ambiental), de crecimiento profesional y personal.
- Política de comunicaciones (interna y externa), y coherencia entre los contenidos de las comunicaciones y el comportamiento de la organización.
- Misión y valores de la compañía en torno al papel de los empleados.
- Concepción del recurso humano "como el activo más valioso" de la compañía.

1.2.4. Mapa relacional de marca empleadora

Un mapa relacional sumamente necesario para entender los alcances de la marca empleadora es el proporcionado por Backhaus y Tikoo (2004) en el cual se puede dividir en 2 grandes áreas de impacto, un área externa que se relacionan directamente con la atracción del empleador y una parte interna que se relaciona con la productividad de los empleados en la organización.

Para entender mejor, una definición más detallada de los conceptos anteriores se presenta a continuación:

- Asociaciones marca empleadora, hace referencia a pensamientos e ideas que evocan desde la mente del empleado a partir de la marca del empleador. Esto incluye tanto descripciones como sensaciones (Smith & Aaker, 1992).
- Imagen/Percepción del empleador, se refiere al conjunto de percepciones relacionadas al producto y sus atributos. Aquí representaría a los beneficios tanto físicos como simbólicos percibidos por los trabajadores, tales como salario, beneficios, licencias, prestigio, aprobación social, etcétera (Keller, 1993).
- Atracción del empleador: es el resultado de la construcción del empleador, e incluye tanto al set de compensaciones y beneficios, reputación, oportunidades de desarrollo,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

entre otras (Backhaus & Tikoo, 2004). Todo lo anterior al ser comunicado permite atraer nuevo y mejor personal.

- Identidad Organizacional: Es la presentación de una organización, consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión (van Rekom & van Riel, 2000). Aquí el EB se encarga de moldear esta identidad en función de la estrategia que existe de EB.
- Cultura Organizacional, sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como los integrantes se comportan entre ellos y con la gente externa a la organización (Robbins & Coulter, 2005).
- Lealtad del empleado, impactado directamente por la cultura e identidad organizacional corresponde al sentimiento de pertenencia y compromiso de los empleados (Backhaus & Tikoo, 2004). A un mayor nivel de lealtad se presume que el empleado aumenta su compromiso con la organización a niveles más allá de sus tareas del cargo.
- Productividad del empleado; corresponde a los niveles de cumplimiento de tareas de los trabajadores, lo cual repercute directamente en las variables conductuales de este y su nivel de satisfacción con sus tareas.

A partir de lo anterior, y de manera más técnica es posible detectar dos grandes activos que se desprenden del concepto de EB aplicado a la organización, las “Asociaciones de Marca de Empleabilidad” (EBA por sus siglas en inglés) los cuales repercuten directamente en la percepción del empleador, ayuda en la autoselección de los empleados idóneos para las empresas y a su vez la atracción de nuevos empleados; por otro lado el activo de “lealtad a la marca de empleo” (EBL por sus siglas en inglés) se encuentra estrechamente relacionado a la productividad de los empleados, a través de la identificación de estos con la cultura y sentimiento de pertenencia a la organización (Backhaus & Tikoo, 2004)

Para esta investigación, sin embargo, nos interesa centrarnos primordialmente en los elementos de Asociaciones de Marca de Empleabilidad, ya que es aquí donde se encuentran las asociaciones, estímulos y motivaciones que toman en cuenta las personas para elegir el lugar donde trabajar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.2.5. Instrumentos para medir la Marca Empleadora

A nivel internacional existe la organización que brinda la certificación *Great place to work* (GPTW), la cual lanzó su primera lista de las 100 mejores empresas para trabajar en el año 1997 a nivel internacional; en el Perú, la primera lista fue publicada en el año 2003 en el diario el Comercio, es desde esa fecha que cada año viene publicando la lista de las empresas que voluntariamente se inscriben para utilizar los instrumentos otorgados por GPTW el cual consiste en dos cuestionarios, de acuerdo con la propia institución, Great Place to Work (2022):

- Encuesta Trust Index©(TI): Que va dirigida a los colaboradores y tiene un peso del 2/3 del total del puntaje. Este instrumento cuenta con 68 afirmaciones que se responden con una escala Likert de 1 a 5, en donde 1 es "casi siempre es falso" y 5 "casi siempre es verdadero". Las preguntas se categorizan en 5 dimensiones que son Credibilidad, respeto e imparcialidad, Relación con su líder, orgullo y camaradería.
- Plataforma Culture Audit© (CA): Es completada por el área de RRHH de cada empresa y tiene como propósito relevar información acerca de las políticas y prácticas organizacionales y el nivel de desarrollo que presentan los diferentes procesos de gestión de personas. Este instrumento tiene un peso de 1/3 del puntaje total.

Es importante mencionar que para que las empresas puedan participar deben tener mínimo 10 colaboradores, estar vigentes 2 años en el mercado, estar certificadas por GPTW y adicionalmente para aparecer en el ranking de empresas deben obtener más de 70 puntos en la encuesta TI y más de 50 puntos en la encuesta CA.

Actualmente GPTW arroja listas en diferentes categorías, como, por ejemplo

- Los mejores a nivel Global
- Los Mejores Perú
- Mujeres
- Desde Casa
- Producción & Operaciones
- Millennial

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Diversidad e Inclusión

En estas categorías se ha podido observar la participación de empresas de todos los sectores, especialmente empresas del sector industria y Servicios Financieros y Seguros.

1.2.6. Modelo Mezcla de Marca Empleadora

Este modelo tiene el fin de ser un facilitador de la gestión estratégica del talento y su vinculación con el compromiso organizacional partiendo de las 4ps o Marketing Mix (McCarthy, 1960) y los principios del Marketing aplicados a las actividades de Recursos humano (Edwards, 2009). Así los elementos constitutivos del EB a partir del modelo 4p son los siguientes (Rayón, 2022):

- Producto sería la experiencia de trabajar, inseparable consecuencia de lo que la empresa ofrece a sus empleados
- Precio sería la discrecionalidad en el esfuerzo o en el trabajo que realiza cuyo nivel de especialización, intensidad y/o penosidad, será proporcional a los beneficios asociados a la adquisición de dicho producto.
- Distribución sería la flexibilización de la estructura organizativa, el solapamiento de niveles y grupos de trabajo y la generalización del liderazgo participativo
- Promoción que implicaría comunicar las particularidades del producto que sería los sistemas y prácticas de comunicación utilizadas por la organización a nivel interno

1.2.7. Dimensiones de marca empleadora

Según lo planteado por Sheen (2018), La marca empleadora representa cómo una organización es percibida como lugar de trabajo tanto por sus empleados actuales como por los potenciales candidatos y otros *stakeholders*. Es una construcción multifacética que engloba desde el proceso de atracción hasta la retención de talento, pasando por el desarrollo y el bienestar de los empleados. Cada dimensión contribuye a la creación de una identidad y reputación sólida como empleador.

- Convocatoria: esta dimensión se refiere a las estrategias y tácticas empleadas por la organización para atraer candidatos. Incluye la promoción de la cultura empresarial,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

valores, y beneficios laborales a través de diversos canales como redes sociales, sitios web de empleo y ferias laborales. La efectividad de la convocatoria depende en gran medida de la claridad y atractivo de los mensajes que comunica la empresa sobre lo que significa trabajar en ella.

- Selección, reclutamiento e inducción: este aspecto cubre los procesos mediante los cuales los candidatos son evaluados, seleccionados e integrados a la empresa. Un proceso transparente, eficiente y justo mejora la percepción de la marca empleadora. La inducción es crítica, ya que es el primer contacto del nuevo empleado con la cultura y prácticas de la empresa, estableciendo las bases para su compromiso futuro.
- Capacitación y desarrollo: se refiere a las oportunidades de formación y crecimiento profesional que la empresa ofrece a sus empleados. Incluye programas de formación, planes de carrera, mentorías y cualquier iniciativa que fomente el desarrollo de habilidades y competencias. Las empresas que invierten en el desarrollo de su gente son vistas como empleadores más atractivos, pues demuestran un compromiso con el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.
- Bienestar (*wellness*): esta dimensión engloba las iniciativas orientadas a promover la salud física, mental y emocional de los empleados. Programas de salud y bienestar, equilibrio entre la vida laboral y personal, y un entorno de trabajo seguro son aspectos fundamentales que impactan positivamente en la percepción de la marca empleadora.
- Clima laboral: el ambiente de trabajo, las relaciones entre colegas y superiores, así como la cultura organizacional, son elementos clave del clima laboral. Un clima positivo, donde se promueva el respeto, la colaboración y el reconocimiento, contribuye a una experiencia laboral satisfactoria y, por ende, a una percepción positiva de la marca empleadora.
- Comunicación: la comunicación efectiva dentro de la organización es vital para la percepción de la marca empleadora. Esto incluye la claridad en la transmisión de objetivos, expectativas, *feedback* y el fomento de un espacio donde los empleados se sientan escuchados. La transparencia y la apertura en la comunicación construyen confianza y fortalecen la lealtad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Desvinculación laboral: la manera en que se gestiona la salida de los empleados de la empresa también impacta en la marca empleadora. Procesos de desvinculación respetuosos y justos, que ofrezcan apoyo y orientación, pueden dejar una impresión positiva incluso en momentos de transición, contribuyendo a la reputación de la empresa a largo plazo.

1.2.8. Atractivo en la marca del empleador

Según Villas (2015), este concepto forma parte de la marca empleadora, pero puede ser considerado en colaboradores potenciales, que aún no forman parte de la empresa. El atractivo de la marca del empleador encapsula la percepción global que potenciales y actuales empleados tienen sobre una organización como un lugar deseable para trabajar. Factores como oportunidades de avance profesional, estabilidad laboral, y un salario competitivo se unen para formar esta percepción. Un empleador atractivo se distingue por ofrecer un entorno laboral que promueva tanto el crecimiento profesional como personal, garantizando un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

Por otro lado, la cultura de la empresa y su compromiso con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores juegan un papel crucial en su atractivo. Organizaciones que son vistas como humanitarias y éticamente responsables atraen a individuos alineados con estos valores, haciendo que la empresa no solo sea un lugar para el desarrollo de una carrera, sino también un espacio donde los empleados se sienten valorados y parte de algo mayor. Este conjunto de cualidades define la esencia de lo que hace a una empresa atractiva como empleadora, influenciando directamente su capacidad para atraer y retener talento.

1.3. Grupos generacionales

En el Perú, el análisis de las generaciones, Generación Z, Millennial (Generación Y), Generación X y Baby Boomers, muestra cómo cada grupo ha desarrollado actitudes y comportamientos únicos en áreas como trabajo, finanzas, consumo y entretenimiento. La Generación Z (1997-2009) y los Millennial (1981-1996) destacan por su afinidad con el entorno digital, mostrando preferencia por el entretenimiento en línea y una relación menos tradicional con los sistemas bancarios, aunque los Millennial tienden a tener un enfoque más estable hacia el ahorro y la deuda en comparación con la Generación Z. Por otro lado, la Generación X (1965-

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1980) y los Baby Boomers (1946-1964) en el Perú presentan comportamientos más tradicionales, con un enfoque en la estabilidad financiera, el ahorro y la bancarización, así como una menor predisposición al consumo digital. Los Baby Boomers, en particular, priorizan la seguridad económica y una baja inclinación hacia la adopción de nuevas tecnologías. Estos patrones reflejan una diversidad generacional en el contexto peruano, desde los valores tradicionales hasta la adaptación a entornos digitales (Ipsos, 2023).

El estudio de los grupos generacionales en el ámbito laboral es crucial para entender las dinámicas actuales en las organizaciones y desarrollar estrategias efectivas de gestión del talento. Las generaciones Millennial, Generación Z y Generación X presentan características y preferencias laborales distintas, influenciadas por factores socioeconómicos, culturales y tecnológicos (Brink & Zondag, 2021; Petry et al., 2020).

Las preferencias laborales de estas generaciones reflejan sus valores y expectativas hacia el trabajo. Petry et al. (2020) señalan que las decisiones laborales están influenciadas por lógicas institucionales como la corporativa, profesional y familiar, y que factores de socialización, como experiencias laborales previas y la influencia de conocidos, afectan estas preferencias. De manera similar, Brink y Zondag (2021) observan que atributos como salario, beneficios, oportunidades de avance y políticas de trabajo flexible han ganado importancia en todas las cohortes generacionales, aunque advierten que estos cambios son graduales y posiblemente más influenciados por el contexto social y económico que por diferencias generacionales intrínsecas.

En cuanto a similitudes y diferencias entre Millennial y Generación Z, Egerová et al. (2021) encuentran que ambas generaciones comparten expectativas laborales similares, especialmente en recompensas y políticas organizacionales. No obstante, los Millennial valoran más la atmósfera social en el trabajo. Esto sugiere que factores como género, experiencia laboral y contexto nacional pueden influir más en las expectativas laborales que la pertenencia generacional, resaltando la necesidad de evitar generalizaciones y considerar la heterogeneidad dentro de los grupos generacionales.

La retención y satisfacción laboral de los Millennial presenta desafíos específicos. Pasko et al. (2021) identifican que, aunque la seguridad laboral es valorada por todas las generaciones, los Millennial le otorgan menor importancia, ya que cambian de empleo con mayor frecuencia y esperan encontrar rápidamente posiciones equivalentes. Además, priorizan el avance

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

profesional rápido y valoran el equilibrio vida-trabajo más que los Baby Boomers. Estas preferencias sugieren que las empresas deben adaptar sus estrategias de retención y reclutamiento, enfocándose en los atributos valorados por los Millennial para reducir la rotación y alinear las expectativas de la fuerza laboral joven con la cultura organizacional.

La heterogeneidad dentro de las generaciones es un factor clave a considerar. Guillot-Soulez y Soulez (2014) van en contra de la percepción de que las preferencias laborales de los Millennial son homogéneas, identificando distintos segmentos entre los jóvenes graduados: buscadores de seguridad, orientados a la carrera, enfocados en el equilibrio trabajo-vida y relajados. Esto indica que las empresas deberían emplear criterios de segmentación adicionales, como género o experiencia profesional, para mejorar la eficiencia en la contratación y retención.

Las diferencias generacionales también influyen en la comunicación organizacional y la satisfacción laboral. Mehra y Nickerson (2019) encuentran que la comunicación organizacional está positivamente relacionada con la satisfacción laboral, pero que cada generación percibe el entorno comunicativo de manera distinta. Los gerentes Millennial muestran menor satisfacción y tienden a evitar la comunicación con colegas mayores debido a barreras jerárquicas y percepción de poca transparencia. En contraste, la Generación X se adapta mejor a la comunicación establecida, aunque esto también puede generar insatisfacción si no se manejan adecuadamente las expectativas (Mehra & Nickerson, 2019; Pasko et al., 2021).

Además, las dinámicas de una fuerza laboral multigeneracional presentan retos y oportunidades. Satpathy et al. (2018) destacan que las diferencias en tecnología, comunicación y motivación entre generaciones pueden provocar malentendidos y estereotipos. Mientras los Baby Boomers valoran la seguridad y los beneficios, la Generación X prioriza el equilibrio entre vida laboral y personal, y los Millennials y la Generación Z buscan retroalimentación inmediata y aprendizaje continuo. Por lo tanto, es esencial que los líderes reconozcan estas diferencias y adapten sus enfoques para fomentar la colaboración y la motivación, utilizando métodos de mentoría y estilos de liderazgo adaptativos (Satpathy et al., 2018; Egerová et al., 2021).

En síntesis, comprender las diferencias y similitudes entre Millennial, Generación Z y Generación X es fundamental para que las organizaciones puedan atraer, retener y motivar a una fuerza laboral diversa. Al adaptar estrategias de gestión y comunicación que reflejen estas diferencias, las empresas pueden crear entornos de trabajo más inclusivos y eficientes,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

optimizando la satisfacción laboral y reduciendo la rotación (Petry et al., 2020; Brink & Zondag, 2021; Guillot-Soulez & Soulez, 2014).

1.4. Antecedentes de estudio

La investigación realizada por Pandita y Khatwani (2022), cuyo objetivo principal fue analizar cómo la percepción de la RSE por parte de los empleados de la generación Z afecta su nivel de compromiso en el lugar de trabajo. Para alcanzar este objetivo, se administró un cuestionario estructurado y validado a 302 ejecutivos del sector IT en India, tanto en línea como mediante visitas personales a las organizaciones, utilizando un muestreo aleatorio simple. La muestra incluyó ejecutivos de todos los niveles jerárquicos en empresas de IT seleccionadas, con 10 a 20 encuestados por organización. La mayoría de los encuestados tenían entre 21 y 24 años, el 55% eran hombres y el 76% no tenía experiencia laboral previa a su empleo actual.

Para probar las hipótesis se utilizó un análisis de regresión lineal jerárquica y pruebas de correlación. Los resultados principales indican una relación positiva y significativa entre la percepción de las iniciativas de RSE y el compromiso de la generación Z en el trabajo. En los siguientes puntos se muestra la relación entre las dimensiones de la RSE con el compromiso en el trabajo:

- La RSE enfocada en *Stakeholders* mostró una correlación de 0.538
- La RSE enfocada en Empleados tuvo una correlación de 0.743.
- La RSE orientada hacia el Cliente registró la correlación más alta con 0.863.
- La RSE relacionada con el Gobierno tuvo una correlación de 0.755.

Estos hallazgos demuestran que la generación Z valora positivamente las diversas facetas de la RSE, y estas percepciones están significativamente asociadas con su nivel de compromiso en el lugar de trabajo. El modelo mostró un alto nivel de ajuste, con un R cuadrado ajustado que varía de 0.727 a 0.907 para diferentes aspectos de la RSE, y todos los valores de p fueron 0.000, indicando significancia estadística.

Otro antecedente de investigación fue realizado por Fisehaye y Teclehaymanot (2023), el objetivo del estudio es explorar cómo las iniciativas de RSE influyen en las preferencias laborales de los miembros educados de la Generación Z y ofrecer perspectivas sobre cómo las

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

organizaciones pueden atraer y retener a los mejores talentos de esta generación implementando iniciativas de RSE.

Este estudio cualitativo utilizó entrevistas semiestructuradas para recoger datos primarios, centradas en entender las opiniones de la Generación Z y empleadores con experiencia en RR.HH. sobre las iniciativas de RSE. Las entrevistas, realizadas a participantes de la Generación Z seleccionados por su educación y conocimiento en RSE, y a empleadores de diversas industrias, se llevaron a cabo mediante Zoom y llamadas telefónicas para facilitar un proceso eficiente y accesible de recogida de datos. Este método permitió una exploración profunda y flexible de las percepciones sobre la importancia de la RSE en las decisiones de empleo de la Generación Z.

Los resultados revelan que, aunque la Generación Z apoya las iniciativas de RSE, éstas no son el factor más significativo en sus preferencias de empleador. Factores como el salario, beneficios, oportunidades de avance profesional y flexibilidad laboral son considerados importantes al elegir un empleador. Sin embargo, las iniciativas de RSE son cruciales para atraer y retener empleados, destacando la importancia de alinear los valores personales con las iniciativas de RSE de los empleadores potenciales. Los entrevistados enfatizaron la importancia de que las compañías contribuyan a la comunidad y practiquen éticamente, evaluando ofertas de trabajo en base a cómo las iniciativas de RSE se alinean con sus valores personales.

La investigación realizada por Narayanan (2022) tiene como objetivo investigar cómo las iniciativas de RSE afectan la intención de compra (PI), el valor de marca (BE) y la disposición a pagar (WTP) de la Generación Z hacia las marcas, centrándose en las dimensiones ambiental, social y económica de la RSE. Se realizó un experimento factorial 4(RSE)*2(marcas) con 414 estudiantes universitarios en India, utilizando el procedimiento basado en incentivos Becker-DeGroot-Marschak (BDM).

La metodología incluyó participantes estudiantes de tres universidades en India, con un total de 414 participantes válidos, 58% mujeres, todos mayores de 18 años y provenientes de familias acomodadas. El experimento se llevó a cabo online usando la plataforma oTree, en aulas o laboratorios informáticos, y se promovió mediante correos electrónicos comunitarios.

Los resultados mostraron que la Generación Z valora considerablemente la RSE Social y Ambiental, dispuesta a recompensar a las compañías con una mayor WTP, PI y BE para sus

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

marcas. Se encontró que, en todas las variables dependientes (BE, WTP y PI), los valores eran significativamente más altos en los grupos de RSE Social y Ambiental comparados con los grupos de control. La RSE Económica también mostró una WTP significativamente más alta que el grupo de control, pero aún menor que la de los grupos de RSE Social y Ambiental para la marca con alto BE. Este estudio también descubrió que el BE media la relación entre la RSE y la PI, así como entre la RSE y la WTP, lo que implica que el valor de marca juega un papel crucial en cómo las iniciativas de RSE afectan las decisiones de compra y la disposición a pagar de la Generación Z.

Otro antecedente fue la investigación realizada por Kapuściński et al. (2023), el objetivo de este estudio fue explorar las estructuras motivacionales que influyen en la elección de empleadores por parte de los buscadores de empleo de la Generación Z en la industria hotelera. Utilizando la teoría de la cadena medios-fin, se busca identificar cómo los atributos del empleador, los beneficios derivados de estos atributos y los valores personales se interconectan en las decisiones de empleo de esta generación.

La metodología empleada fue el método de escalera para descubrir las estructuras jerárquicas atributos-consecuencias-valores (ACV) que sustentan la teoría de la cadena medios-fin. Se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad a 40 estudiantes de último año de gestión hotelera de una universidad del Reino Unido. La muestra se seleccionó de manera conveniente y propositiva, centrándose en buscadores de empleo de la Generación Z en el ámbito hotelero. Los datos se recopilaron a través de seis grupos focales entre enero y febrero de 2020, con cada entrevista durando entre 75 y 90 minutos. Las entrevistas comenzaron identificando atributos relevantes para los participantes, seguidas de preguntas de sondeo para descubrir las consecuencias y valores personales asociados.

Los resultados revelaron 20 atributos, 21 beneficios y siete valores, organizados en tres Mapas de Valor Hierárquico (HVM): psicológico, de desarrollo y social. Estos mapas demuestran que la Generación Z valora una variedad de beneficios que satisfacen valores como la "salud mental", derivada de "autoestima" y "sentido de libertad". Los atributos como "salario base y compensación total" y "ubicación del lugar de trabajo" se vincularon a beneficios como "conveniencia", demostrando cómo un atributo del empleador puede conducir a múltiples beneficios. Este estudio confirma la utilidad de aplicar la teoría de la cadena medios-fin para

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

comprender las estructuras motivacionales de los empleados potenciales en la industria hotelera, permitiendo a los empleadores adaptar su propuesta de valor para coincidir con las necesidades y valores de la Generación Z.

Otra investigación relacionada con el tema fue la planteada por Agnar y Arief (2023). El objetivo principal de esta investigación es desarrollar estrategias de marca empleadora que se alineen con los valores y expectativas de la Generación Z. Se utilizó el Análisis de Modelo Interactivo y la Escala de Atractivo del Empleador (EmpAt) como metodología, recopilando datos primarios a través de entrevistas en profundidad con empleados de PT BRI y trabajadores de la Generación Z en startups. La selección de los entrevistados se basó en criterios que incluyen ser parte de la Generación Z (menores de 27 años) y representar diversas divisiones y longitudes de trabajo dentro de la empresa, además de incluir respondientes externos trabajando en startups.

Los resultados revelaron que, de las 5 dimensiones de EmpAt, el Valor de Seguridad es el más crucial para explorar, siendo uno de los beneficios destacados de trabajar en una empresa BUMN. Las entrevistas con empleados de BRI indicaron una fuerte atracción hacia la empresa por ofrecer un ambiente de trabajo de apoyo, relaciones positivas entre colegas, seguridad laboral y un entorno de trabajo seguro. Sin embargo, los empleados de startups expresaron preocupaciones sobre el valor de seguridad de sus empleos, percibiendo sus posiciones como menos seguras y estables a largo plazo en comparación con las empresas establecidas.

La investigación destaca varias dimensiones de atractivo del empleador:

- Valor Social (SOC): Ambos, empleados de BRI y startups, reportaron buenas relaciones laborales, aunque con variaciones en el ambiente de trabajo, desde el apoyo hasta la competitividad.
- Valor de Desarrollo (DEV): Se destacó la confianza y el crecimiento profesional en BRI, mientras que los empleados de startups valoraron la adquisición de habilidades, aunque desean caminos de progresión más claros.
- Valor de Aplicación (APP): Las oportunidades de enseñar y compartir conocimientos afectaron el sentido de pertenencia en BRI, siendo similar en startups donde la cultura organizacional promueve el valor.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Valor de Seguridad (SAF): BRI proporciona seguridad laboral y un entorno de trabajo seguro; los empleados de startups sienten menos seguridad laboral a largo plazo.
- Valor Económico (ECO): Opiniones mixtas sobre la compensación en BRI, mientras que los empleados de startups están satisfechos con su compensación actual.

Esta investigación subraya la importancia de adaptar las estrategias de marca empleadora a las expectativas y valores de la Generación Z, destacando la seguridad laboral, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo como aspectos clave para atraer y retener a esta generación.

El siguiente antecedente fue desarrollado por Tkalac y Sinčić (2018), el objetivo del estudio fue contribuir al entendimiento de la reputación corporativa y sus conexiones con la RSE percibida y la marca empleadora. Se investigaron estos tres conceptos entre 550 estudiantes universitarios de último año de carreras de negocios, evaluando las veinte principales organizaciones nacionales calificadas según un estudio sindicado sobre la atracción de empleadores.

La metodología empleada combinó enfoques cuantitativos y cualitativos, iniciando con una encuesta a los estudiantes, quienes evaluaron las organizaciones seleccionadas de una lista derivada de un estudio nacional sobre marcas de empleadores. Los datos se recopilaron durante un periodo de dos semanas en abril de 2017.

Los resultados principales indicaron una relación positiva entre la RSE y la reputación ($\beta = .224$; $p = .000$), así como entre la percepción de la marca empleadora y la reputación ($\beta = .264$; $p = .000$). El análisis de componentes principales reveló dos factores que explican el 68,6% de la variación en los datos, donde el primer factor refleja elementos relacionados con valores laborales y el segundo factor incluye ítems relacionados con la autoconfianza, la autoestima y las perspectivas futuras.

Otra investigación considerada en esta sección fue la investigación realizada por Azhdari et al. (2022). El estudio se propone investigar la relación entre la RSE, la marca empleadora y la reputación corporativa, destacando su importancia en el éxito organizacional y la ventaja competitiva. Se utilizó una metodología de investigación descriptiva y de encuesta con un objetivo aplicado. La población estadística incluyó a empleados financieros de empresas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

industriales en la provincia de Yazd, seleccionando una muestra de 288 individuos. Para medir las variables de investigación, se empleó un cuestionario y para el análisis de datos y la prueba de hipótesis se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales. Los resultados muestran un impacto positivo y significativo de la RSE sobre la marca empleadora y la reputación corporativa (β= 14.168). Por lo tanto, se recomienda a las organizaciones dar gran importancia a la RSE y crear una marca adecuada para alcanzar una buena reputación, lo que ayuda a satisfacer las expectativas sociales y lograr objetivos económicos.

El siguiente antecedente fue planteado por Stuss (2018), la metodología adoptada en esta investigación busca explorar cómo las acciones de RSE apoyan significativamente a la marca empleadora en las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Varsovia. Este enfoque combinó el análisis de literatura con investigación empírica, destacando la brecha cognitiva en estudios previos donde la RSE y la marca empleadora se analizaban de manera separada, sin abordar su interrelación. La estrategia de investigación permitió formular diagnósticos de casos de estudio para luego desarrollar buenas prácticas para las empresas. El análisis se centró en las actividades de marca empleadora y RSE en empresas seleccionadas del índice WIG 20, utilizando el estudio de casos múltiples como herramienta de investigación. Esta metodología facilitó la recopilación de información de múltiples fuentes, como informes de mercado, sitios web de empresas, y publicaciones internas y externas, complementada con información del mercado sobre las empresas y su entorno. La validación de la precisión de la información y la triangulación de datos permitieron una interpretación detallada y una comprensión profunda de la relación entre la RSE y las actividades de la marca empleadora.

Los hallazgos de la investigación en seis empresas listadas en la Bolsa de Varsovia revelaron diversas prácticas en relación con la marca empleadora y la RSE. Se observó que estas empresas se esfuerzan por atraer candidatos describiendo detalladamente no solo los puestos vacantes y sus requisitos, sino también los beneficios disponibles para los empleados. La participación en ferias de empleo se considera un canal de comunicación efectivo, aunque el uso de herramientas como eventos universitarios, jornadas de puertas abiertas y embajadores es menos común. Sorprendentemente, dos empresas no aprovechan plenamente las redes sociales, que son canales de comunicación fundamentales. En términos de RSE, solo las empresas del

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

sector energético tienen estrategias completas y profesionales, aunque todas cuentan con regulaciones formales de RSE para empleados.

La siguiente investigación fue desarrollada por Puncheva-Michelotti et al. (2018), que se enfocó en evaluar la efectividad con la que las empresas comunican sus prácticas de RSE en los anuncios de reclutamiento en línea y determinar qué tipo de información sobre RSE deberían incluir en estos anuncios para mejorar su atractivo como empleadores para los candidatos potenciales. La metodología empleada fue el análisis de contenido de anuncios de reclutamiento en línea, seleccionando empresas que: 1) estaban en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en América, 2) proporcionaban información pública sobre sus prácticas de RSC en sus sitios web, y 3) publicaban al menos dos ofertas de trabajo en LinkedIn. Estos anuncios se centraban exclusivamente en puestos de nivel medio a senior. Se seleccionaron 15 empresas estadounidenses, analizando de dos a cuatro anuncios por empresa, comparables en nivel de antigüedad y título del puesto.

Los resultados principales revelaron que la comunicación de la RSE en los anuncios de reclutamiento es a menudo limitada, una práctica ad hoc y se centra en las prácticas de la empresa relacionadas con la participación y el desarrollo de los empleados. Incluso las empresas con una gran reputación en RSE aprovechan poco su imagen para atraer candidatos.

Otra investigación fue realizada por Castillo y Huamán (2017), el objetivo del estudio fue investigar si la RSE constituye una estrategia clave de marca empleadora para atraer talento de la Generación Z al sector bancario peruano. La metodología empleada incluyó la aplicación de encuestas y un experimento dirigidos a estudiantes de último ciclo de las carreras de administración y negocios internacionales de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), nacidos entre 1994 y 1997. Se seleccionó una muestra probabilística de 38 estudiantes mediante muestreo aleatorio estratificado, asegurando que todos los individuos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos y que el tamaño de cada estrato fuera proporcional a su representación en la población total.

Los resultados del estudio revelaron que la RSE es altamente valorada por los estudiantes como una estrategia de marca empleadora, demostrando que la descripción de acciones de RSE en los anuncios de empleo incrementa tanto el atractivo del banco como empleador como la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

intención de los estudiantes de la Gen Z de postular a dichos bancos. Este hallazgo se complementó con entrevistas cualitativas a expertos en Recursos Humanos (RRHH) y RSE, así como a responsables de estas áreas en los principales bancos del país, ofreciendo una visión integral sobre la importancia de la RSE en el sector bancario peruano para atraer a la Gen Z. El estudio sugiere que las estrategias de EB que integran la RSE son fundamentales para atraer y retener al mejor talento de esta generación en el sector bancario.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPITULO II: METODOLOGÍA

2.1. Paradigmas de la Investigación

Para realizar una investigación científica es necesario que el investigador pueda identificar bajo que paradigma se encuentra o se va perfilando su investigación por lo que identificar el objeto de estudio será la clave, ya que ello le permitirá conocer qué tipo de variables tendrá que manejar, cuáles serán los instrumentos que le ayudarán a verificar su idea y/o teorías. Según Ramos (2015) es importante que un investigador sepa en cuál de ellos se posiciona para poder tener claridad en la concepción de la realidad de su fenómeno de estudio, la relación que debe mantener con el fenómeno de interés y la metodología que debe seguir para responder a las preguntas de investigación propuestas.

Teniendo conocimiento que los paradigmas que sustentan la investigación científica son el positivismo, pospositivismo, teoría crítica, constructivismo y el pragmatismo y según el objeto de estudio y la perspectiva como investigadora, esta investigación se sitúa dentro paradigma pragmatismo , por lo que el Positivismo según al ser una investigación por un lado de carácter cuantitativo, se caracteriza por ser racional, objetiva, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable (Cuenya & Ruetti, 2010), que es lo que se hará en la primera parte de la investigación, analizar cifras estadísticas, experiencias observables en la realidad que ya existe en comparación con la teoría y al ser también una investigación Cualitativa se tiene la perspectiva del Constructivismo ya que este paradigma se caracteriza porque la realidad se la construye socialmente desde diversas formas de percibirla, el saber se construye de forma social por los participantes en el proceso investigativo; la investigación no es ajena a los valores del investigador y los resultados no pueden ser generalizados en forma ajena al contexto (Hernández- Sampieri & Mendoza, 2018), entonces en esta investigación, una vez analizado los datos cuantitativos se procederá a recabar información en base a las percepciones que la sociedad tiene sobre el objeto de estudio y cómo esta podría diferir dependiendo del contexto en el que se encuentren las personas investigadas.

2.2. Metodología mixta de investigación

Para poder realizar la presente investigación se definió que debía aplicarse el método cuantitativo y también el método cualitativo por ello es importante mencionar que los resultados

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

de utilizar más de un método en un a investigación de diferentes niveles es que permite contar con diferentes imágenes del mismo fenómeno o realidad social, una complementación y potenciación de los métodos y reforzar la validez de los resultados configurando las estrategias de complementación, combinación y triangulación (Bericat, 1998).

El aplicar estas dos metodologías lleva a la necesidad de definir la metodología mixta de investigación la cual es una clase de investigación en donde los investigadores combinan técnicas y métodos, aproximaciones, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo dentro de una misma investigación (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Esta metodología mixta tiene como rasgo el pluralismo metodológico o eclecticismo que permite derivar en un tipo de investigación de mejor nivel en comparación con una investigación de un solo método (Vildósola, 2009).

Desde un punto de vista práctico, abordar la inquietud planteada requiere de dos componentes complementarios que permitan ampliar el espectro de observación, uno cuantitativo para caracterizar la distribución de los diferentes conocimientos que tienen los colaboradores sobre RSE en sus diferentes dimensiones así como el nivel de marca empleadora por una parte y por otra, uno cualitativo para tener una estimación de la percepción que tienen los potenciales colaboradores sobre la marca empleadora y si esta mejora con la aplicación e implementación de programas de RSE.

2.3. Fundamentos filosóficos del método mixto

El conocer es una acción que realiza el sujeto con el fin de tener una noción o idea de algo o de alguien y así poder decidir y actuar en relación con ello. Conocer es integrar en un todo pensado, el conjunto de conocimientos referentes a una cosa, al grado de poder explicar su existencia, analizar su estructura, invadir con el pensamiento analítico la intimidad integrativa de sus partes, al grado de elevar la existencia material del objeto conocido, a la interioridad abstracta del pensamiento que lo conoce, en calidad de concepto que lo define (Saquimux, 2022).

Hay tres fuentes del conocimiento: La Naturaleza, la Sociedad y el Pensamiento. Por un lado, la naturaleza nos entrega objetos de estudio carentes de sentimiento por lo que ubicar estos objetos de estudio en un diseño de investigación, es más cómodo, ya que se prestan para realizar estudios experimentales limpios, de tal manera que las muestras son depurables, las variables

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

son manipulables, su tratamiento matemático estadístico se torna preciso, y el conocimiento puede universalizarse en calidad de ley científicamente comprobada que permite su aplicación general. Por otro lado, la sociedad y el pensamiento proveen objetos de estudio con existencia de alto nivel de incertidumbre, toda vez que son objetos de estudio con inteligencia, razón y sentimientos y presentan la dificultad de estudiarlos con alto riesgo de error, puesto que la psicología de los seres humanos juega un rol determinante en la calidad del conocimiento científico que se pueda construir sobre los fenómenos humano (Saquimux, 2022).

Mencionado lo anterior esta investigación se adapta a utilizar dos métodos diferentes, pero a la vez complementarios ya que el fin del método mixto no es remplazar ninguna de las aproximaciones cuantitativas ni cualitativas, si no extraer los aspectos positivos y disminuir aquellos aspectos negativos por lo que su propósito no es ofrecer una perfecta solución a las debilidades que muestran los enfoques cuantitativos y cualitativos (Vildósola, 2009).

2.4. Nivel de Investigación

La presente investigación se clasifica en primer lugar como de alcance explicativo, ya que su principal objetivo es determinar el efecto de la RSE sobre la marca empleadora. Esta indagación involucra necesariamente el análisis de una relación causal, ya que no solo se centra en la correlación entre estas variables, sino que también incorpora una variable moderadora (edad, clasificada según los grupos generacionales: Millennial, X y Z) con el fin de establecer una dirección específica en dicha correlación. Cabe precisar que de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el alcance explicativo en la investigación se refiere al nivel más profundo de comprensión de los fenómenos estudiados, buscando no solo describirlos o explorarlos, sino explicar las causas que los originan. Esto implica identificar y analizar las relaciones causales entre variables, con el objetivo de comprender cómo una variable puede afectar a otra.

A pesar de que el establecimiento de relaciones causales suele requerir de un diseño experimental (Hernández- Sampieri & Mendoza, 2018), esta investigación opta por un enfoque alternativo. Mediante el uso de procedimientos de ecuaciones estructurales, se determinará la causalidad y la moderación únicamente con base en datos obtenidos de encuestas, evitando así la aplicación de un diseño experimental tradicional (Fan et al., 2016). Adicionalmente, este estudio se caracteriza por tener un componente descriptivo, ya que se presentarán resultados que

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

reflejan la situación actual de la RSE y la marca empleadora en el sector específico bajo estudio, tanto mediante la presentación de los resultados de medias aritméticas de las encuestas realizadas, como lo hallado a partir de las entrevistas realizadas a ejecutivos del sector bancario de Arequipa.

Por otro lado, la investigación se define como de corte transversal y aplicada. Esto se debe a que su enfoque está dirigido a resolver una problemática específica, enfocándose en un análisis puntual en el tiempo (Hernández- Sampieri & Mendoza, 2018). Este tipo de diseño permite evaluar las variables de interés en un momento determinado, proporcionando así información valiosa para la toma de decisiones y la implementación de estrategias enfocadas en la mejora de la RSE y el fortalecimiento de la marca empleadora dentro del sector examinado.

2.5. Unidades de Estudio

Según Saunders et al. (2007), la población se refiere al conjunto total de unidades o elementos que son objeto de estudio y sobre los cuales se desea obtener ciertas conclusiones. En contraste, la muestra es un subconjunto de esta población, seleccionado de manera que sea representativo de la totalidad, lo cual permite realizar observaciones y análisis que se inferirán sobre la población completa. Esta distinción es crucial para el diseño y la validez de la investigación, ya que la selección adecuada de una muestra permite obtener resultados relevantes y aplicables a la población general sin necesidad de examinar cada uno de sus elementos.

2.5.1. Población

Para esta investigación se consideran dos poblaciones: (1) colaboradores actuales del sector bancario y (2) potenciales colaboradores de este sector. Al primer grupo se aplicó los instrumentos para determinar su percepción de RSE y marca empleadora (Tablas 6 y 7, respectivamente) en su actual organización. Al segundo grupo sólo se aplicó el cuestionario para medir el atractivo de marca (Tabla 8) correspondiente a los bancos que tienen operaciones en Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Colaboradores actuales del sector bancario

De acuerdo con lo estimado por la Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] (2022), el sector bancario peruano está conformado por alrededor de 60,698 trabajadores. Además, de acuerdo con la Superintendencia de Banca Seguros y AFP [SBS] (2022), en Arequipa operan 13 bancos con alrededor de 2,727 colaboradores, lo que equivale a cerca del 4.5% del total nacional. Por lo tanto, la población de colaboradores actuales del sector bancario está conformada por esta cantidad de personas.

- Colaboradores potenciales del sector bancario

De acuerdo con Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022), en Arequipa la Población Económicamente Activa (PEA) asciende a 735,938 personas. Debido a que el sector bancario es muy amplio, éste demanda diversos tipos de trabajadores para diversos puestos, por lo tanto, se considera esta segunda población está conformada por esta cantidad de personas.

2.5.2. Muestra

Tomando en cuenta la naturaleza finita de las poblaciones en esta investigación es necesario identificar cual serán los tamaños de muestra respectivos que permitirán inferir conclusiones significativas acerca de la población, para lo cual se aplicará la fórmula para el cálculo de muestra de una población finita, presentada en la Ecuación 1 (Triola, 2018).

$$n = \frac{N \times Za^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Za^2 \times p \times q} \qquad (1)$$

Donde:

- p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia 50%
- q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio 50%
- Z = nivel de confianza al 95%
- d = nivel de precisión 5%
- N = tamaño de población
- n= tamaño de muestra

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Para los colaboradores actuales del sector bancario (población N: 2,727), según la ecuación 1, se obtienen una muestra (n) de 337. Con respecto al segundo grupo conformado por los colaboradores potenciales del sector bancario, la muestra es n: 384 personas.

La muestra se seleccionó mediante un método no probabilístico por conveniencia (Ayala, 2022), utilizando escalas de Likert, a partir de los instrumentos descritos en los siguientes puntos.

Como criterios de inclusión, se tomó en cuenta a trabajadores trabajen directamente para los respectivos bancos de Arequipa, que cuenten con al menos seis meses de antigüedad y que pertenezcan a las generaciones Millennial, X y Z, según los rangos etarios al 2023 establecidos por Ipsos (2023): Generación Z (14 a 26 años), Millennials (27 a 42 años) y Generación X (43 a 58 años).

2.6. Estrategia de recolección de Datos

En la estrategia de recolección de datos de este estudio, se implementaron diversas metodologías, dado que el presente estudio emplea un método mixto. En primer lugar, se optó por el uso de cuestionarios como herramienta principal, adaptándolos a dos formatos distintos: digital y presencial.

En el formato digital, los cuestionarios fueron enviados a individuos pertenecientes a dos grupos específicos: colaboradores actuales y potenciales del sector bancario. Esta aproximación permitió alcanzar a una audiencia amplia y diversa, facilitando la participación sin restricciones geográficas o de tiempo. Complementariamente, se llevaron a cabo encuestas de manera presencial, específicamente dirigidas al grupo de colaboradores actuales del sector bancario. Esta actividad se realizó a la salida de sus lugares de trabajo, lo que permitió capturar las percepciones y opiniones de los empleados en un contexto inmediato a su jornada laboral. La combinación de estas técnicas de recolección de datos, cuestionarios digitales y encuestas presenciales fue diseñada para maximizar la participación y obtener una visión integral de los temas de interés.

Para la parte cualitativa de la presente tesis se llevaron a cabo entrevistas a ejecutivos de las empresas del sector en Arequipa, así como una indagación documental con respecto a la información pública de estas empresas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.6.1. Encuestas

Esta técnica se aplicó a través del cuestionario porque busca describir estadísticamente una realidad determinada, buscando ser objetivo y describir la realidad, lo que permite posteriormente analizar y comparar los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

2.6.1.1. Instrumento para medir la RSE. El instrumento de investigación validado por Gallardo-Vázquez et al. (2013) se utilizó para analizar la RSE desde tres aspectos: económico, social y medioambiental, conforme al modelo del Triple Resultado (TBL). Este modelo resalta la capacidad de medir cuantitativamente el impacto de las acciones de la organización en estas áreas, destacando que sus componentes están sujetos a constantes cambios debido a factores sociales, políticos y económicos, incluyendo ciclos económicos y conflictos bélicos. La validación del instrumento y del modelo estructural asociado, que muestra la relación entre las acciones de RSE y los beneficios empresariales derivados de estas, proporciona una herramienta empírica para que empresarios y directivos comprendan la importancia de la RSE y sus impactos en el rendimiento social, medioambiental y económico. Se confirma la fiabilidad del instrumento al presentar un Alfa de Cronbach y una fiabilidad compuesta superiores a 0.7, según lo indicado por sus autores.

Este cuestionario, desarrollado por Gallardo-Vásquez et al. (2013), se presenta en la Tabla 6. Éste fue respondido por los colaboradores de las entidades bancarias, quienes manifestaron su percepción sobre la RSE de las empresas donde trabajan. Previamente se realizaron preguntas de control como: edad, sexo, perfil dentro de la organización y antigüedad en la empresa. Las respuestas se cuantificaron con una escala de Likert de cinco niveles: 1: nunca; 2: pocas veces; 3: a veces; 4: casi siempre; 5: siempre.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 6

Cuestionario de RSE

Dimensión	Nro.	Ítem
Dimensión social de la RSE	1	La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados
	2	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen
	3	La empresa está comprometida con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos
	4	La empresa fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados]
	5	La empresa tiene políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal
	6	La empresa considera las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa
	7	En la empresa existe igualdad de oportunidades para todos los empleados
	8	Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos
	9	La carga horaria de trabajo corresponde a lo establecido en la ley
	10	La empresa garantiza la estabilidad laboral de los colaboradores
Dimensión económica de la RSE	11	La empresa se preocupa por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes
	12	Sus productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad
	13	La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida
	14	La empresa proporciona a los clientes información completa y precisa sobre sus productos y/o servicios
	15	El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario en la gestión de la empresa
Dimensión medioambiental de la RSE	16	La empresa es capaz de minimizar su impacto medioambiental
	17	La empresa utiliza consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental
	18	La empresa considera el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia
	19	La empresa valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas
	20	La empresa es consciente de que debe planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que genere
	21	La empresa está a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales
	22	La empresa tiene una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos
	23	La empresa valora el uso de envases y embalajes reciclables

Nota. Tomado de "Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa", por Gallardo- Vásquez et al., 2013, pp. 18-19.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.6.1.2. Instrumentos para medir la marca empleadora. Se utilizaron dos instrumentos diferentes, el primero, cuestionario de marca empleadora, dirigido a los colaboradores actuales de estas empresas, que permite analizar la identificación y construcción de la marca empleadora, y, además, la identificación con la empresa, mediante la lealtad, y el segundo, cuestionario para medir el atractivo en la marca del empleador en potenciales colaboradores del sector.

2.6.1.2.1. ***Instrumento para medir la marca empleadora en los colaboradores actuales del sector.*** El presente instrumento, presentado en la Tabla 7, es una adaptación de la herramienta de Sheen (2018), al que se han agregado 5 preguntas para analizar el nivel de identificación con la empresa, a través de la lealtad organizacional de los colaboradores actuales de los bancos. Esta adaptación se validó a través de Juicio de Expertos. Las respuestas se cuantificaron con una escala de Likert de cinco niveles: 1: nunca; 2: pocas veces; 3: a veces; 4: casi siempre; 5: siempre.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 7

Cuestionario de Marca Empleadora

Dimensión	Nro.	Ítem
Convocatoria	1	La empresa tiene definido el perfil profesional de los puestos de trabajo
Selección, reclutamiento e inducción	2	La empresa tiene determinada la oferta de beneficios no económicos
	3	Existe un procedimiento establecido para la bienvenida a los nuevos colaboradores
Capacitación y desarrollo	4	La línea de carrera que ofrece la empresa responde a las expectativas de los colaboradores
	5	La empresa utiliza los canales adecuados para dar a conocer las oportunidades de línea de carrera
	6	La empresa comunica de forma clara y transparente los criterios de evaluación para la promoción y programa de capacitación para los colaboradores
	7	La empresa recoge y atiende las necesidades de capacitación de los colaboradores
Bienestar (*wellness*)	8	La empresa ofrece beneficios para asegurar el bienestar y seguridad de sus colaboradores
	9	La empresa ofrece beneficios para fomentar el balance entre trabajo y familia
	10	La empresa ofrece sus beneficios sin distinción de puesto, género o antigüedad
Clima laboral	11	Los gerentes transmiten a sus equipos cuanto les valoran y respetan
	12	Existen mecanismos que fomentan el *feedback* a los colaboradores
	13	El buen trabajo es reconocido por los gerentes y/o jefes
	14	Las opiniones de los colaboradores son escuchadas y atendidas
Comunicación	15	La empresa utiliza canales de comunicación adecuados para mantener al día a los colaboradores de todo lo que ocurre en ella
	16	La empresa ofrece diversos canales de comunicación entre todos los miembros de la organización
	17	La empresa tiene definido los mensajes y contenidos a comunicar hacia fuera para dar a conocer sus fortalezas como centro de trabajo
	18	La empresa utiliza mecanismos para motivar a los colaboradores a compartir en diferentes medios de comunicación sus experiencias positivas en el trabajo
Desvinculación laboral	19	La empresa tiene establecido un procedimiento claro ante despidos y renuncias
	20	La empresa ofrece programas de recolocación laboral a aquellos colaboradores desvinculados por motivos ajenos a su desempeño
	21	La empresa ofrece un mensaje interno para reducir el riesgo de rumores a consecuencia de los despidos
	22	La empresa agradece y motiva al colaborador que renuncia o que se jubila a comentar positivamente en redes sociales
Lealtad organizacional	23	Me siento parte de la familia de la empresa
	24	Siento propios los problemas de la empresa
	25	Tengo dificultad para dejar la empresa
	26	Considero una necesidad tanto como un deseo permanecer en la empresa
	27	Me gustaría trabajar en otra empresa (I)

Nota. Adaptado de “Marca empleadora" en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo”, por de R. Sheen (2018). p. 36 -38. La dimensión lealtad organizacional fue adicionada por la investigadora a partir de “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment” por Allen y Meyer (1990), p. 6-7. I: ítem que se mide de forma inversa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.6.1.2.2. ***Instrumento para medir el atractivo en la marca del empleador en potenciales colaboradores del sector.*** El cuestionario de atractivo de la empresa, incluido en la Tabla 8, fue dirigido a los colaboradores potenciales; es decir, a personas que no trabajan aún en el sector de estudio, pero podrían hacerlo. Este instrumento ha sido adaptado a las necesidades de la investigación y se ha tomado el instrumento ya validado del artículo dimensiones del atractivo en la marca del empleador de Vilas (2015), donde indica que la escala se compone por un total de 25 ítems, divididos en las siguientes dimensiones: valor de desarrollo, valor social, valor de interés, valor de aplicación y valor económico. Todos estos ítems se miden a través de una escala tipo Likert de 1 a 5, en la que los encuestados indicaron la importancia de los siguientes aspectos al momento de elegir un banco en dónde trabajar. La escala va desde 1: completamente en desacuerdo a 5: completamente de acuerdo. Este cuestionario se aplicó a las personas que actualmente no trabajan en el sector bancario, pero que podrían hacerlo en un futuro.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 8

Cuestionario de atractivo en la marca del empleador

Considero que trabajando en el siguiente banco		ALFIN BANCO S.A.	BANCO BBVA PERÚ	BANCO DE COMERCIO	BCP	BANCO FALABELLA PERÚ S A	BANCO GNB PERU S.A.	BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS	BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ	BANCO PICHINCHA	BANCO RIPLEY PERU S A	CITIBANK DEL PERU S A	MIBANCO BANCO DE LA MICROEMPRESA S A	SCOTIABANK PERU S.A.A.
1	Tendría un gran comienzo para empleo futuro													
2	Obtendría prestigio													
3	Puedo adquirir experiencia que mejore mi carrera laboral													
4	Gozaré de un buen ambiente de trabajo													
5	Gozaré de un ambiente de trabajo estimulante													
6	Tendré buenas oportunidades de promoción dentro de la organización													
7	Tendré estabilidad en el empleo													
8	Tendré un salario base por encima de la media													
9	Podré conciliar vida laboral y familiar													
10	Perteneceré a una organización humanitaria, que se preocupa por sus colaboradores													

Nota. Adaptado de “Dimensiones del atractivo en la marca del empleador: Efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios”, por Villas (2015), p. 36 -37.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.6.2. Entrevistas

Finalmente, para complementar a los resultados cuantitativos mediante los instrumentos expuestos previamente, se realizaron entrevistas a funcionarios de recursos humanos y responsables de gestionar e implementar programas de RSE en estas empresas. Esta es una de las técnicas más usadas, se aplicó porque busca contenidos de mayor profundidad (Vargas, 2011), por lo tanto, es el complemento adecuado a las encuestas aplicadas.

Se ha realizado entrevistas a funcionarios encargados de la RSE con vasta experiencia en este campo. Se elaboró un balotario de preguntas como guía para la entrevista, pero se motivó completa libertad al entrevistado para ahondar temas o problemática según vayan surgiendo en la entrevista, las cuales han sido elaboradas y levemente modificadas de acuerdo a la organización que representa el especialista a quien se ha entrevistado.

Es importante mencionar que las pautas de las entrevistas fueron realizadas recurriendo al juicio de expertos, así como los cuestionarios empleados para cuantificar la RSE y la marca empleadora. Exactamente por un grupo compuesto de cuatro expertos en Marketing, Recursos Humanos e investigación: un académico director de Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, un Investigador, un especialista en recursos humanos y docente de la universidad UCSM y un experto jefe de una empresa del sector automotriz. La validez de los resultados cualitativos se refiere a la verificación por parte del investigador de la exactitud de los hallazgos mediante procedimientos de corroboración como por ejemplo el de triangulación.

El método de triangulación implica que los investigadores adopten múltiples puntos de vista sobre un problema de estudio o, en términos más amplios, al abordar las cuestiones de investigación. En este contexto, la triangulación significa utilizar una combinación de distintos tipos de datos, y la mezcla de varios métodos o clases de datos que tiene como objetivo generar conocimiento a diferentes niveles. En otras palabras, el empleo de este método debería facilitar la obtención de un conocimiento que supera lo que se podría lograr con un único enfoque, contribuyendo así a mejorar la calidad de la investigación (Axelson & Flick, 2010).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.6.3. Indagación documental

Se utilizó esta técnica, ya que implica el acopio de documentos escritos o digitales, textuales o iconográficos, etc., con el objeto de ser interpretados hermenéuticamente (Vargas, 2011), obteniendo así información relevante para la investigación sobre las actividades de las empresas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la investigación sobre la RSE y la marca empleadora, considerando el rol moderador del grupo generacional en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa. Se inicia con la evaluación de la fiabilidad de los instrumentos utilizados, a través de la prueba de Alfa de Cronbach. Esta sección asegura que los métodos empleados para recoger datos son consistentes y reproducibles a lo largo del tiempo. A continuación, se examina la distribución de la muestra para confirmar la normalidad, lo cual es fundamental para la validez de los análisis estadísticos posteriores.

Posteriormente, se abordan los resultados de confiabilidad de los instrumentos, que corroboran la idoneidad de éstos para su aplicación en el presente estudio. Además, se presenta la distribución demográfica de la muestra, que proporcionan una visión general de las características de la población estudiada. Estos datos son esenciales para comprender el contexto en el que se desarrolla la investigación. Luego, se detallan los resultados conforme a los objetivos establecidos.

Finalmente, se realiza la discusión de los hallazgos, que cierra este capítulo, en la que se interpretan los resultados obtenidos, vinculándolos con las investigaciones previas en el campo. Este análisis final busca resaltar las implicaciones prácticas de la investigación y sugerir direcciones futuras para estudios relacionados.

3.1. Prueba de confiabilidad de los instrumentos

En la Tabla 9, se presenta la prueba de confiabilidad para el cuestionario de RSE, con un total de 337 respuestas válidas, lo que representa el 100% de la muestra. El Alfa de Cronbach obtenido es de 0.969 para 23 elementos. Este valor, considerablemente alto, indica una excelente consistencia interna del instrumento utilizado. Comparando este resultado con los hallazgos de Gallardo-Vázquez et al., (2013), quienes establecieron que un Alfa de Cronbach superior a 0.7, se confirma que el cuestionario de RSE utilizado en este estudio es altamente confiable. Esta comparación valida su uso para evaluar la RSE en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 9

Prueba de confiabilidad para el cuestionario de RSE

	N	%
Válido	337	100
Excluido	0	0
Total	337	100
	Alfa de Cronbach	N de elementos
	0.969	23

Por otro lado, en la Tabla 10, se examina la prueba de confiabilidad para el cuestionario de marca empleadora, con la misma cantidad de respuestas válidas y excluidas que el anterior, lo que indica una participación total de la muestra seleccionada. El Alfa de Cronbach para este cuestionario es de 0.974, basado en 27 elementos. Este valor sugiere una confiabilidad aún más robusta que la del cuestionario anterior, lo cual es notable dado el número de elementos incluidos. Al contrastar este resultado con el estudio de Sheen (2018), que reconoce un Alfa de Cronbach mayor a 0.7 como indicativo de un instrumento confiable, se corrobora la fiabilidad del cuestionario de marca empleadora empleado en esta investigación. La comparación demuestra la adecuación de este instrumento para medir la percepción de la marca empleadora dentro del contexto estudiado.

Tabla 10

Prueba de confiabilidad para el cuestionario de marca empleadora

	N	%
Válido	337	100
Excluido	0	0
Total	337	100
	Alfa de Cronbach	N de elementos
	0.974	27

Ambos análisis refuerzan la confiabilidad de los instrumentos utilizados en esta tesis. Los valores del Alfa de Cronbach, significativamente superiores al umbral de 0.7 recomendado

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

por los autores originales de los instrumentos, corroboran la consistencia interna de los cuestionarios de RSE y marca empleadora. Esta evidencia justifica plenamente su aplicación en el estudio sobre el sector bancario privado de Arequipa, asegurando que los datos recogidos son representativos y fiables para el análisis subsiguiente.

3.2. Distribución de la muestra (normalidad)

En la Tabla 11, la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables de RSE y marca empleadora muestra estadísticos de 0.075 y 0.095, respectivamente, con un tamaño de muestra de 337 y una significancia (Sig.) de 0.000 para ambas variables. Estos resultados indican una distribución no normal para ambas variables, dado que la significancia es menor a 0.05, lo cual sugiere que los datos se desvían significativamente de una distribución normal. Dado este hallazgo, para el análisis de la relación entre estas variables se recomienda la aplicación de métodos estadísticos no paramétricos, como la correlación de Spearman, en lugar de técnicas paramétricas como la correlación de Pearson. La correlación de Spearman es adecuada en este contexto porque no asume normalidad en la distribución de los datos, permitiendo un análisis fiable de la relación entre variables en muestras con distribución no normal.

Tabla 11

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Responsabilidad social empresarial	0.075	337	0.000
Marca empleadora	0.095	337	0.000

3.3. Resultados demográficos

En la Tabla 12, la muestra se divide en función del sexo de los participantes. Se observa que hay una ligera mayoría de mujeres, con 180 individuos que representan el 53.4% del total, mientras que los hombres, con 157 participantes, constituyen el 46.6%. Esto indica una

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

distribución relativamente equilibrada entre ambos sexos dentro de la muestra, con un total de 337 personas evaluadas.

Tabla 12

Distribución muestral por sexo

Sexo	fi	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mujer	180	53.4%	53.4%
Hombre	157	46.6%	100.0%
Total	337	100.0%	

En la Tabla 13, se presenta la distribución de la muestra según el grupo generacional al que pertenecen los participantes. Los Millennial son el grupo más numeroso, con 221 individuos, lo que equivale al 66% del total de la muestra. Le siguen el grupo X con 67 personas (20%) y el grupo Z con 49 personas (15%), sumando un total de 337 participantes. Esto muestra una predominancia del grupo generacional Millennial en la muestra.

Tabla 13

Distribución muestral por grupo generacional

Grupo generacional	fi	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Millennial	221	66%	66%
X	67	20%	85%
Z	49	15%	100%
Total	337		

La Tabla 14 detalla la distribución de la muestra según el tipo de puesto que ocupan los participantes en su lugar de trabajo. Los datos indican que un 26% pertenecen a gestión y dirección, representando este grupo el primer segmento en términos de tamaño. Le siguen en menor medida los puestos de análisis y estrategia, y promoción y desarrollo, ambos con un 2% cada uno. La categoría más numerosa es la de operaciones y apoyo, que comprende el 70% de la muestra. Esto conlleva a que el porcentaje acumulado aumente progresivamente desde el 26% para gestión y dirección hasta alcanzar el 100% con la inclusión de los puestos de promoción y desarrollo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 14

Distribución muestral por tipo de puesto

Tipo de puesto	fi	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Gestión y dirección	88	26%	26%
Análisis y estrategia	6	2%	28%
Operaciones y apoyo	237	70%	98%
Promoción y desarrollo	6	2%	100%
Total	337	100%	

Finalmente, en la Tabla 15 se analiza la muestra basándose en la antigüedad laboral de los participantes. Los individuos con 10 años o más de antigüedad son el grupo más numeroso, con 113 personas, lo que representa el 33.5% de la muestra. La distribución muestra una tendencia a incrementarse conforme la antigüedad laboral aumenta, destacando un número significativo de participantes con entre 3 y menos de 5 años de antigüedad (66 personas, 19.6%) y entre 1 año y menos de 3 años (55 personas, 16.3%). Los grupos con menos de 6 meses y entre 6 meses a menos de un año presentan los porcentajes más bajos, 9.2% y 11.6% respectivamente. Esto sugiere que la mayoría de los participantes tienen una antigüedad laboral considerable, con un total de 337 personas evaluadas.

Tabla 15

Distribución muestral por antigüedad laboral

Antigüedad laboral	fi	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 6 meses	31	9.2%	9.2%
Entre 6 meses a menos de 1 año	39	11.6%	20.8%
Entre 1 año y menos de 3 años	55	16.3%	
Entre 3 años y menos de 5 años	66	19.6%	
Entre 5 años y menos de 10 años	33	9.8%	
10 años o más	113	33.5%	
Total	337		

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.4. Resultados según objetivos

3.4.1. Objetivo general

En esta sección, se exponen los resultados que se alinean con el objetivo general del estudio, el cual busca identificar el efecto moderador de la edad, según los grupos generacionales, sobre la relación entre la RSE y la marca empleadora dentro del sector bancario privado de Arequipa. Para alcanzar este objetivo, se siguen dos fases.

Primero, se utiliza el modelo estructural para determinar la moderación de los grupos generacionales en la relación entre la RSE y la marca empleadora. Este procedimiento es fundamental porque permite visualizar y analizar complejas relaciones causales entre las variables estudiadas, incorporando el efecto de la edad como una variable que modera dicha relación (Portland State University, 2023). Al emplear AMOS SPSS, se generan modelos que reflejan la estructura teórica subyacente, facilitando la interpretación de cómo los distintos grupos de edad pueden influir en la percepción de la RSE y, a su vez, en la atracción hacia la marca empleadora. Este análisis se basa en coeficientes estandarizados, los cuales son esenciales para comparar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables, ajustando por las diferentes escalas de medición y variabilidad de los datos.

Posteriormente, para complementar y profundizar en el entendimiento del efecto moderador identificado, se presentan los resultados de moderación mediante la herramienta Process desarrollada. Esta etapa es crucial porque, mientras el modelo estructural con AMOS SPSS establece la existencia de la moderación y sus relaciones teóricas, el análisis con Process permite cuantificar exactamente el impacto del efecto moderador (Hayes, 2023). Esto se logra mediante el uso de datos no estandarizados, AMOS SPSS facilitando una comprensión detallada de cómo la edad y los grupos generacionales específicos afectan la relación entre la RSE y la marca empleadora. A través de este método, se obtienen resultados directos sobre la magnitud del impacto que tienen los grupos generacionales en esta dinámica, ofreciendo una perspectiva más aplicable sobre cómo la edad, clasificada en grupos generacionales, modera la relación entre RSE y marca empleadora.

El procedimiento descrito se ejecuta dos veces debido a la presencia de tres grupos generacionales distintos en el estudio: Generación X, Millennial y Generación Z. Dada la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

naturaleza nominal de la variable que representa a estos grupos, se hace necesario codificarla en formato dummy (1,0) para facilitar el análisis estadístico. Esto implica que, para evaluar adecuadamente el efecto moderador de la edad en la relación entre la RSE y la marca empleadora, se deben realizar comparaciones específicas: una entre los individuos de la Generación X y los Millennial, y otra entre los de la Generación Z y los Millennial. La codificación dummy permite transformar la variable de grupo generacional en variables binarias que facilitan estas comparaciones directas, haciendo posible el análisis del impacto diferencial que cada grupo generacional tiene sobre la dinámica estudiada.

3.4.1.1. Análisis del efecto moderador de la Generación Z en comparación con la Millennial sobre la relación entre RSE y marca empleadora. Los resultados del análisis del modelo (Tabla 16) presentan indicadores clave que sugieren un buen ajuste del modelo a los datos, colectivamente indican que el modelo se ajusta bien a los datos, ofreciendo una base sólida para interpretaciones y conclusiones adicionales.

- P-Value CMIN (Chi-Square): un valor de 0.311 supera el umbral de 0.05, lo que indica que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre las covarianzas observadas y las predichas por el modelo. Esto sugiere que el modelo tiene un buen ajuste a los datos, ya que no se puede rechazar la hipótesis de que el modelo ajusta adecuadamente.
- RMR (Root Mean Square Residual): un valor de 0.029 está dentro del rango deseable (menor a 0.05), lo que indica que las diferencias entre las covarianzas observadas y las predichas por el modelo son pequeñas en promedio. Esto sugiere un buen ajuste del modelo.
- GFI (Goodness of Fit Index): con un valor de 0.911, este indicador está por encima del umbral aceptable de 0.90, lo que sugiere que el modelo tiene un buen ajuste general a los datos.
- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index): el valor de 0.952 supera el umbral de 0.90, indicando que, incluso después de ajustar por el número de grados de libertad, el modelo ajusta bien a los datos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- PGFI (Parsimonious Goodness of Fit Index): un valor de 0.967 es excepcionalmente alto, sugiriendo que el modelo, además de tener un buen ajuste, es eficiente en términos de parsimonia o simplicidad del número de parámetros estimados.
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Un valor de 0.045 indica un buen ajuste, ya que está por debajo del umbral de 0.05. Este indicador sugiere que el error de aproximación del modelo es bajo.

Tabla 16

Indicadores de ajuste del modelo: RSE y ME, efecto moderador de la generación Z (comparación con Millennial)

Indicadores de Ajuste del Modelo	Valor
P-Value CMIN (Chi-Square)	0.311
RMR (Root Mean Square Residual)	0.029
GFI (Goodness of Fit Index)	0.911
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.952
PGFI (Parsimonious Goodness of Fit Index)	0.967
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.045

En la Tabla 17 y Figura 10 se detalla el impacto de la RSE y las diferencias generacionales, específicamente entre la generación Z y los Millennial, sobre la percepción de la marca empleadora, utilizando coeficientes estandarizados. La variable dummy "Zdummy", asignada con 1 para la generación Z y 0 para los Millennial, revela que pertenecer a la generación Z está asociado con una disminución estandarizada en la percepción de la marca empleadora en -0.183, en comparación con los Millennial. Este efecto negativo, aunque modesto con un valor de p de 0.017, señala diferencias estadísticamente significativas en cómo cada generación percibe la marca empleadora.

Por otro lado, la RSE exhibe un efecto positivo significativo en la percepción de la marca empleadora, con un coeficiente estandarizado de 0.866. Este hallazgo, respaldado por un valor de p prácticamente nulo (indicado por ***), subraya la RSE como un determinante crucial en la formación de una imagen positiva de la empresa entre los empleados y potenciales empleados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Además, la interacción entre la pertenencia a la generación Z y la RSE (Int_GenZxRSE) muestra un efecto moderador positivo en la relación entre la RSE y la percepción de la marca empleadora, con un coeficiente estandarizado de 0.168 y un valor de p de 0.021. Este resultado sugiere que la influencia beneficiosa de la RSE en la percepción de la marca empleadora se amplifica en el caso de los individuos de la generación Z comparado con los Millennial. Este efecto moderador, estadísticamente significativo, enfatiza la importancia particular que la generación Z atribuye a las iniciativas de RSE de una empresa al evaluar su atractivo como empleador.

Tabla 17

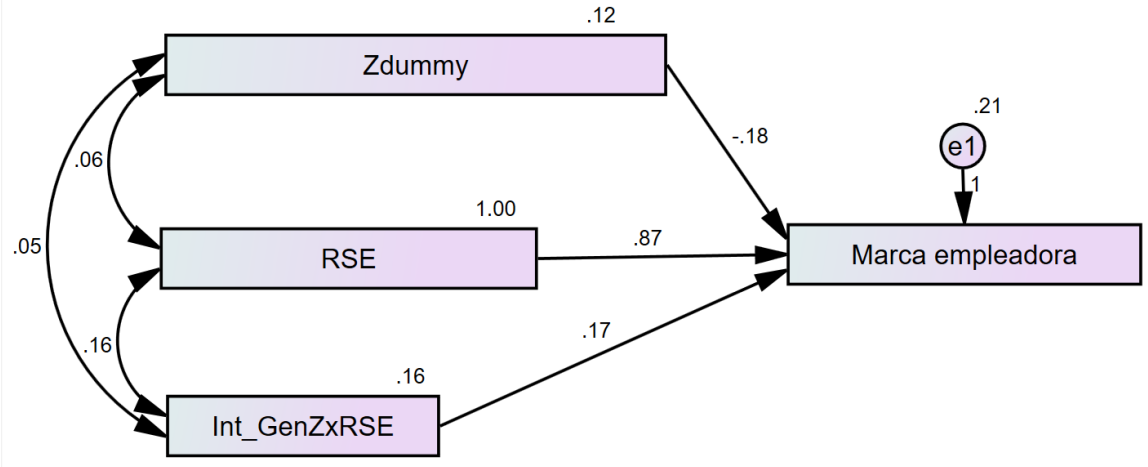
Efecto moderador de la generación Z (comparación con Millennial) en RSE y ME

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Marca empleadora	<---	Zdummy	-0.183	0.077	-2.394	0.017	
Marca empleadora	<---	RSE	0.866	0.028	31.257	***	
Marca empleadora	<---	Int_GenZxRSE	0.168	0.073	2.312	0.021	

Nota. Todos los coeficientes han sido estandarizados. Int_GenZxRSE: interacción entre el comparativo entre generaciones Z y Millennial y la RSE.

Figura 10

Efecto moderador de la generación Z (comparación con Millennial) en RSE y ME



Complementariamente al análisis realizado, se presenta la regresión mediante la herramienta Process de Hayes. Al igual que el punto anterior, este análisis muestra la relación entre la RSE y la percepción de la Marca Empleadora, considerando el efecto moderador de pertenecer a la Generación Z (Zdummy), en contraste con pertenecer a la generación Millennial.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Se utiliza un modelo de regresión para examinar cómo la interacción entre la RSE y el pertenecer a la generación Z afecta la percepción de la marca empleadora.

Como se aprecia en la Tabla 18, un valor de R de 0.886 indica un fuerte impacto de las variables independientes (RSE y Zdummy) y la variable dependiente marca empleadora. El R-cuadrado de 0.786 significa que aproximadamente el 78.6% de la variación en la percepción de la marca empleadora puede explicarse por estas variables, mostrando un alto grado de explicación del modelo.

La constante del modelo se sitúa en 17.436, lo que implica que, manteniendo constantes las demás variables, se espera una puntuación base en la percepción de la marca empleadora de 17.436 puntos. La RSE tiene un coeficiente positivo de 1.006, lo que sugiere que un incremento de una unidad en la RSE se asocia con un aumento de 1.006 unidades en la percepción de la marca empleadora, indicando así un fuerte impacto positivo de la RSE en la imagen que tienen los empleados y posibles candidatos sobre la empresa.

Por otro lado, el término Zdummy tiene un coeficiente de -20.481, mostrando un efecto negativo significativo para los individuos de la generación Z en comparación con los Millennial, lo que se traduce en una percepción de la marca empleadora menor por un valor de 20.481 puntos. Sin embargo, la interacción representada por Int_1, con un coeficiente de 0.195, indica que el impacto positivo de la RSE sobre la percepción de la marca empleadora es más pronunciado en la generación Z que en los Millennial. Este efecto moderador es significativo con un valor p de 0.022, apoyando la existencia de tal moderación.

Tabla 18

Regresión lineal con efecto moderador Z vs Millennial

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
Valor	0.886	0.786	109.670	406.721	3.000	333.000

Variable	Coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI
constant	17.436	2.741	6.362	0.000	12.045	22.827
RSE	1.006	0.032	31.117	0.000	0.942	1.069
Zdummy	-20.481	7.829	-2.616	0.009	-35.882	-5.080
Int_1	0.195	0.085	2.301	0.022	0.028	0.361

Nota. ZDummy: Generación Z: 1, Millennial: 0. Int_1: interacción entre Zdummy y RSE.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

La Tabla 19 complementa el análisis de regresión mostrando el efecto moderador de la variable Zdummy sobre la relación entre la RSE y la percepción de la marca empleadora. Cuando Zdummy es 0, que corresponde a los individuos de la generación Millennial, cada unidad de aumento en la RSE se asocia con un incremento de 1.006 unidades en la percepción de la marca empleadora, indicado por un valor t de 31.117 y un valor p de 0.000, lo cual es estadísticamente significativo. Para la generación Z, donde Zdummy es 1, el efecto de la RSE en la percepción de la marca empleadora es aún más fuerte, con un incremento de 1.200 unidades por cada unidad de aumento en la RSE, también significativo con un valor t de 15.341 y un valor p de 0.000.

Tabla 19

Efecto moderador de Zdummy

Zdummy	Efecto	SE	t	p	LLCI	ULCI
0.000	1.006	0.032	31.117	0.000	0.942	1.069
1.000	1.200	0.078	15.341	0.000	1.047	1.354

3.4.1.2. Análisis del efecto moderador de la Generación X en comparación con la Millennial sobre la relación entre RSE y marca empleadora. La segunda parte del objetivo general del estudio examina la dinámica entre los grupos generacionales, enfocándose en el grupo Millennial y comparándolo con la generación X. La intención es discernir cómo cada grupo puede moderar de manera distinta la influencia que la RSE ejerce sobre la percepción de la marca empleadora. Este análisis busca aportar comprensión sobre si las diferencias generacionales pueden alterar la efectividad de la RSE como herramienta de atracción y retención de talento en el sector bancario.

Los resultados del ajuste de este modelo (Tabla 20) presentan indicadores que sugieren un buen ajuste a los datos, es decir, de forma global el modelo tiene un alto grado de fiabilidad. Los principales resultados son:

- P-Value CMIN (Chi-Square): un valor de 0.450 indica que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre las covarianzas observadas y las covarianzas modeladas. Esto sugiere que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos, ya que un

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

p-value mayor a 0.05 generalmente indica un buen ajuste. Este valor apoya claramente el modelo.

- RMR (Root Mean Square Residual): un valor de 0.030 está bien dentro del rango deseable (menor a 0.05), indicando que las diferencias entre las covarianzas observadas y las predichas por el modelo son pequeñas en promedio. Este valor sugiere un buen ajuste del modelo a los datos y apoya el modelo.
- GFI (Goodness of Fit Index): con un valor de 0.902, este índice está cerca del umbral recomendado de 0.90 o más para considerar que un modelo tiene un buen ajuste. Esto indica que el modelo tiene un buen ajuste general a los datos y este índice apoya el modelo.
- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index): un valor de 0.936 supera el umbral de 0.90, indicando un buen ajuste del modelo incluso después de ajustar por el número de grados de libertad. Este índice refuerza la idea de que el modelo ajusta bien a los datos y apoya el modelo.
- PGFI (Parsimonious Goodness of Fit Index): con un valor de 0.861, este índice, que evalúa la parsimonia del modelo, indica que el modelo es eficiente en términos de cómo utiliza sus parámetros para explicar los datos. Aunque no hay un umbral estricto para el PGFI, un valor alto es preferible, sugiriendo que el modelo es tanto parsimonioso como ajustado, lo cual apoya el modelo.
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): un valor de 0.046 indica un buen ajuste, ya que está por debajo del umbral de 0.05. Este valor sugiere que el error de aproximación entre el modelo y los datos observados es bajo, lo cual apoya claramente el ajuste del modelo.

Todos los indicadores presentados sugieren que el modelo tiene un buen ajuste a los datos. Los valores están dentro de los rangos considerados como indicativos de un buen ajuste, lo que implica que el modelo captura adecuadamente la estructura de los datos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 20

Indicadores de ajuste del modelo: RSE y ME, efecto moderador de la generación X (comparación con Millennial)

Indicadores de Ajuste del Modelo	Valor
P-Value CMIN (Chi-Square)	0.450
RMR (Root Mean Square Residual)	0.030
GFI (Goodness of Fit Index)	0.902
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.936
PGFI (Parsimonious Goodness of Fit Index)	0.861
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.046

En la Tabla 21 y Figura 11 se observa que la RSE tiene un efecto positivo y considerable sobre la marca empleadora, con un estimado de 0.88, lo cual indica que las iniciativas de RSE están fuertemente relacionadas con una percepción favorable de la marca empleadora, siendo este resultado estadísticamente significativo con un valor de p cercano a cero. La variable Xdummy, que contrasta la generación X con los Millennial, tiene un coeficiente de 0.141 no significativo (p=0.054), lo que sugiere que, en comparación con los Millennial, la generación X percibe la marca empleadora de forma similar. En cuanto a la interacción entre pertenecer a la generación X y la RSE (Int_GenXxRSE), se muestra un coeficiente de -0.028, que no resulta ser estadísticamente significativo (p = 0.667), indicando que no hay suficiente evidencia para afirmar que la generación X modifica el efecto de la RSE en la percepción de la marca empleadora de manera diferente a los Millennial.

Tabla 21

Efecto moderador de la generación X (comparación con Millennial) en RSE y ME

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Marca empleadora	<---	RSE	0.88	0.029	30.521	***	
Marca empleadora	<---	Xdummy	0.141	0.066	2.125	0.054	
Marca empleadora	<---	Int_GenXxRSE	-0.028	0.064	-0.43	0.667	

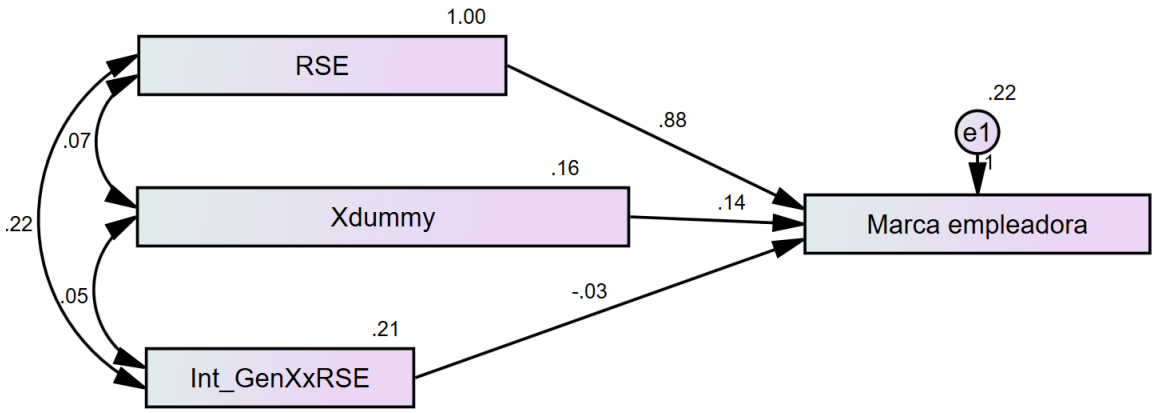
Nota. Xdummy: Generación X: 1, Millennial: 0. Int_1: interacción entre Xdummy y RSE.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 11

Efecto moderador de la generación X (comparación con Millennial) en RSE y ME



Por su lado, la Tabla 22 presenta los resultados de la regresión lineal, mediante Process, que evalúa el efecto moderador de la generación X en comparación con los Millennial sobre el impacto de la RSE en la percepción de la marca empleadora. La constante del modelo, situada en 15.120, indica el valor base de la percepción de la marca empleadora cuando las variables independientes son cero. La RSE, con un coeficiente de 1.022, muestra un efecto positivo significativo sobre la percepción de la marca, lo que resalta la importancia de las iniciativas de RSE para mejorar la imagen de la empresa. Sin embargo, el coeficiente para Xdummy, que refleja la diferencia entre la generación X y los Millennial, no es estadísticamente significativo (p = 0.388), sugiriendo que no hay una diferencia clara en la percepción de la marca empleadora entre estos grupos. Además, la interacción entre la RSE y ser parte de la generación X (Int_1) tiene un coeficiente negativo de -0.032, pero este resultado tampoco es significativo (p=0.669), indicando que la pertenencia generacional no modifica significativamente el efecto de la RSE sobre la percepción de la marca empleadora.

Tabla 22

Regresión lineal con efecto moderador X vs Millennial

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
Valor	0.885	0.783	110.924	400.870	3.000	333.000
Variable	Coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI
constant	15.120	2.843	5.318	0.000	9.527	20.712
RSE	1.022	0.034	30.385	0.000	0.956	1.088
Xdummy	5.859	6.784	0.864	0.388	-7.485	19.203
Int_1	-0.032	0.075	-0.428	0.669	-0.179	0.115

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.4.1.3. Contrastación de hipótesis. En este punto se contrasta la hipótesis general planteada para esta investigación:

Hipótesis de investigación: La RSE influye positivamente sobre la marca empleadora y la edad, clasificada en los grupos generacionales: Millennial, X y Z, modera esta relación, en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa – 2023.

Cabe precisar que esta hipótesis se contrasta en dos secciones (1) identificando el impacto de la RSE sobre la marca empleadora y (2) analizando el efecto moderador de la edad, clasificada en grupos generacionales.

Los resultados obtenidos validan la influencia de la RSE sobre la marca empleadora. En los análisis realizados mediante *Process* de Hayes para estudiar la influencia de la RSE en la marca empleadora, se halló que la RSE tiene un efecto positivo significativo en ambos modelos de regresión. En el modelo donde se incluye la comparación entre la generación Z y los Millennial, el coeficiente para la RSE es de 1.006 con una significancia $p < 0.000$, indicando un aumento sustancial en la percepción positiva de la marca empleadora con cada unidad de incremento en la RSE. De manera similar, en modelo donde se incluye la comparación entre la generación X y los Millennial, el coeficiente para la RSE es de 1.022, también con una significancia $p < 0.000$, reafirmando el impacto positivo de la RSE en la percepción de la marca empleadora.

Por otra parte, los análisis realizados con AMOS SPSS muestran un buen ajuste del modelo en ambos casos, reafirmando la influencia de la RSE sobre la marca empleadora. Cuando se incluye a la generación Z comparada con los Millennial, los indicadores clave como el P-Value CMIN (Chi-Square) de 0.311, el RMR de 0.029, el GFI de 0.911, el AGFI de 0.952, el PGFI de 0.967, y el RMSEA de 0.045, indican que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos, reflejando una estructura coherente entre las covarianzas observadas y las predichas por el modelo. Similarmente, en el análisis que incluye a la comparación de la generación X con los Millennial, los indicadores de ajuste, como un P-Value CMIN de 0.450, un RMR de 0.030, un GFI de 0.902, un AGFI de 0.936, un PGFI de 0.861, y un RMSEA de 0.046, también señalan un buen ajuste del modelo. Estos resultados corroboran la validez del modelo propuesto resaltando la capacidad de la RSE para influir positivamente en la percepción de la marca empleadora dentro del sector bancario privado de Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Con respecto al efecto moderador de la edad en el modelo causal de la RSE sobre la marca empleadora revela patrones distintos entre las generaciones analizadas. Específicamente, la pertenencia a la generación Z demuestra un efecto moderador positivo significativo, con un incremento en la percepción de la marca empleadora mayor para esta generación que para los Millennial, evidenciado por valores p significativos ($p<0.05$) que indican esta moderación. En concreto, un aumento unitario en la RSE resulta en un incremento de 1.006 unidades en la percepción de la marca para los Millennial. Sin embargo, este efecto se intensifica para la generación Z, donde el mismo aumento en la RSE conduce a un incremento aún mayor, de 1.200 unidades en la percepción de la marca empleadora. Estas cifras evidencian cómo la influencia positiva de la RSE en la percepción de la marca empleadora se amplifica en el caso de la generación Z en comparación con los Millennial.

Por otro lado, los análisis no encuentran evidencia de un efecto moderador significativo de la generación X (comparada con los Millennial) sobre la relación entre la RSE y la marca empleadora. La falta de significancia estadística en la interacción entre la generación X (comparado con los Millennial) y la RSE ($p>0.05$) indica que la capacidad de la RSE para influir en la percepción de la marca empleadora no varía de manera notable entre los Millennial y la generación X.

En conclusión, la hipótesis general, que postula que la RSE influye positivamente en la marca empleadora y que la edad, clasificada según grupos generacionales (Millennial, X, y Z), modera esta relación en el sector bancario privado de Arequipa en 2023, ha sido aceptada. Los análisis realizados a través de Process de Hayes y AMOS SPSS confirman un impacto significativo y positivo de la RSE sobre la percepción de la marca empleadora. En cuanto al efecto moderador de la generación, se observa que para la generación Z se encuentra un efecto moderador positivo significativo, donde la RSE intensifica su impacto positivo hasta 1.2 unidades en la percepción de la marca empleadora a comparación de la generación Millennial.

3.4.2. Objetivo específico 1

La evaluación del nivel de RSE percibido por los colaboradores en las empresas del sector bancario privado de Arequipa muestra una visión matizada sobre el compromiso de estas empresas hacia sus prácticas de RSE. Según los resultados presentados en la Tabla 23, un 34.5% de los colaboradores percibe que sus empresas tienen un nivel alto de compromiso general con

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

la RSE. Esta percepción se desglosa más detalladamente en las dimensiones específicas de la RSE, donde un 35.7% de los colaboradores indica una percepción alta en la dimensión social, un 50.2% en la económica, y un 42.9% en la medioambiental. Como se aprecia la dimensión que más destaca es la económica.

Por otro lado, la percepción de un nivel medio de compromiso de RSE predomina entre los colaboradores, con un 48.3% indicando esta categoría a nivel general. Al observar las dimensiones individualmente, la percepción media se mantiene constante en lo social (46.4%) y lo medioambiental (46.4%), pero disminuye en la dimensión económica (30.5%). Estos datos reflejan una tendencia hacia la moderación en la percepción del compromiso de RSE, indicando que, aunque hay un reconocimiento de los esfuerzos en RSE, muchos colaboradores sienten que aún hay margen para mejorar y expandir estas prácticas. Finalmente, una minoría de colaboradores, el 17.2%, percibe un nivel bajo de RSE en sus empresas.

Tabla 23

Clasificación de niveles de RSE y dimensiones

	RSE	Dimensión social	Dimensión económica	Dimensión medioambiental
Alto	34.5%	35.7%	50.2%	42.9%
Medio	48.3%	46.4%	30.5%	46.4%
Bajo	17.2%	17.9%	19.4%	10.7%
Total	100%	100%	100%	100%

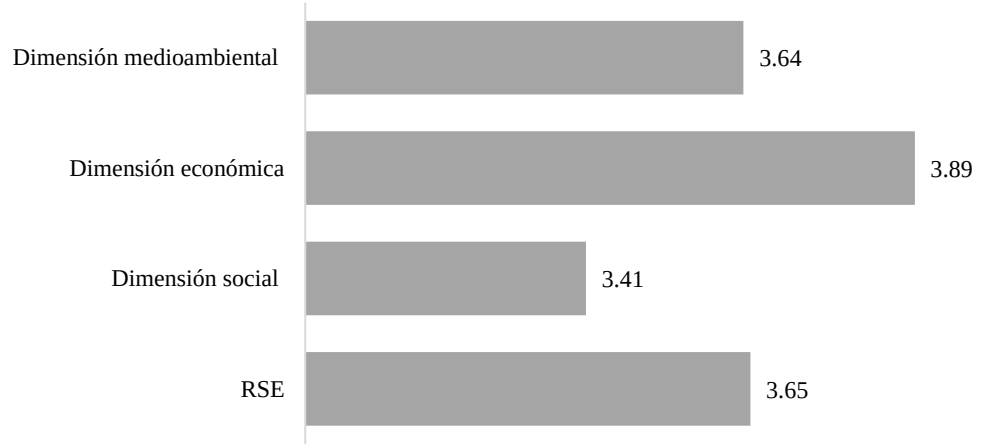
A continuación, se presentan los resultados de las medias aritméticas para la RSE y sus dimensiones (Figura 12), utilizando una escala de 1 a 5, donde resultados entre 3 y 4 se consideran por encima del nivel medio (3). La media aritmética general para la RSE es de 3.65, lo que indica un nivel ligeramente superior al medio en la percepción global de las prácticas de RSE. Específicamente, la dimensión económica destaca con la mayor media, 3.89, sugiriendo que es la dimensión mejor valorada por los encuestados. Por otro lado, la dimensión social muestra la media más baja, con 3.41, aunque todavía por encima del nivel medio, lo que indica una percepción positiva, pero relativamente menos favorable en comparación con las otras dimensiones. La dimensión medioambiental, con una media de 3.64, se sitúa cercanamente a la media general de RSE, reflejando también una valoración positiva. Estos resultados muestran que, aunque todas las dimensiones de la RSE son valoradas positivamente, hay variaciones notables en cómo se perciben sus diferentes aspectos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 12

RSE y dimensiones (media aritmética)



Analizando las medias aritméticas de RSE y sus dimensiones por sexo (Figura 13), con una escala de 1 a 5 donde 3 es el valor medio, se observan diferencias notables entre hombres y mujeres en su percepción sobre las prácticas de RSE de las empresas. Las mujeres reportan medias aritméticas más altas en todas las dimensiones: general de RSE (3.77), dimensión social (3.53), dimensión económica (3.87) y dimensión medioambiental (3.76), todas situándose por encima del nivel medio y siendo la dimensión económica la más valorada. Por el contrario, los hombres muestran medias más bajas en todas las categorías: general de RSE (3.55), dimensión social (3.31), dimensión económica (3.65), y dimensión medioambiental (3.54), indicando una percepción globalmente positiva pero menos favorable en comparación con las mujeres. Lo más llamativo de estos resultados es la consistencia con la que las mujeres valoran más positivamente las prácticas de RSE en comparación con los hombres, particularmente en la dimensión económica.

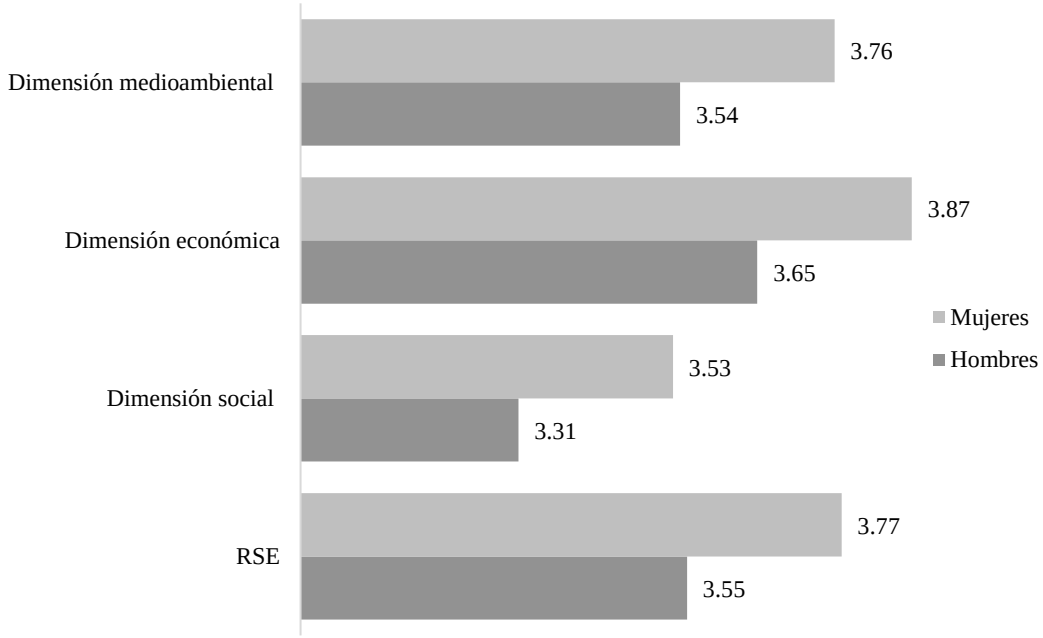
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 13

RSE y dimensiones, clasificación por sexo



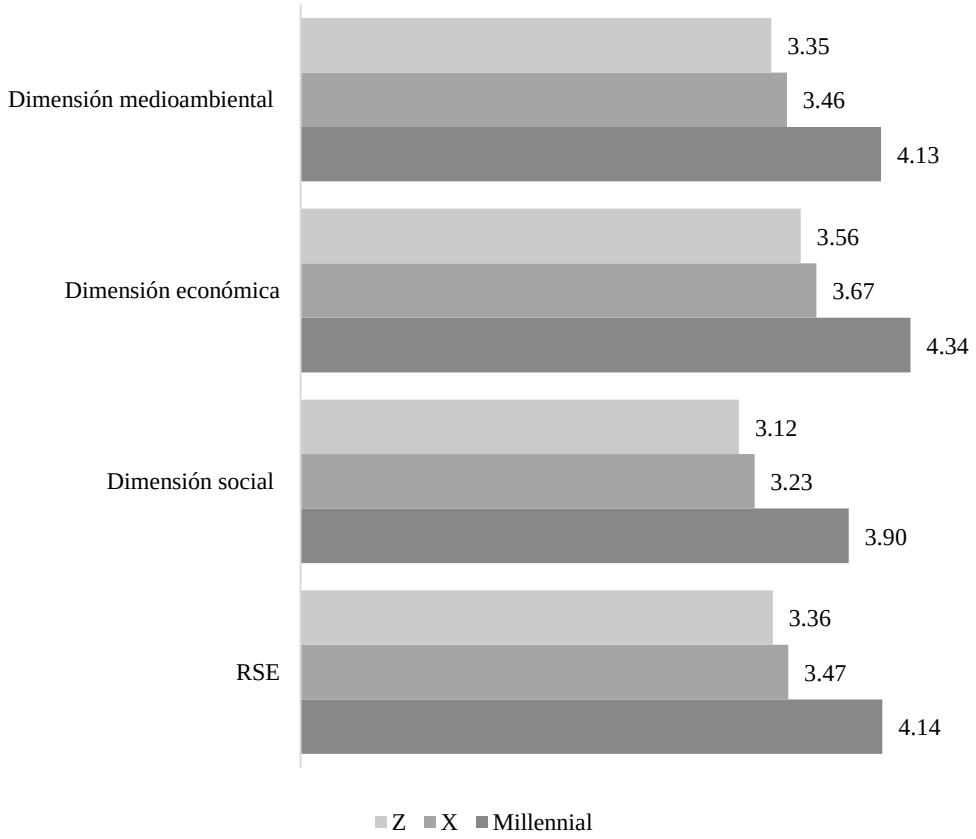
Al analizar las medias aritméticas de la RSE y sus dimensiones por grupo generacional (Figura 14), usando una escala de 1 a 5, se destaca que la generación Z percibe un nivel menor en todas las dimensiones comparada con las otras generaciones. Los Millennial presentan las medias más altas en general de RSE (4.14), en la dimensión social (3.90), económica (4.34), y medioambiental (4.13), indicando una valoración muy positiva hacia las prácticas de RSE. Por su parte, la generación X muestra medias intermedias: 3.47 en RSE general, 3.23 en social, 3.67 en económica, y 3.46 en medioambiental, reflejando una percepción favorable pero menos entusiasta que los Millennial. En contraste, la generación Z registra las menores medias: 3.36 en general, 3.12 en social, 3.56 en económica, y 3.35 en medioambiental, situándose todas por encima del valor medio de la escala, pero aun así siendo las más bajas entre los grupos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 14

RSE y dimensiones, clasificación por grupo generacional



Al analizar las medias aritméticas de la RSE y sus dimensiones según la antigüedad en el trabajo (Figura 15), se observa una tendencia interesante que se relaciona con las percepciones generacionales, especialmente con la generación Z, que típicamente posee menos años de experiencia laboral. Los empleados con más de 5 años de antigüedad en su puesto de trabajo perciben un nivel más alto de compromiso de RSE en general, con una media de 3.91, y puntuaciones elevadas en las dimensiones social (3.67), económica (4.11), y medioambiental (3.90), todas situándose por encima del promedio en la escala de 1 a 5. En contraste, aquellos con menos de 5 años de antigüedad muestran percepciones significativamente menores en todas las dimensiones: 3.39 en general, 3.17 en social, 3.39 en económica, y 3.38 en medioambiental, indicando una visión menos favorable de la RSE.

Este patrón resalta lo más llamativo de los resultados: la asociación entre la antigüedad laboral y la percepción de la RSE, sugiriendo que los empleados más nuevos, probablemente

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

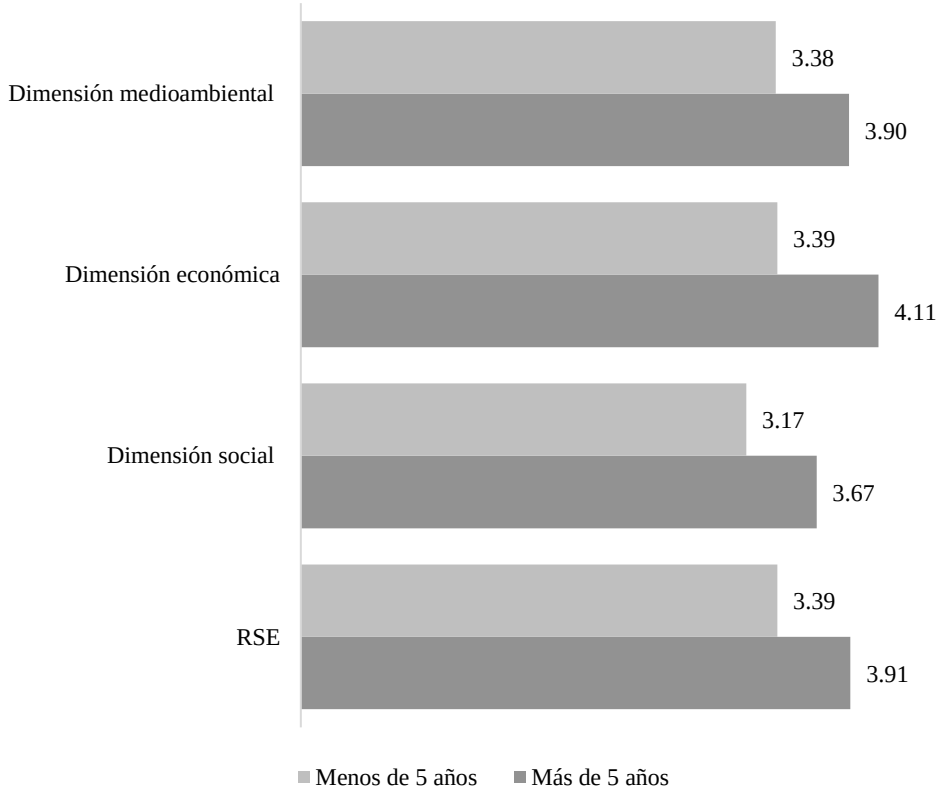
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

incluyendo a muchos de la generación Z, tienden a tener expectativas más altas o bien, una percepción más crítica de las iniciativas de RSE de su empresa.

Figura 15

RSE y dimensiones, clasificación por antigüedad laboral



3.4.3. Objetivo específico 2

En esta sección se presentan los resultados correspondientes al segundo objetivo específico de la investigación: Determinar el nivel de marca empleadora percibido por colaboradores actuales del sector bancario privado de Arequipa.

Al determinar el nivel de marca empleadora percibido por los colaboradores actuales y potenciales (Tabla 24) del sector bancario privado de Arequipa, los resultados muestran que un 48.5% de los encuestados califica alto el nivel general de marca empleadora, destacando especialmente en la dimensión de capacitación y desarrollo con un 63.3%, la cual es la más valorada. En contraste, la dimensión de bienestar recibe la menor calificación alta con un 40.4%, sugiriendo áreas de mejora en cómo se percibe el bienestar dentro de estas organizaciones. Las percepciones medias predominan en bienestar con un 48.4% y en desvinculación laboral con un

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

porcentaje medio de 43.3%, indicando que, aunque hay una valoración positiva considerable, existe un margen significativo para elevar estas percepciones a un nivel alto. Las calificaciones bajas son menos frecuentes, siendo capacitación y desarrollo la menos percibida como baja con solo un 10.0%, lo que refuerza la importancia de esta área para los empleados y potenciales candidatos. Estos resultados resaltan la fortaleza de la marca empleadora en el sector, especialmente en áreas críticas para el desarrollo y crecimiento profesional, mientras también señalan oportunidades para mejorar la percepción de bienestar y procesos de desvinculación laboral.

Tabla 24

Clasificación de niveles de marca empleadora

	Marca empleadora	Convocatoria	Selección, reclutamiento e inducción	Capacitación y desarrollo	Bienestar	Clima laboral	Comunicación	Desvinculación laboral	Lealtad organizacional
Alto	48.5%	46.9%	50.0%	63.3%	40.4%	43.8%	42.4%	46.7%	45.7%
Medio	33.3%	34.4%	37.5%	26.7%	48.4%	37.5%	39.4%	43.3%	37.1%
Bajo	18.2%	18.8%	12.5%	10.0%	11.1%	18.8%	18.2%	10.0%	17.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

A continuación, se presentan los resultados descriptivos correspondientes a las medias aritméticas de la marca empleadora y sus dimensiones. Los datos de la Figura 16 reflejan la percepción de la marca empleadora y sus dimensiones entre los trabajadores del sector bancario de Arequipa, evaluados en una escala de 1 a 5, con 3 como punto medio. Se destaca la capacitación y desarrollo con una media aritmética de 4.00, siendo la dimensión mejor valorada, lo cual indica una percepción muy positiva hacia las oportunidades de crecimiento y aprendizaje proporcionadas. En contraste, bienestar registra la puntuación más baja con 3.55, aunque todavía se sitúa por encima del punto medio, sugiere un área con margen de mejora en cuanto a la percepción de los trabajadores sobre su bienestar en el entorno laboral.

Las otras dimensiones, incluyendo convocatoria, selección, reclutamiento e inducción, clima laboral, comunicación, desvinculación laboral y lealtad organizacional, presentan puntuaciones que van de 3.62 a 3.91. Estas cifras indican percepciones generalmente positivas, con comunicación y desvinculación laboral recibiendo las puntuaciones más altas dentro de este

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

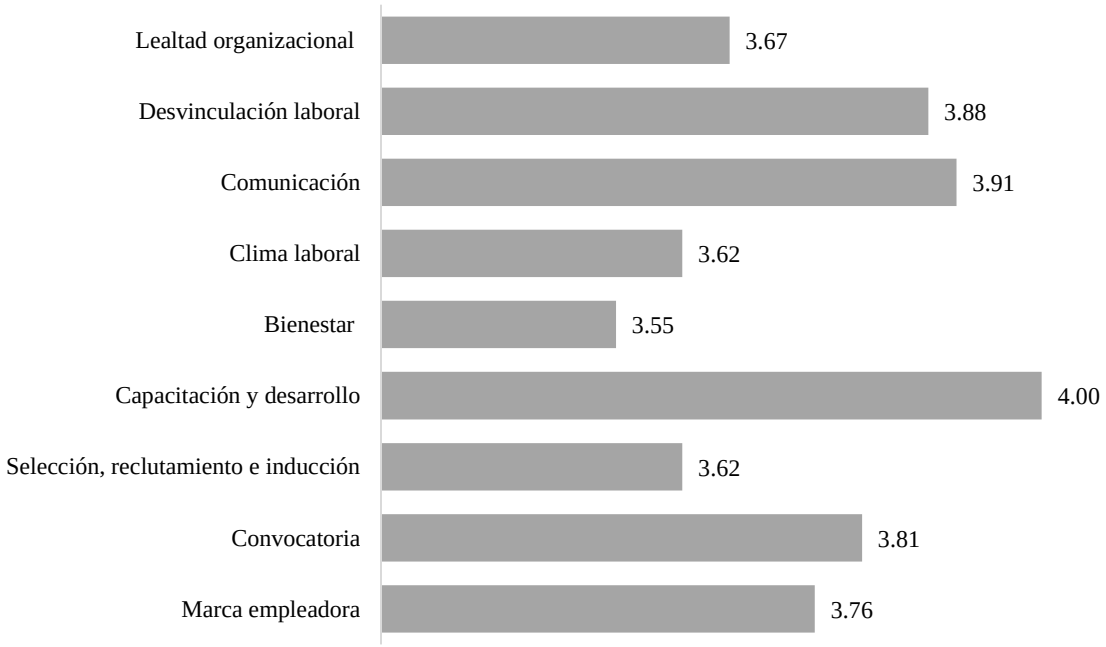
REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

grupo, con 3.91 y 3.88 respectivamente, lo que podría reflejar una satisfacción notable en cómo se manejan estos procesos.

En general, la media aritmética de la marca empleadora es de 3.76, situándose por encima del punto medio de la escala, lo cual sugiere una percepción positiva global de la marca empleadora entre los encuestados. Las variaciones en las puntuaciones de las diferentes dimensiones resaltan áreas de fortaleza y aspectos que podrían requerir atención adicional para mejorar la percepción general de la marca empleadora en el sector bancario de Arequipa.

Figura 16

Marca empleadora y dimensiones (media aritmética)



Con respecto a los resultados presentados en la Figura 17, los hombres otorgan la puntuación más alta a capacitación y desarrollo, con un 4.05, lo que resalta una valoración muy positiva hacia las oportunidades de formación y crecimiento profesional. La dimensión con la menor puntuación entre los hombres es bienestar, con un 3.60, indicando una percepción positiva, aunque cercana al punto medio.

Por otro lado, las mujeres también asignan su puntuación más alta a capacitación y desarrollo, con un 3.96, lo que muestra una apreciación positiva similar a la de los hombres, pero ligeramente menor. La dimensión de bienestar recibe la puntuación más baja de las mujeres, con un 3.51, sugiriendo un margen de mejora en esta área para incrementar su

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

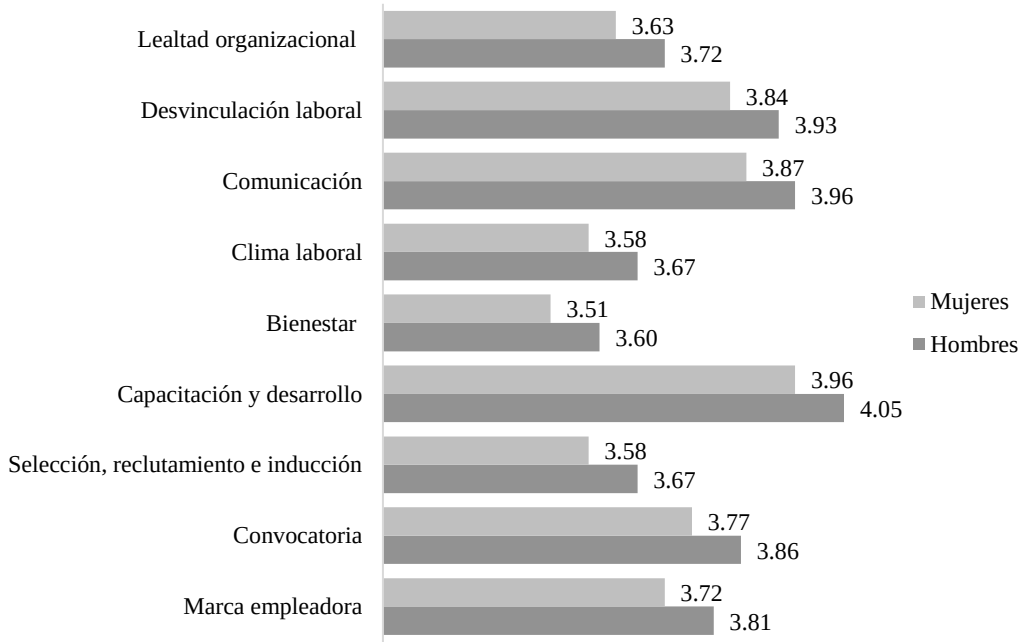
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

percepción de bienestar en el entorno laboral. Comparativamente, en todas las dimensiones, las puntuaciones otorgadas por los hombres son consistentemente más altas que las de las mujeres. Esto puede indicar una percepción generalmente más positiva de la marca empleadora y sus políticas por parte de los hombres en comparación con las mujeres.

Las dimensiones de comunicación y desvinculación laboral también reciben evaluaciones altas en ambos grupos, con 3.96 y 3.93 en hombres, y 3.87 y 3.84 en mujeres, respectivamente. Esto sugiere que ambos sexos perciben de manera favorable las prácticas de comunicación y los procesos de desvinculación laboral.

Figura 17

Marca empleadora y dimensiones (media aritmética), clasificación por sexo



En la Figura 18, analizando las medias aritméticas de las percepciones sobre la marca empleadora y sus dimensiones por grupo generacional, usando una escala de 1 a 5, se observan diferencias significativas entre las generaciones Z, Millennial y X.

La generación X registra las puntuaciones más altas en casi todas las dimensiones, con una notable apreciación hacia la capacitación y desarrollo, alcanzando un 4.11, lo que indica una valoración muy positiva de las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. La

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

dimensión con la puntuación más baja para esta generación es bienestar, con un 3.66, aunque sigue siendo una percepción positiva.

Por su parte, la generación Millennial muestra una puntuación máxima también en capacitación y desarrollo con un 4.08, subrayando una tendencia similar en la valoración de las oportunidades de desarrollo profesional entre las generaciones más jóvenes y maduras. Su puntuación más baja es en bienestar con un 3.63, sugiriendo un área de mejora.

La generación Z tiene las puntuaciones más bajas en comparación con las otras generaciones, con su valor más alto en capacitación y desarrollo con un 3.82. La puntuación más baja para la generación Z se encuentra en bienestar con un 3.37, lo que refleja una percepción menos positiva de su entorno laboral en comparación con las otras generaciones.

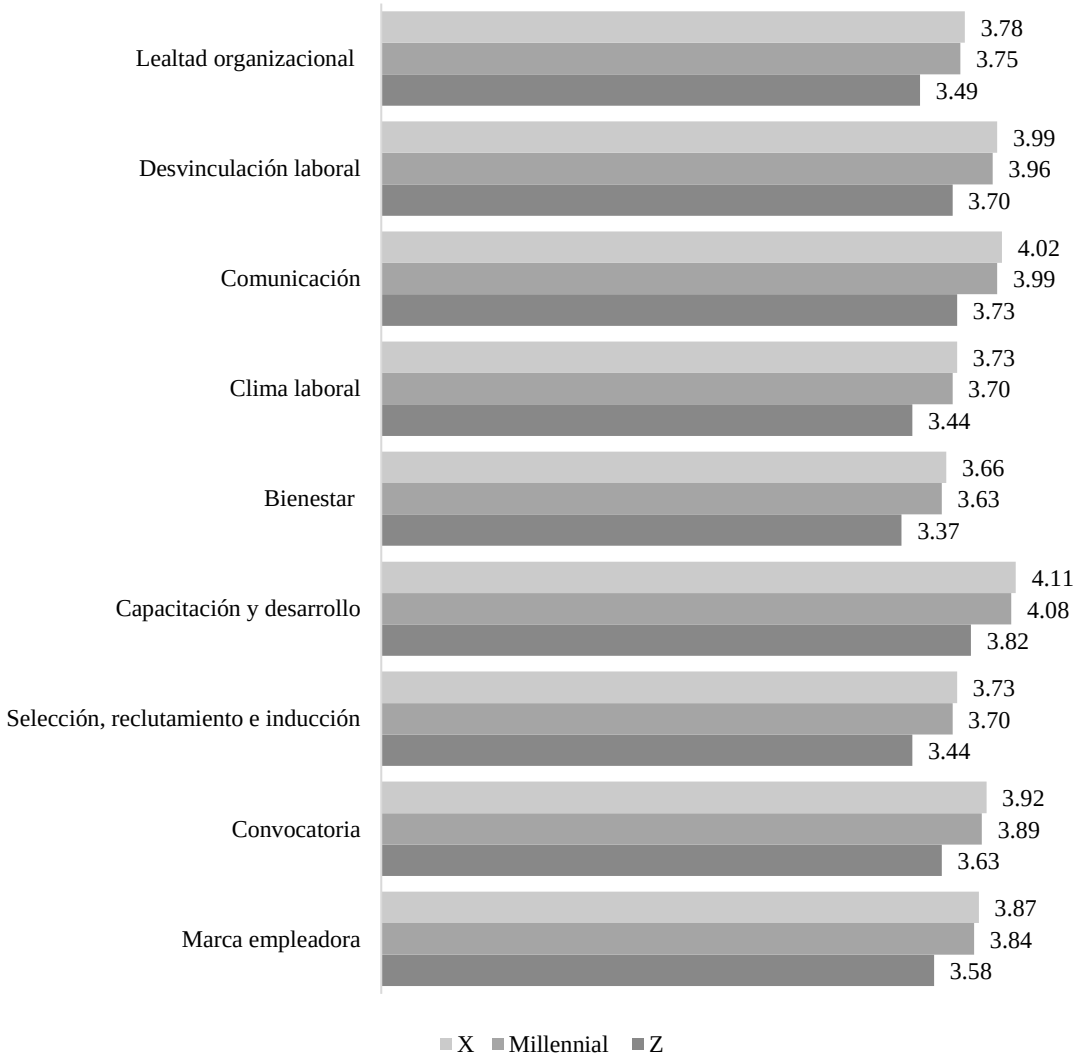
Las tres generaciones valoran significativamente la capacitación y desarrollo, lo que refleja una percepción positiva hacia el crecimiento y el aprendizaje en el entorno laboral. Sin embargo, hay una tendencia de puntuaciones ascendentes desde la generación Z a la X, lo que indica una percepción generalmente más positiva de la experiencia laboral con el aumento de la edad. La dimensión de bienestar se destaca como un área con margen de mejora para todas las generaciones, aunque la percepción es más crítica entre los más jóvenes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 18

Marca empleadora y dimensiones (media aritmética), clasificación por grupo generacional



Lo presentado en la Figura 19 sugiere que los trabajadores con menos de 5 años de antigüedad en su trabajo perciben de manera menos positiva la marca empleadora y sus dimensiones en comparación con aquellos que tienen más de 5 años de antigüedad. Las puntuaciones para el grupo con menos antigüedad son consistentemente más bajas en todas las dimensiones evaluadas. Esto podría estar relacionado con la presencia de trabajadores de la generación Z en el grupo de menos antigüedad, quienes, como se observó anteriormente, tienden a tener percepciones menos positivas de su entorno laboral.

La diferencia más notable se observa en las dimensiones de "capacitación y desarrollo", donde aquellos con más antigüedad perciben más positivamente las oportunidades de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

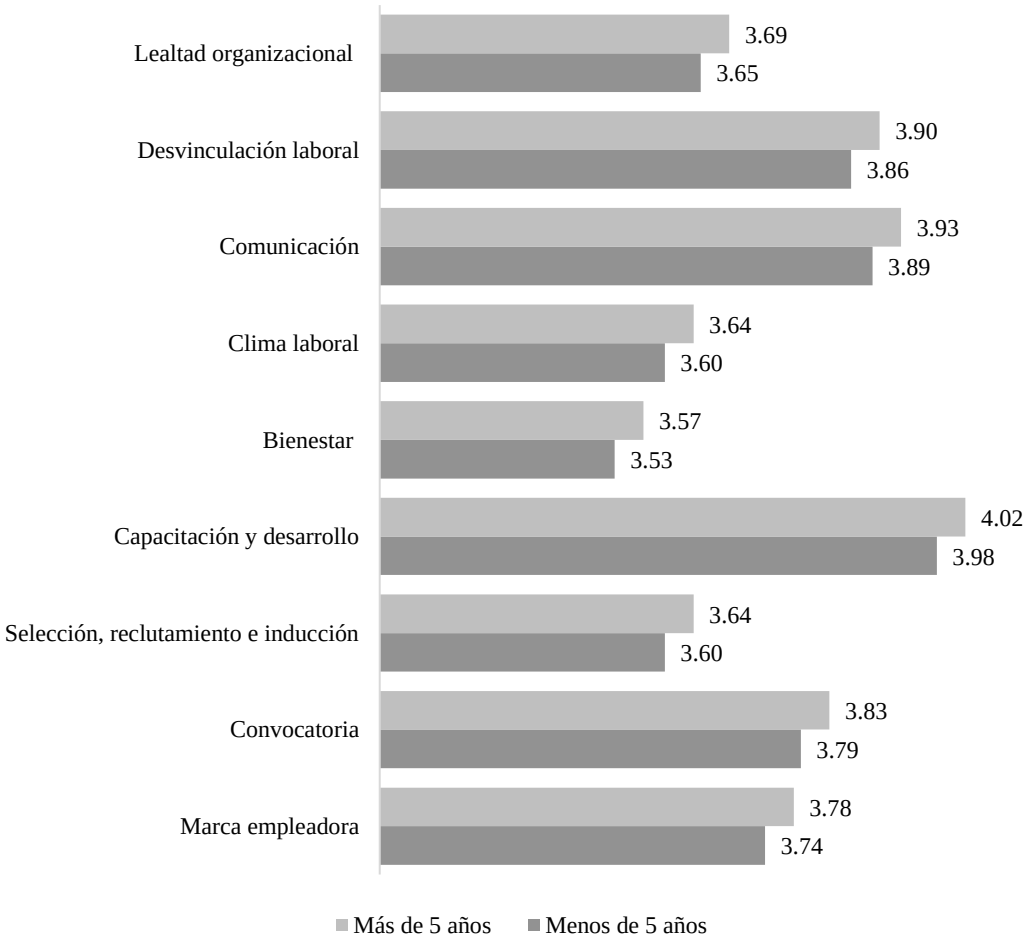
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

crecimiento y aprendizaje con una media aritmética de 4.02, en contraste con 3.98 para los de menos antigüedad. Aunque las diferencias en las medias no son extremadamente grandes, indican una tendencia donde la experiencia y el tiempo dentro de una organización contribuyen a una percepción más positiva de la marca empleadora y sus políticas.

Esto refuerza la idea de que la antigüedad laboral, ligada en parte a la edad generacional, juega un rol significativo en cómo los empleados valoran diferentes aspectos de su trabajo y la organización para la que trabajan. La experiencia acumulada y la mayor familiaridad con las políticas y cultura de la empresa pueden influir en una percepción más favorable.

Figura 19

Marca empleadora y dimensiones (media aritmética), clasificación por antigüedad laboral



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.4.4. Objetivo específico 3

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al objetivo: determinar el nivel de atractivo en la marca del empleador percibido por colaboradores potenciales del sector bancario privado de Arequipa. En la Figura 20 se muestra el promedio de estas percepciones de los colaboradores potenciales sobre cada banco como una marca empleadora. Cada puntaje representa la media aritmética de las respuestas de los encuestados a las preguntas del cuestionario en una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 indica una percepción muy negativa y 5 una muy positiva.

Los bancos con las puntuaciones más altas son percibidos más favorablemente como una marca empleadora, mientras que aquellos con puntuaciones más bajas son percibidos de manera menos favorable. Entre los resultados que más destacan se hallan los siguientes:

- Banco Falabella (3.69) e Interbank (3.62) tienen las puntuaciones más altas, lo que indica que son percibidos muy favorablemente por los colaboradores potenciales en términos de marca empleadora. Es probable que los encuestados crean que trabajar en estos bancos les proporcionará oportunidades para un gran comienzo de empleo futuro, prestigio, experiencia que mejore su carrera laboral, un buen ambiente de trabajo, entre otras cosas.
- BCP (3.59) y Scotiabank (3.46) también tienen puntuaciones relativamente altas, lo que indica una percepción favorable, aunque no tan alta como la de Banco Falabella e Interbank.
- BanBif (3.13), Banco GNB Perú S.A. (3.10), Banco Pichincha (3.12), Citibank del Perú (3.10), y MiBanco (3.13) tienen puntuaciones promedio, lo que indica que los encuestados tienen una percepción neutral a moderadamente favorable de estas instituciones como marcas empleadoras.
- ALFIN Banco S.A (2.97) tiene la puntuación más baja de todos los bancos en la encuesta. Aunque la percepción no es completamente negativa, es la menos favorable entre las empresas bancarias enumeradas.

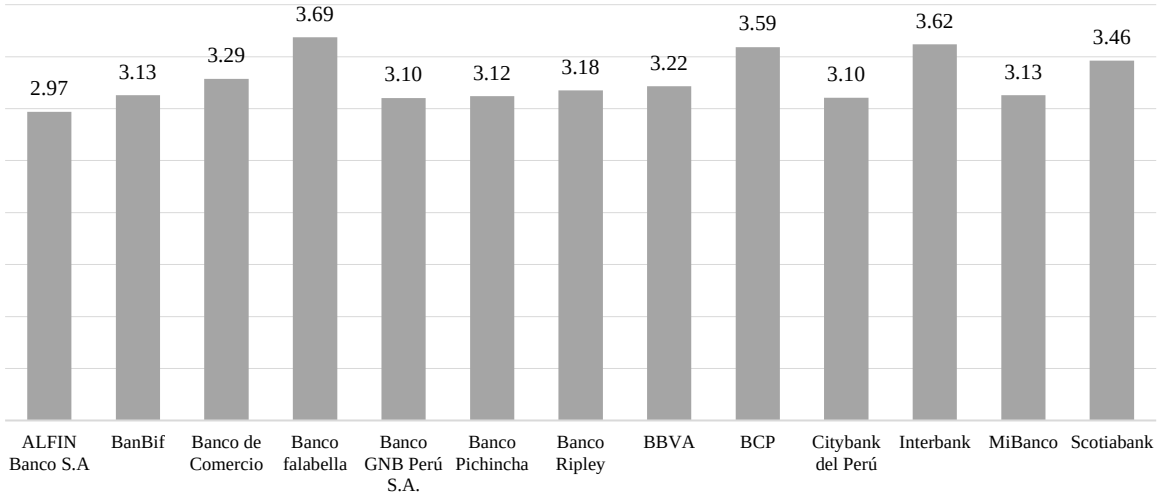
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 20

Percepción de atractivo en la marca del empleador por cada banco analizado



Es importante notar que estos son promedios, por lo que no reflejan necesariamente la gama completa de percepciones que los colaboradores potenciales puedan tener; por lo tanto, se presenta en la Tabla 25 la clasificación de frecuencias complementa los datos de la media aritmética y proporciona una visión más detallada de cómo se distribuyen las percepciones de los colaboradores potenciales respecto a cada banco como marca empleadora. Se clasifican en tres categorías: bajo, medio y alto.

- Banco Falabella (52%) e Interbank (55%) son los bancos que obtuvieron el mayor porcentaje de respuestas clasificadas como Alto. Esto significa que la mayoría de los colaboradores potenciales perciben a estas organizaciones de manera muy favorable como marcas empleadoras. Esto respalda los resultados de la media aritmética, donde estos bancos también tenían las puntuaciones más altas.

- BCP (51%) y Scotiabank (42%) también tienen un porcentaje considerable de respuestas clasificadas como Alto. Sin embargo, también es importante notar que tienen un alto porcentaje de respuestas en la categoría de Medio, lo que sugiere una percepción moderada a alta.

- BanBif (69%), Banco GNB Perú S.A. (71%), Banco Pichincha (72%), Citibank del Perú (67%) y MiBanco (65%) tienen un alto porcentaje de respuestas en la categoría Medio,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

lo que indica que la mayoría de los colaboradores potenciales tienen una percepción neutral a moderadamente positiva de estas organizaciones como marcas empleadoras.

- ALFIN Banco S.A. (77%) tiene el porcentaje más alto de respuestas en la categoría Medio y un bajo porcentaje en la categoría Alto (10%). Esto sugiere que la mayoría de los colaboradores potenciales tienen una percepción moderada de este banco, pero muy pocos lo ven de manera muy favorable.

Los bancos con una mayor cantidad de clasificaciones Altas se ven más favorablemente como marcas empleadoras por los colaboradores potenciales. Sin embargo, también es importante considerar las clasificaciones Medias, ya que un alto porcentaje en esta categoría puede indicar una percepción más neutral o moderada de la marca empleadora del banco.

Tabla 25

Clasificación de frecuencias de atractivo en la marca del empleador para cada banco (según colaboradores potenciales)

Clasificación	ALFIN Banco S. A	BanBif	Banco de Comercio	Banco Falabella	Banco GNB Perú S.A.	Banco Pichincha	Banco Ripley	BBVA	BCP	Citibank del Perú	Interbank	MiBanco	Scotiabank
Bajo	13%	11%	11%	11%	12%	11%	13%	13%	11%	14%	11%	14%	11%
Medio	77%	69%	58%	37%	71%	72%	60%	60%	38%	67%	34%	65%	47%
Alto	10%	20%	30%	52%	17%	17%	27%	27%	51%	19%	55%	21%	42%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En la Figura 21 se presenta la percepción de atractividad sobre los bancos, pero clasificada por sexo. En estos términos, los bancos Falabella y BCP parecen tener una percepción más favorable entre las mujeres, con puntuaciones de 3.74 y 3.77, respectivamente, en comparación con los hombres, que calificaron estos bancos con 3.63 y 3.44 respectivamente. Este patrón también se observa, aunque en menor medida, en la mayoría de los otros bancos; pues las mujeres perciben de modo más favorable a los bancos en general.

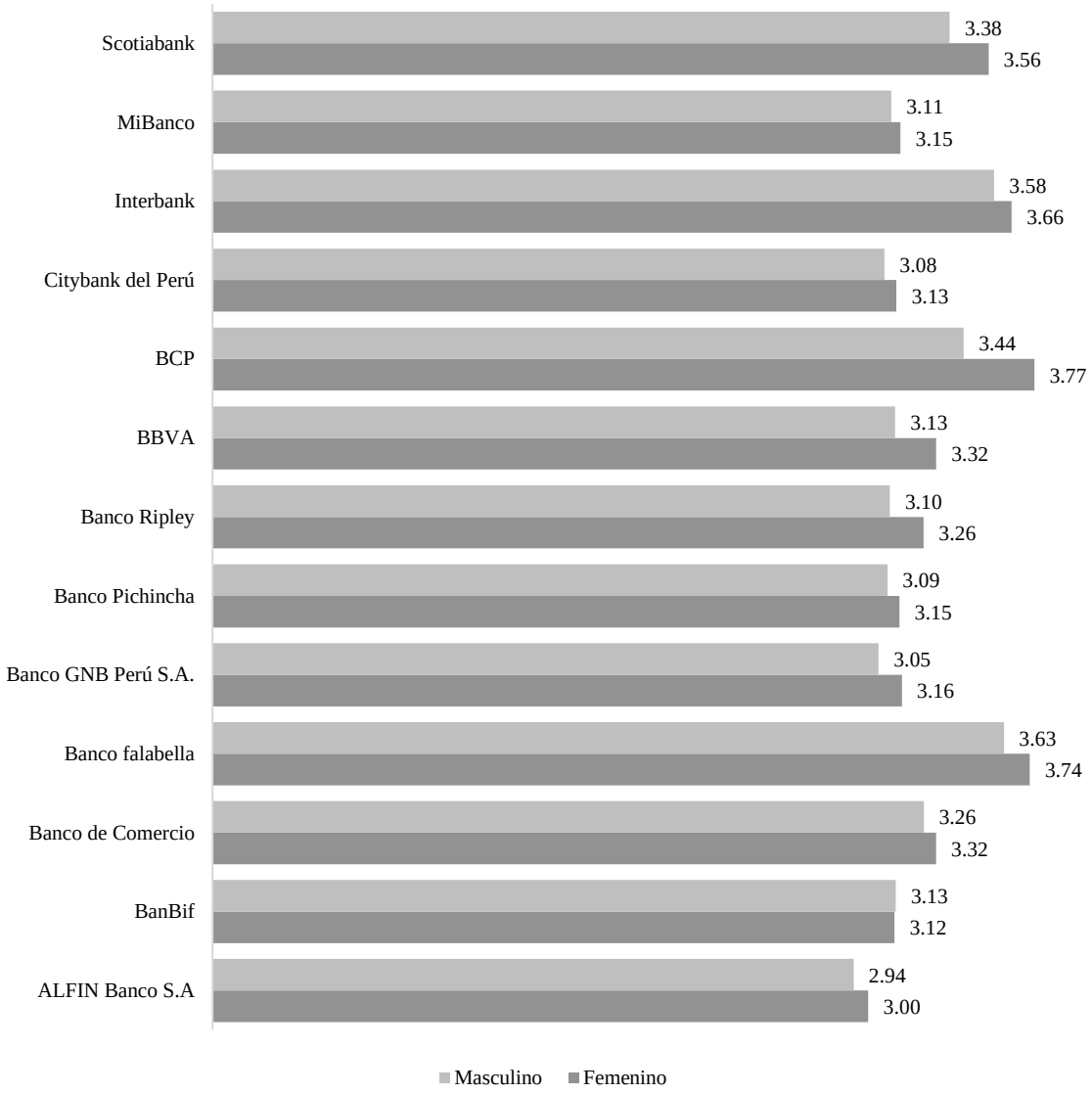
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 21

Percepción de atractivo en la marca del empleador por cada banco analizado (según sexo)



Por su parte, en la Figura 22, los datos indican que, en general, la generación X tiene una percepción más alta de la atractividad de los bancos en comparación con las generaciones Millennial y Z. Por ejemplo, el BCP y Interbank reciben las puntuaciones más altas por parte de la generación X, con un 3.74 cada uno, lo que sugiere que estos bancos son particularmente atractivos para este grupo etario.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

La generación Millennial otorga su calificación más alta al Banco Falabella con un 4.06, destacándose significativamente sobre los demás bancos en términos de atractividad percibida. Esta preferencia sugiere que el Banco Falabella podría estar ofreciendo productos, servicios o una imagen de marca que resuena especialmente bien con este grupo generacional. La generación Z, la más joven de las tres, da en general las puntuaciones más bajas, lo que podría reflejar una mayor indiferencia o una menor familiaridad con los bancos. Sin embargo, aún para esta generación, el Banco Falabella recibe la puntuación más alta con un 3.59, reiterando su atractivo transgeneracional.

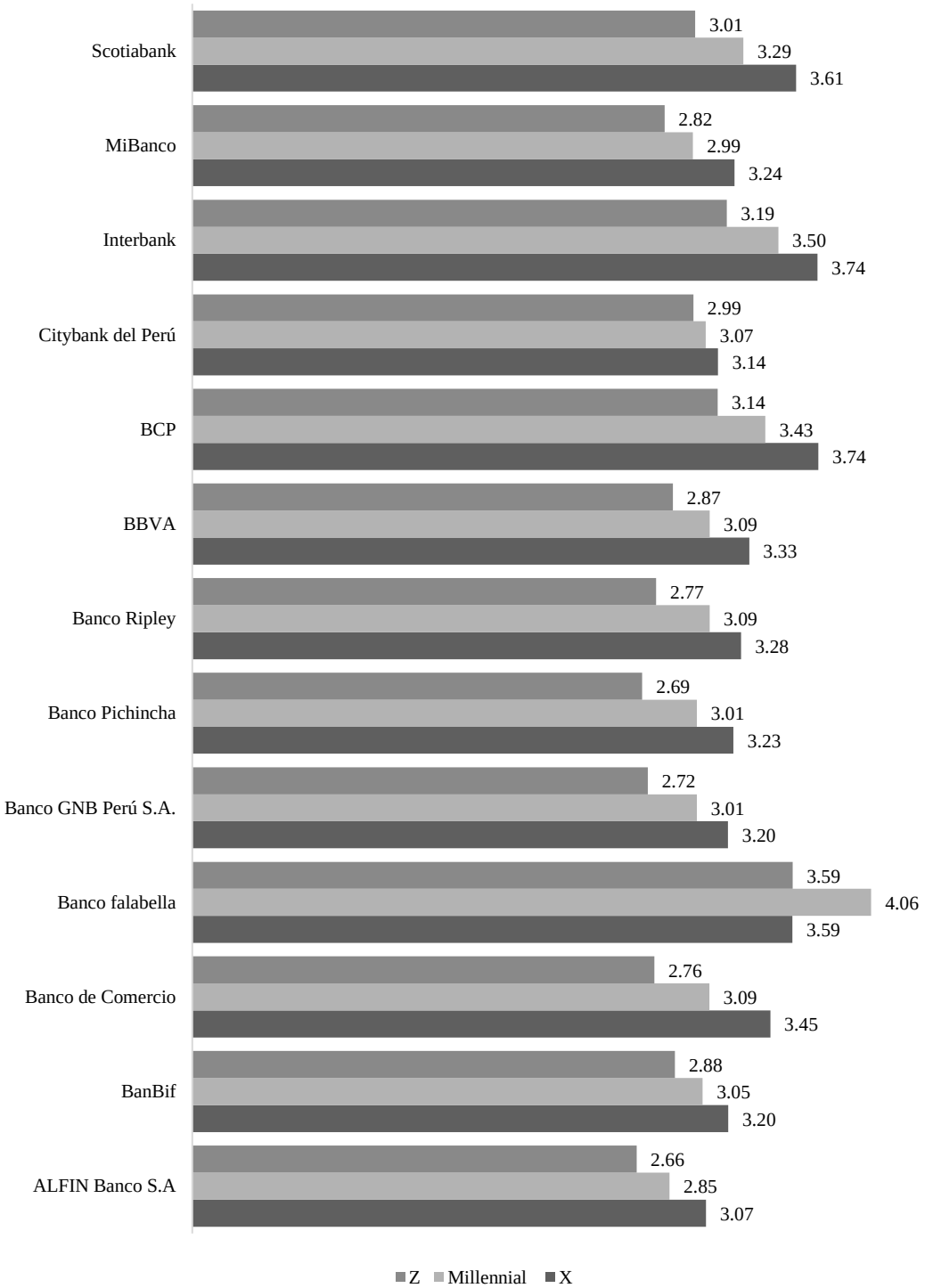
Además, es notable que, a través de las generaciones, las percepciones varían significativamente entre los bancos. Mientras que algunas instituciones como el Banco Falabella y el BCP destacan en atractividad para diferentes generaciones, otras como ALFIN Banco S.A y Banco GNB Perú S.A. mantienen puntuaciones más bajas en los tres grupos, lo que indica una percepción de atractividad más uniformemente moderada o baja.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 22

Percepción de atractivo en la marca del empleador por cada banco analizado (según grupo generacional)



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.4.5. Objetivo específico 4

En esta sección se da respuesta al objetivo de investigación: determinar el grado en el que los funcionarios tienen identificados los programas de RSE y marca empleadora. Para ello, se presentan las entrevistas realizadas a funcionarios de algunos bancos, a través de preguntas relacionadas al nivel de conocimiento de los programas de RSE que tienen implementadas en el banco y su nivel de marca empleadora, identificando su preocupación por implementar estrategias que mejoren su marca como empleadores (en el Anexo 3 se presentan estas entrevistas transcritas). Algunos de ellos decidieron mantenerse en el anonimato; sin embargo, la información obtenida en dichas entrevistas permitió entender la realidad desde las diversas perspectivas de los diferentes factores que intervienen en el ámbito de la RSE, la marca empleadora y cada banco.

Con relación a las entrevistas realizadas y la observación documental de cada banco se puede inferir que la decisión de implementar políticas o programas de RSE y su comunicación a todas las agencias que el banco pueda tener en todo el país depende de la cantidad de colaboradores que maneja el banco y la antigüedad que tenga el banco en el mercado financiero peruano y específicamente arequipeño.

En las Tablas 26, 27, 28 y 29 se presenta la información sintetizada de las entrevistas realizadas a estos ejecutivos de algunos bancos del sector.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 26

Resultados de la entrevista a Patricia Segura - Interbank

Aspecto	Patricia Segura Gerente de Tienda Mercaderes de Interbank
Programas de RSE	Implementados y liderados desde Lima. Selma Acosta, VP de Legal, es la principal encargada. Se comunican interna y externamente.
Áreas de Foco de RSE	Salud, financiamiento sostenible, educación.
Comunicación de RSE	INTRANET, redes sociales (Facebook, Twitter), correos, reuniones mensuales. Grupo privado en Facebook para colaboradores.
RSE hacia Colaboradores	Apoyo en salud, días libres por motivos personales, beneficios por matrimonio, mudanza, nacimiento de hijos. También apoyo a colaboradores LGBTQ+ con facilidades para matrimonio igualitario.
Conocimiento de Marca Empleadora	Interbank participa en *Great place to work* y está presente en revistas de finanzas.
Gestión de Marca Empleadora	A cargo del área de Gestión y Desarrollo Humano en Lima. Se realizan encuestas y se implementan mejoras según resultados.
Comunicación de Marca Empleadora	Comunicados internos, reuniones virtuales, fotos, banners y chapas para el uniforme que muestran el reconocimiento como *Great place to work*.
Atractivo para Colaboradores Potenciales	Clima laboral y balance vida-trabajo son valorados en entrevistas.
Percepción de Colaboradores Actuales	Generalmente positiva; los líderes se aseguran de cumplir con las pautas de beneficios establecidos. Las renuncias suelen deberse a estudios o mejores oportunidades laborales.
Lealtad de Colaboradores	Alta. Se percibe un fuerte compromiso y satisfacción con el trabajo y la empresa.
Uso de RSE para Atracción	La RSE es vista como importante para atraer a nuevos colaboradores, reflejando los valores de Interbank y su compromiso con la comunidad.
Interés de Colaboradores en RSE	Los colaboradores se muestran interesados en participar en actividades de RSE, tanto para beneficio propio como de la comunidad.
Iniciativas Locales de RSE	Posibles de organizar a nivel local, pero requieren aprobación de Lima.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 27

Resultados de la entrevista realizada a Brenda Peixoto- Banco Pichincha

Aspecto	Brenda Peixoto, Gerente de Agencia del Banco Pichincha
Programas de RSE	Banco Pichincha tiene un área de RSE liderada por el área de Bienestar. Iniciativas específicas en Arequipa incluyen campañas de reciclaje asociadas con hogares locales para la reutilización de materiales y generación de ingresos. En Chiclayo, el reciclaje se intercambiaba por plantas.
Comunicación de Actividades de RSE	Comunicación interna sobre la importancia del reciclaje y participación en la Hora del Planeta. Brenda Peixoto, como líder de equipo, refuerza estas comunicaciones para promover la conciencia ambiental entre sus colaboradores.
Iniciativas de RSE para Colaboradores	Además de reciclaje, se fomenta la participación en eventos como la Hora del Planeta, destacando un esfuerzo por promover la conciencia sobre temas ambientales y generales que pueden mejorar la comunidad y el planeta.
Conocimiento y Gestión de Marca Empleadora	Aunque Brenda no tiene detalles específicos, asume que el área de Bienestar supervisa la marca empleadora. La selección de personal se realiza generalmente por referidos, indicando un interés en trabajar para el banco.
Atractivo del Banco Pichincha	La percepción es que Banco Pichincha ofrece oportunidades de crecimiento debido a su tamaño más manejable en Perú. Comparado con otras entidades, proporciona ascensos rápidos, un sueldo por encima del promedio, bonificaciones y un clima laboral que equilibra el trabajo con la vida personal.
Lealtad y Compromiso de los Colaboradores	Brenda considera que los colaboradores son leales y comprometidos, con varios eligiendo quedarse en el banco a largo plazo debido a la estabilidad y beneficios ofrecidos, a pesar de los retos competitivos del sector.
Uso de RSE para Atracción de Colaboradores	Se sugiere que la RSE podría ser más enfocada en puestos de dirección, y aunque Brenda no ha incluido este tema en entrevistas para posiciones con alta rotación, reconoce la importancia de discutir la RSE y considera incorporarlo en futuras conversaciones.
Interés en Participación de RSE	No todos los colaboradores muestran interés activo en RSE, lo que requiere seguimiento y motivación constante por parte de los líderes para promover la participación en iniciativas como el reciclaje.
Iniciativas Locales de RSE	Se está organizando una campaña oncológica en Arequipa con Oncosalud para concientizar sobre la prevención del cáncer, demostrando una capacidad de autonomía a nivel local para implementar actividades de RSE orientadas a la salud.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 28

Resultados de la entrevista realizada a Brenda Camiche - Scotiabank

Aspecto	Elizabeth Camiche - Scotiabank
Programas de RSE Implementados	Scotiabank tiene programas de RSE liderados por el área de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales, centrados en Lima, pero compartidos a nivel nacional.
Comunicación de Programas de RSE	Internamente, se utiliza SCOTIANOTICIAS y externamente, redes sociales como LinkedIn, Instagram, Twitter.
Actividades de RSE	Coordinadas con ONGs, instituciones o grupos necesitados, como limpieza de playas y apoyo a mujeres emprendedoras. Los colaboradores pueden participar directamente en diversas iniciativas o como facilitadores en áreas de su especialización.
Beneficiarios de RSE	Varían desde la comunidad general hasta los mismos colaboradores, con programas que benefician tanto a sectores externos (como el medio ambiente y emprendimientos femeninos) como a los empleados mediante la digitalización de procesos (*PaperLess*).
Marca Empleadora	Scotiabank participa en rankings como *Best Place to Work* y utiliza encuestas internas (Pulso) para medir la satisfacción del colaborador. Las actividades de RSE contribuyen significativamente a potenciar su marca empleadora.
Atractivo para Nuevos Colaboradores	La internacionalidad de Scotiabank, su posicionamiento como un excelente lugar para trabajar, y los beneficios económicos y culturales ofrecidos hacen que sea atractivo para talentos potenciales. La inclusión y equidad promovidas desde Canadá se enfatizan en Perú.
Lealtad de los Colaboradores	La cultura laboral, el clima, la flexibilidad y el liderazgo en Scotiabank fomentan la lealtad y la consideración de los empleados antes de cambiar de empleo.
Uso de RSE en Reclutamiento	La RSE se utiliza como un factor atractivo en el proceso de reclutamiento, mostrando a los candidatos los programas voluntarios y la cultura de la empresa a través de charlas en universidades y otras plataformas educativas.
Interés de los Colaboradores en RSE	Existe un interés creciente de los colaboradores en participar en actividades de RSE, con indicadores que muestran una participación y satisfacción ascendente.
Estrategia para Mejorar la Marca Empleadora	Scotiabank ve los programas de RSE como estratégicos para mejorar su marca empleadora, incluyéndolos desde las inducciones corporativas para asegurar que los nuevos empleados estén informados y motivados para participar desde el inicio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 29

Resultados de la entrevista realizada a Areliz Llerena - GNB

Aspecto	Areliz Llerena - GNB
Implementación de RSE	Banco GNB está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desde el 2016. No cuentan con programas específicos de RSE como otras entidades, pero sí con iniciativas en desarrollo sostenible dirigidas desde RRHH y enfocadas en inclusión y educación financieras.
Enfoque de los Programas	Las iniciativas están dirigidas tanto a colaboradores como a clientes, destacando la inclusión financiera mediante el fondo mi vivienda y la Banca Simple, ofreciendo educación financiera básica a través de folletería y boletines informativos online.
Comunicación de RSE	No se menciona un método específico de comunicación interna para las iniciativas de RSE, más allá de la referencia a políticas generales de desarrollo sostenible y programas educativos.
Percepción de la Marca Empleadora	La estabilidad laboral es vista como una fortaleza clave del banco, con contratos que rápidamente se convierten de plazo fijo a indeterminado, proporcionando seguridad a los empleados. No se realizan estudios específicos sobre la marca empleadora.
Atractivo para Nuevos Colaboradores	La estabilidad laboral y las comisiones en el área comercial son factores atractivos para los colaboradores. La falta de publicidad específica sobre la marca empleadora limita su visibilidad externa.
Lealtad de los Colaboradores	La estabilidad y las comisiones son motivaciones clave para la retención de empleados en el área comercial. La movilidad y oportunidades de ascenso son limitadas en provincias, afectando la lealtad en esas áreas.
Autonomía para Implementar RSE	Las agencias en provincia no tienen autonomía para implementar programas de RSE; cualquier iniciativa debe ser aprobada y dirigida por la matriz en Lima.
Interés en Participar en RSE	Existe un interés voluntario entre los colaboradores por participar en actividades de RSE, como el reciclaje, aunque estas iniciativas no reciben un fuerte apoyo corporativo desde la gerencia central.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

La integración y percepción de los programas de RSE junto con la marca empleadora en las entidades bancarias analizadas, Interbank, Banco Pichincha, Scotiabank, y Banco GNB, reflejan un panorama diverso en términos de compromiso, implementación y comunicación de RSE, así como en la construcción y gestión de su imagen como empleadores preferidos. Los bancos muestran distintos grados de madurez en sus programas de RSE, desde iniciativas bien establecidas y estructuradas hasta esfuerzos en desarrollo alineados con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), abarcando una gama de actividades dirigidas tanto a la mejora comunitaria como al bienestar de los colaboradores. La comunicación interna y externa juega un papel crucial en promover estas iniciativas, utilizando plataformas variadas que incluyen desde INTRANET y redes sociales hasta colaboraciones con ONGs y el sector educativo.

Los elementos que destacan en la atracción y retención de talento abarcan la estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento, beneficios económicos y culturales, y un clima laboral positivo, los cuales son percibidos diferencialmente entre las entidades:

- Interbank y Banco Pichincha resaltan por su enfoque en mejorar la comunidad y el bienestar de los colaboradores, utilizando canales múltiples para la comunicación de RSE y participando activamente en reconocimientos como *Great place to work*.
- Scotiabank sobresale por su estructura organizada en programas de RSE, con un impacto directo en la percepción de la marca empleadora y la lealtad de los colaboradores, fomentada por una cultura de inclusión y equidad.
- Banco GNB se encuentra en una fase de alineación con los ODS, con iniciativas centradas en inclusión y educación financieras, enfrentando desafíos en la movilidad y oportunidades de ascenso en provincias.

En conjunto, la lealtad y el compromiso de los colaboradores están influenciados por la cultura empresarial, las oportunidades económicas y el clima laboral, aunque existen áreas de oportunidad en la promoción de la marca empleadora y el apoyo corporativo hacia las actividades de RSE, particularmente en Banco GNB. La integración de la RSE como estrategia para atraer y retener talento emerge como un factor clave en la construcción de una marca empleadora sólida y deseable, reflejando la importancia de una comunicación efectiva y una participación de los colaboradores en dichas iniciativas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.4.6. Objetivo específico 5

En esta sección se exponen los resultados correspondientes al objetivo: analizar el grado en el que los funcionarios del sector bancario privado de Arequipa consideran como estrategia la RSE para mejorar la marca empleadora.

El análisis de las entrevistas realizadas a representantes de Interbank, Banco Pichincha, Scotiabank, y Banco GNB revela una consideración consciente y estratégica de la RSE para mejorar la marca empleadora en el sector bancario privado de Arequipa. Los bancos reconocen y aplican la RSE no solo como un compromiso hacia el bienestar comunitario y ambiental sino también como un elemento distintivo de su imagen corporativa y atractivo como empleadores. Los programas de RSE, que varían desde la inclusión financiera y educación hasta la salud, el financiamiento sostenible, y el apoyo a iniciativas ambientales, son identificados por los funcionarios como componentes clave que reflejan positivamente en la cultura corporativa y los valores de la empresa.

- Interbank y Banco Pichincha resaltan por tener programas de RSE bien establecidos y comunicados activamente a través de diversos canales, incluidos INTRANET y redes sociales. Estas iniciativas están directamente relacionadas con el mejoramiento de la percepción de la marca empleadora y la atracción de talento, gracias a su participación en rankings como *Great place to work* y su enfoque en la salud, educación, y financiamiento sostenible.

- Scotiabank destaca por su estructurado enfoque hacia la RSE, con una participación en programas coordinados con ONGs y la promoción de iniciativas como la digitalización de procesos (PaperLess) que benefician tanto a la comunidad como a los empleados. La implementación de estas actividades es vista como estratégica para el fortalecimiento de su marca empleadora, evidenciado por la inclusión en rankings y la utilización de encuestas internas para medir la satisfacción del colaborador.

- Banco GNB, aunque alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde el 2016 y enfocado en la inclusión y educación financiera, aún se encuentra en un proceso de fortalecimiento y definición más clara de sus programas de RSE. La estabilidad laboral se identifica como un atractivo principal para los colaboradores, sin embargo, la marca

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

empleadora podría beneficiarse de una mayor visibilidad y promoción de sus iniciativas de RSE.

La estrategia de integrar la RSE en la mejora de la marca empleadora es reconocida y valorada por los colaboradores, quienes muestran interés y compromiso con las actividades propuestas. Este enfoque no solo mejora la imagen externa del banco como un lugar deseable para trabajar, sino que también fomenta una cultura interna de lealtad, compromiso, y satisfacción entre los empleados. Los funcionarios consideran que la RSE es una herramienta efectiva para atraer nuevos talentos y retener a los colaboradores actuales, reflejando los valores de la empresa y su compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

El contraste entre los resultados de las entrevistas y la revisión documental de las páginas web de los bancos (Tabla 30) revela una coherencia en el compromiso con la RSE y su influencia en la marca empleadora. La documentación pública muestra que entidades como BCP, Interbank, Scotiabank Perú, y Banco GNB Perú tienen programas y estrategias de RSE bien definidas y comunicadas, que impactan positivamente tanto en la sociedad como en sus colaboradores, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y enfocándose en temas como la educación, el medio ambiente, la gobernanza, y la inclusión financiera.

Desde el punto de vista de los funcionarios entrevistados, existe una clara identificación y valoración de estas iniciativas, considerándolas estratégicas para la mejora de la marca empleadora. Este reconocimiento interno se alinea con la información publicada por los bancos sobre sus esfuerzos en RSE, sugiriendo que la comunicación interna y externa sobre estas actividades es efectiva en promover una imagen positiva de la empresa. A su vez, esto refuerza la percepción de los bancos como empleadores atractivos y comprometidos con el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

- BCP y Banco GNB Perú muestran un compromiso explícito con la reducción de su impacto ambiental y la inclusión financiera, respectivamente, reflejando la información proporcionada por los representantes de estas instituciones sobre sus esfuerzos en RSE y la importancia de estas actividades para la atracción y retención de talento.
- Interbank y Scotiabank Perú destacan por su participación en iniciativas que abarcan múltiples ODS, con reportes y estrategias que subrayan su compromiso con el desarrollo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

sostenible, en línea con las percepciones de los funcionarios sobre la integración de la RSE en la cultura corporativa y su impacto en la marca empleadora.

- Banco Pichincha se enfoca en cumplir sus obligaciones legales y minimizar la contaminación, con programas de reciclaje que son consistentes con las observaciones de sus funcionarios sobre el enfoque en la RSE hacia la mejora del atractivo como empleador.

Esta coherencia entre la percepción interna y la comunicación externa destaca la eficacia de la RSE como herramienta estratégica para fortalecer la marca empleadora dentro del sector bancario privado de Arequipa, evidenciando un enfoque integral que beneficia tanto a los colaboradores como a la sociedad en general. La estrategia de comunicar y participar en actividades de RSE no solo mejora la imagen externa de los bancos como lugares deseables para trabajar, sino que también fomenta una cultura interna de compromiso, satisfacción, y lealtad entre los empleados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 30

Análisis de la información pública de cada entidad

Bancos	Inicio	Detalles	Programas	Grupos de interés
BCP	2012	Tienen proyectado reducir su impacto ambiental en 100 toneladas de CO2 equivalente anual	Becas BCP Impulsa BCP Voluntariado BCP	Sociedad y colaboradores
Mi Banco		Sin información		
Interbank	2018	Reporte de sostenibilidad según la metodología GRI. Pilares Ambiental, Social, Gobernanza, Cultura de sostenibilidad	Relación a 3 dimensiones Ambiental, Social, Gobernanza	Sociedad y colaboradores
Scotiabank Perú	2019	Sus actividades impactan en 7 ODS, más información sobre reducción de la huella de carbono	Fin a la pobreza Educación de calidad, Igualdad de Género, Trabajo decente y crecimiento económico, Reducción de desigualdades, Acción por el clima, Alianzas para lograr objetivos	Sociedad
BBVA	2008	Rubro de educación, salud y aspectos ambientales y de gobernanza	Leer es estar adelante	Sociedad
Banco Falabella	2008	La información es solo hasta el 2014	Construcción de colegios Fe y Alegría	Sociedad
Banco Pichincha		Cumplimiento de sus obligaciones legales y en disminuir la contaminación	Medio Ambiente: Reciclaje	Sociedad
Banco Ripley			Programa de voluntariado: reparación de las instalaciones eléctricas, clases de computación, charlas, talleres de arte, pintado de la fachada	Sociedad
BanBif	2019	Actividades relacionadas al medio ambiente y a la educación financiera	Programa “BanBif Manos Unidas” Charlas financieras Talleres de reciclaje y talleres de huertos	Sociedad y colaboradores
Banco GNB Perú	2013	12 prácticas del Banco relacionadas a los siguientes 15 ODS	Proyecto “Finanzas en mi Colegio” Informe de Evaluación Social y Ambiental Políticas de Recursos Humanos Reciclaje y Cambio Climático	Sociedad y colaboradores
Citibank		Sin información		
Alfin			Propuestas que van enfocadas en la salud financiera del cliente	Cliente
Banco de Comercio		Sin información		

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental incluida en el Anexo 3.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.5. Discusión

La investigación de esta tesis ha revelado que la RSE influye positivamente en la percepción de la marca empleadora, siendo este efecto moderado positivamente en presencia de la generación Z, una observación que se alinea con los hallazgos de Fisehaye y Teclehaymanot (2023). La generación Z dispuesta a apoyar organizaciones que promueven la sostenibilidad y dispuesta a incurrir en mayores costos por comprometerse con tales empresas (Pandita & Khatwani, 2022), se destaca la importancia de la RSE no solo en atraer a esta demografía sino también en retenerla. Este grupo generacional prioriza los valores éticos y la sostenibilidad sobre aspectos tradicionales como el salario y beneficios, valorando en igual medida oportunidades de desarrollo personal, la flexibilidad laboral, y un saludable equilibrio entre la vida laboral y personal (Narayanan, 2022). Este conjunto de preferencias destaca la RSE como un diferenciador clave en la atracción y retención de talento, especialmente entre los más jóvenes en el ámbito laboral (Fisehaye & Teclehaymanot, 2023).

Además, los resultados descriptivos de la presente investigación indican que la generación Z es más escéptica respecto a la RSE, con una percepción más baja (media 3.36) comparada con las generaciones Millennial y X, se alinea con la caracterización de esta generación por Fisehaye y Teclehaymanot (2023) como innatamente familiarizada con internet, crítica hacia la ética empresarial, y motivada por trabajar en empresas que reflejen sus valores personales. Este escepticismo de la generación Z hacia la RSE en sus organizaciones podría interpretarse como una demanda de autenticidad y acciones concretas más que de declaraciones de intenciones o campañas de marketing. Esto se alinea a lo propuesto por Kapuściński et al. (2023), para atraer y retener a la Generación Z, las empresas deben adoptar un enfoque que trascienda la superficialidad y demuestre un compromiso auténtico con la responsabilidad social, integrándolo en su cultura y prácticas empresariales. Esta generación valora los aspectos psicológicos, de desarrollo y sociales, enfatizando la importancia de la satisfacción laboral, el crecimiento personal, la seguridad financiera y un equilibrio entre la vida laboral y personal. La Generación Z busca empleadores que reflejen sus valores éticos y que ofrezcan una propuesta de valor alineada con sus expectativas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

En este contexto, la investigación de Tkalac y Sinčić (2018) aporta una perspectiva valiosa al enfocarse en cómo la RSE percibida y la marca empleadora interactúan con la reputación corporativa, sugiriendo que las empresas con altas valoraciones en RSE y como marcas empleadoras gozan de mejor reputación. Este conocimiento resalta la importancia de que los gestores consideren la percepción de sus esfuerzos en RSE por parte de potenciales empleados, ya que esto influye directamente en su atractivo como empleadores y su reputación en general. La combinación de estos hallazgos resalta la intersección crítica entre la RSE, la marca empleadora, y la reputación corporativa, mostrando la importancia de estrategias bien articuladas que no solo mejoren el atractivo de la empresa como lugar de trabajo, sino que también profundicen el compromiso con prácticas sociales y ambientales genuinas para satisfacer las expectativas de la generación Z y mejorar la percepción general de la organización.

Por lo tanto, surge una complejidad en la percepción de la generación Z hacia la RSE: aunque valoran la RSE por su potencial para mejorar la imagen de marca de un empleador, simultáneamente exhiben escepticismo y demandan autenticidad en las iniciativas de RSE. Este grupo demográfico está dispuesto a apoyar empresas comprometidas con la sostenibilidad, pero su crítica hacia la ética empresarial impulsa un deseo por acciones de RSE genuinas y significativas. Para atraer y retener a la generación Z, las empresas deben integrar verdaderamente la responsabilidad social en su núcleo operativo, superando así el escepticismo de esta generación mediante un compromiso real con los valores éticos y la sostenibilidad.

Por su parte, el estudio realizado por Castillo y Huamán (2017) en el Perú es particularmente relevante ya que explora cómo la RSE puede funcionar como una estrategia eficaz de marca empleadora específicamente para atraer a la generación Z en el sector bancario peruano. Mediante encuestas y experimentos dirigidos a estudiantes universitarios, este estudio demostró que la RSE incrementa significativamente el atractivo de los bancos como empleadores entre los jóvenes, confirmando así la importancia de comunicar las iniciativas de RSE de manera efectiva para capturar el interés de esta generación. Este hallazgo cobra especial relevancia mostrando un paralelismo con las conclusiones de esta tesis, también realizada en el mismo contexto, donde se enfatiza el impacto positivo de la RSE en la percepción de la marca empleadora en el sector bancario, pero añadiendo un nuevo nivel de detalle al cuantificar cómo esta relación se intensifica, mediante un efecto moderador, específicamente para la generación Z en comparación con otras generaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Investigaciones previas de autores como Fisehaye y Teclehaymanot (2023), Pandita y Khatwani (2022), Narayanan (2022), y Kapuściński et al. (2023) han destacado el valor que la generación Z otorga a la RSE y su influencia en la percepción de las empresas como lugares deseables de trabajo. Sin embargo, a diferencia de estos estudios que destacan las cualidades de la generación Z asumiendo su distinción de generaciones anteriores, este trabajo aporta una evidencia cuantitativa de la diferencia. Mientras que estos autores reconocen la importancia de la RSE para atraer a la generación Z, no proporcionan una diferenciación cuantitativa específica entre las generaciones. Esta tesis avanza en la comprensión de la temática al demostrar, con datos cuantificados, que realmente existe una diferencia significativa en cómo la generación Z valora la RSE en relación con la marca empleadora, contrastando de manera directa con las percepciones de generaciones anteriores y reafirmando la necesidad de que el sector bancario y otros sectores adopten y comuniquen estrategias de RSE que resuenen de manera efectiva con las expectativas de esta generación joven.

Con respecto a los resultados descriptivos de la percepción de RSE, la generación Z percibe las iniciativas de RSE de sus empleadores en un nivel medio, una percepción menos favorable en comparación con las generaciones Millennial y X, que, aunque no catalogan la RSE de sus empresas excepcionalmente alta, la perciben de manera más positiva que la generación Z. Es relevante señalar que las dimensiones de RSE menos valoradas por la generación Z son las sociales y ambientales, lo que presenta un problema particular, ya que, según Narayanan (2022), la generación Z prioriza los beneficios sociales y ambientales sobre los económicos. Esta tendencia sugiere una futura problemática para los bancos; mientras que actualmente pueden depender del talento de las generaciones Millennial y X, la creciente predominancia de la generación Z en el mercado laboral podría complicar la atracción de nuevos talentos, especialmente porque esta generación se muestra más escéptica respecto a la RSE, a pesar de que su presencia intensifica positivamente la percepción de la marca empleadora.

En cuanto a la marca empleadora, de forma similar a la RSE, se ha visto que los colaboradores actuales y también los potenciales la perciben a un nivel cercano al medio. En este caso, también la generación Z exhibe los niveles más bajos comparativamente con las otras generaciones. Frente a ello, se puede considerar hacer explícita la RSE, para fortalecer la marca empleadora, una estrategia que no solo mejora la imagen corporativa ante los potenciales empleados, sino que también resalta el compromiso de una empresa con prácticas éticas y

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

sostenibles. Según Stuss (2018), la relación positiva entre la RSE y la marca empleadora resalta la importancia de estas prácticas en la atracción de talento competente y la gestión sostenible de los recursos humanos. Aunque la RSE ya suele ser reconocida por las empresas, la marca empleadora aún se encuentra en un proceso de maduración y menos aún la integración con la RSE, demostrando la necesidad de asociar las estrategias de RSE de manera más efectiva para resaltar el atractivo de la empresa como lugar de trabajo. Este enfoque no solo beneficia la percepción externa de la empresa, sino que también fortalece su cultura y valores internos, atrayendo así a empleados potenciales que comparten estos principios.

Por otro lado, Puncheva-Michelotti et al. (2018) sugieren que la comunicación clara y consistente sobre la RSE en los anuncios de empleo es una herramienta significativa para mejorar el atractivo de las empresas como empleadores. No obstante, el estudio indica que muchas empresas aún no aprovechan esta estrategia eficazmente, lo que resalta una oportunidad perdida para atraer talento de calidad, especialmente para posiciones de gestión de nivel medio a superior. Las empresas deben, por tanto, identificar cuáles dimensiones de la RSE resuenan más con sus candidatos objetivos y comunicarlas de manera enfática y coherente en sus estrategias de reclutamiento. Este enfoque no solo mejora la percepción de la empresa entre los buscadores de empleo, sino que también alinea las expectativas de los empleados potenciales con los valores y compromisos de la empresa, creando una base sólida para la atracción y retención de talento en un mercado laboral cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social, especialmente en la generación Z, como se ha visto en los resultados del presente estudio.

Además de lo expuesto, para captar y mantener el interés de la Generación Z, las empresas deberían potenciar su presencia en redes sociales y ofrecer oportunidades para el desarrollo de habilidades a través de clases gratuitas, sugieren Agnar & Arief (2023). Este enfoque resalta la relevancia de adaptar las estrategias de marca empleadora a las preferencias y valores de esta generación, que valora la transparencia, la ética, y el desarrollo personal y profesional. Integrando estas recomendaciones con la importancia de comunicar eficazmente las iniciativas de RSE, las empresas pueden crear un atractivo distintivo como empleadores deseables para la Generación Z, alineando su oferta de valor con las expectativas de un mercado laboral joven, éticamente consciente y digitalmente conectado, asegurando así una conexión más profunda y significativa con los futuros talentos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

En el Perú, estas tendencias adquieren una dimensión particular debido a las diferencias generacionales identificadas en el contexto nacional. La Generación Z y los Millennials destacan por su afinidad con el entorno digital y una relación menos tradicional con los sistemas bancarios, lo que implica una menor confianza en las instituciones financieras tradicionales y una mayor apertura a alternativas digitales (Ipsos, 2023). Esto supone un reto adicional para el sector bancario privado de Arequipa, ya que debe esforzarse por conectar con una generación que prioriza la innovación tecnológica y la responsabilidad social. Adaptar las estrategias de RSE para abordar las preocupaciones y valores específicos de la Generación Z en el Perú puede ser clave para mejorar la percepción de la marca empleadora y atraer a este grupo demográfico.

Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones reconozcan y comprendan las diferencias y similitudes entre Millennials, Generación Z y Generación X para desarrollar estrategias de gestión del talento más efectivas. Adaptar las políticas de recursos humanos y las prácticas de comunicación a las preferencias y expectativas de cada generación puede mejorar significativamente la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal (Petry et al., 2020; Brink & Zondag, 2021). Además, considerando la heterogeneidad dentro de las generaciones, como señalan Guillot-Soulez y Soulez (2014), las empresas deberían emplear criterios de segmentación adicionales, como género o experiencia profesional, para optimizar la eficiencia en la contratación y retención. Al adoptar un enfoque más personalizado y consciente de las diferencias generacionales, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más inclusivos y motivadores, aprovechando al máximo el potencial de una fuerza laboral diversa.

Por otro lado, a partir de las entrevistas realizadas y el análisis documental, desde el aspecto medioambiental el sector bancario, se encuentra alineado a las diferentes iniciativas como es la preocupación por el manejo de sus residuos, siendo en su mayoría papel y plástico, la disminución de la emisión de CO_2 a través de la instalación de paneles solares, mejora de sus sistemas eléctricos y de iluminación interna. Desde el aspecto social, el sector bancario dirige su esfuerzo a la sensibilización sobre todo el rubro de educación, a través de diferentes programas de fomento a la lectura, o charlas de educación financiera, en donde genera la participación y sobre todo el compromiso de sus colaborades a ser agentes de cambio social. De igual manera, al preocuparse por la gestión de su marca empleadora a través de políticas de seguridad y salud en el trabajo, igualdad de género entre otros, reafirma y construye su marca empleadora dirigiendo estos programas en relación con los ODS2030. En el aspecto económico,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

el sector bancario innova en la creación de productos financieros que le permita a la sociedad contar con los recursos necesarios generar proyectos que permitan un desarrollo sostenible. Estos productos suelen tener la característica, de que, sin dejar de ser lucrativos para el banco, cuentan con intereses y cuotas bastante bajas.

Sin embargo, como se ha expuesto, el sector bancario enfrenta un problema crítico en su aproximación a la RSE y la construcción de su marca empleadora, especialmente en el contexto de la generación Z. Aunque las entidades bancarias han integrado la RSE en sus operaciones y se esfuerzan por promoverla tanto interna como externamente, los hallazgos de este estudio revelan que la generación Z percibe estas iniciativas en un nivel medio. Esta percepción es importante, considerando que la generación Z, a diferencia de los Millennial y la generación X, prioriza significativamente los valores éticos y la sostenibilidad. Esta generación, conocida por su escepticismo y exigencia hacia las empresas en materia de RSE, lo que se ha corroborado cuantitativamente en la presente tesis, espera más que declaraciones de intenciones o campañas de marketing; buscan acciones genuinas y significativas que reflejen un compromiso real con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CONCLUSIONES

Primera. Con respecto al objetivo general, la presente investigación ha validado que la RSE ejerce una influencia positiva en la percepción de la marca empleadora en el sector bancario privado de Arequipa, con efectos diferenciados según la generación. Específicamente, se ha cuantificado que, mientras que la RSE incrementa en 1.006 unidades la percepción positiva de la marca empleadora entre los Millennial, este aumento se intensifica hasta 1.200 unidades para la generación Z, evidenciando un efecto moderador significativo y una mayor valoración de la RSE por parte de esta última generación en comparación con generaciones anteriores. Estos hallazgos ofrecen una nueva comprensión cuantitativa de cómo la generación Z, que complementa estudios previos, conocida por su escepticismo y exigencia, valora y responde de manera más intensa a las iniciativas de RSE, destacando la necesidad de que los bancos afinen y comuniquen claramente sus esfuerzos de RSE para atraer y retener a esta generación.

Segunda. Con respecto al objetivo específico 1, la percepción de la RSE en las empresas del sector bancario privado de Arequipa se muestra moderada. Específicamente, un 34.5% de los encuestados califica la RSE de sus empresas como alta, resaltando en particular la dimensión económica con un 50.2% de alta percepción, seguida por la dimensión medioambiental con un 42.9%, y la social con un 35.7%. No obstante, la percepción media de la RSE predomina, con un 48.3% de los participantes indicándola, lo que sugiere una visión moderada de las iniciativas de RSE por parte de sus empresas. Este nivel de percepción se reduce aún más cuando se enfoca en la generación Z, indicando una tendencia hacia un escepticismo y exigencia mayor de esta generación respecto a las prácticas de RSE de sus empleadores.

Tercera. Con respecto al objetivo específico 2, la evaluación del nivel de marca empleadora percibido por los colaboradores actuales revela que, en general, existe una valoración positiva, con un 48.5% de los encuestados clasificando como alta la percepción general de la marca empleadora. Este positivismo se refleja especialmente en la dimensión de capacitación y desarrollo, la cual recibe la mayor apreciación alta con un 63.3%. No obstante, la percepción sobre el bienestar dentro de estas organizaciones destaca como un área con potencial de mejora, siendo la menos valorada alta con solo un 40.4%. Sin embargo, es crucial señalar que la generación Z percibe el nivel más bajo de marca empleadora en comparación con otras generaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Cuarta. Con respecto al objetivo específico 3, la evaluación del atractivo de la marca del empleador percibido por colaboradores potenciales del sector bancario privado de Arequipa revela preferencias marcadas, con Banco Falabella e Interbank liderando la percepción positiva con un 52% y 55% de respuestas clasificadas como alto, respectivamente. Esto contrasta con ALFIN Banco S.A., que muestra que el 77% de las respuestas en la categoría Medio y solo un 10% en Alto, sugiriendo una percepción moderada hacia esta entidad. La variabilidad en la percepción entre los bancos indica diferencias en cómo son valorados como empleadores potenciales, destacando la necesidad de mejorar la percepción de su marca empleadora para atraer talento. Mientras que Banco Falabella e Interbank son vistos favorablemente, ALFIN Banco S.A. y otros tienen altas proporciones de percepciones Medias, como BanBif (69%), Banco GNB Perú S.A. (71%), y Banco Pichincha (72%).

Quinta. Respecto al objetivo específico 4, los funcionarios del sector bancario privado de Arequipa han demostrado reconocimiento variado hacia los programas de RSE y la marca empleadora en sus respectivas instituciones. Bancos como Interbank, Banco Pichincha, Scotiabank, y Banco GNB exhiben un rango amplio de prácticas de RSE y diversos niveles de maduración en su imagen como empleadores preferidos. Algunas entidades se distinguen por sus programas de RSE bien estructurados y por obtener reconocimientos que realzan su marca empleadora, mientras que otras están en fases de alineación de sus esfuerzos de RSE con objetivos más amplios de desarrollo sostenible. La percepción de la marca empleadora y la identificación con programas de RSE sugieren la importancia de estos factores para atraer y retener talento, en un contexto donde la cultura empresarial, el desarrollo profesional y el bienestar laboral son altamente valorados.

Sexta. En lo que respecta al objetivo específico 5, el análisis revela una valoración consciente y estratégica de la RSE como método para mejorar la marca empleadora en el sector bancario privado de Arequipa. Las entrevistas con representantes de Interbank, Banco Pichincha, Scotiabank, y Banco GNB muestran un consenso en considerar la RSE no solo como un compromiso con la sostenibilidad y el bienestar social, sino también como un pilar fundamental para fortalecer el atractivo como empleadores. Los funcionarios señalan una serie de iniciativas de RSE, abarcando desde la inclusión financiera y educación hasta el apoyo en salud y medio ambiente, como componentes clave que enriquecen la cultura corporativa y refuerzan los valores empresariales. La integración efectiva de la RSE mejora

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

significativamente la percepción de la marca empleadora, destacando su relevancia en la atracción y retención de talentos. Este enfoque demuestra cómo la comunicación eficaz y la alineación con los ODS pueden convertir a la RSE en una ventaja competitiva, cumpliendo con las expectativas de una fuerza laboral enfocada en la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

RECOMENDACIONES

Primera. Para el sector bancario, es importante adoptar y comunicar eficazmente las iniciativas de RSE como estrategia para fortalecer su marca empleadora, especialmente para atraer y retener a la Generación Z. Esta generación, conocida por su escepticismo y alta exigencia hacia la ética empresarial y la sostenibilidad, valora las prácticas de RSE que reflejen autenticidad y un compromiso con el bienestar social y ambiental. Por lo tanto, los bancos deben hacer explícitas sus actividades de RSE, no solo en sus políticas internas sino también en sus comunicaciones externas, especialmente en plataformas digitales y redes sociales, donde la Generación Z pasa gran parte de su tiempo. Además, ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, como clases gratuitas y programas de mentoría, puede ser especialmente atractivo para ellos.

Segunda. Para alinear efectivamente las estrategias de RSE con las expectativas de la generación Z y mejorar la percepción general de su compromiso, las empresas del sector bancario privado de Arequipa deben adoptar un enfoque general que equilibre las dimensiones social, económica y medioambiental de la RSE. Dado que la dimensión económica ya es altamente valorada y las otras dimensiones percibidas en un nivel medio, es esencial intensificar los esfuerzos en las áreas social y medioambiental mediante iniciativas sostenibles y proyectos de impacto social. La promoción activa de estas acciones, especialmente a través de canales digitales preferidos por la generación Z, no solo mejorará la percepción de la marca empleadora entre este grupo demográfico clave, sino que también reforzará la imagen de las empresas como líderes en responsabilidad social, creando un entorno laboral más atractivo y comprometido.

Tercera. Dada la percepción relativamente baja de la RSE por parte de la generación Z, y considerando que la pertenencia a esta generación modera positivamente el impacto de la RSE sobre la marca empleadora (a diferencia de las otras generaciones), es importante que las empresas del sector bancario intensifiquen sus esfuerzos en mejorar sus prácticas de RSE y las comuniquen de forma particular a la generación Z. Es especialmente importante para estas empresas centrar sus estrategias en aumentar el compromiso y la percepción de sus actividades de RSE entre los miembros de la generación Z, quienes no solo valoran significativamente estas iniciativas, sino que también representan una parte importante y creciente del mercado laboral presente y futuro. Al hacerlo, los bancos no solo mejorarán su imagen y relación con este grupo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

demográfico, sino que también se posicionarán estratégicamente para atraer y retener talento joven.

Cuarta. Se recomienda a investigadores interesados en explorar las variables de RSE y marca empleadora en un contexto nacional, considerar el uso de los cuestionarios validados en la presente tesis. Estos instrumentos han demostrado altos niveles de confiabilidad, como se refleja en los valores del Alfa de Cronbach, superiores al umbral aceptado de 0.7. La aplicación de estos cuestionarios en el sector bancario privado de la ciudad de Arequipa ha proporcionado resultados consistentes y fiables, lo que sugiere su potencial utilidad en estudios similares. Su uso puede facilitar la comparación de resultados entre diferentes investigaciones y contextos, contribuyendo así al cuerpo de conocimiento sobre estas importantes temáticas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

REFERENCIAS

Agnar, A. A., & Arief, N. N. (2023). Analysis on the Impact of Company Employer Branding with the Desire of Generation Z in Choosing Their Workplace: A Case Study of PT BRI. *International Journal of Current Science Research and Review*, *06*(07). https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-53

Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, *32*, 1–26.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurment and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , *63*, 1–18.

Asbanc. (2022). *Memoria Anual Asbanc 2021*. Https://Asbanc.Com.Pe/Media/Our_asociations/Our_memory/File/Reporte_ASBANC_2021_VF.Pdf.

Asociación de Bancos del Perú. (2023). *Sector financiero se une para impulsar el desarrollo y la inclusión en Arequipa*. https://www.asbanc.com.pe/noticia/sector-financiero-se-une-para-impulsar-el-desarrollo-y-la-inclusion-en-arequipa

Axelson, R. D., & Flick, A. (2010). Defining Student Engagement. *Change: The Magazine of Higher Learning*, *43*(1), 38–43. https://doi.org/10.1080/00091383.2011.533096

Ayala, G. (2022). *Estadística Básica*. Universidad de Valencia.

Azhdari, A., Mehdi, N., & Tahian, E. (2022). Exploring the Relationship between Corporate Reputation, Employer Branding, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Empirical Research in Accounting*, *13*(50), 221–244.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R., & Greentree, I. R. (1994). Management by Team. *Journal of Services Marketing*, *8*(1), 37–47. https://doi.org/10.1108/08876049410053285

Banco Alfin. (2023). *Queremos ser más que un banco*.

Banco BBVA. (2023a, May 25). *BBVA*. https://www.bbva.pe/

Banco BBVA. (2023b, May 25). *Responsabilidad Social y Corporativa*.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Banco de Comercio. (2023). *Banco de Comercio: Personas*. https://www.bancom.pe/personas

Banco de Crédito del Perú. (2023, May 15). *BCP: Sobre Nosotros*. https://www.viabcp.com/responsabilidadsocialbcp?rfid=footer:span-datatranslatetruere:link:6

Banco Falabella. (2023). *Programa de Responsabilidad Social*. https://www.bancofalabella.pe/responsabilidad-social

Banco GNB. (2023). *Infore del Banco GNB*. https://www.bancognb.com.pe/web/files/peru/Informe-del-Banco-GNB-Peru-ODS-2023.pdf

Banco Pichincha. (2023). *Nuestro Compromiso Social*. https://www.pichincha.pe/conoce-sobre-nosotros/compromiso-social

Banco Ripley. (2023). *Programa de voluntariado*. https://www.bancoripley.com.pe/responsabilidad-social.html

Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Ariel.

Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, *3*(1), 25–80.

Blasco, F., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, *44*, 34–53.

Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* [Tesis doctoral]. Universidad de las Islas Baleares.

Brink, K. E., & Zondag, M. M. (2021). Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts. *Journal of Career Development*, *48*(1), 60–72. https://doi.org/10.1177/0894845319837384

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Castillo, S., & Huamán, D. (2017). *RSE como estrategia de employer branding en estudiantes de administración y negocios internacionales de USIL y UNMSM pertenecientes a la generación Z con interés en laborar en el sector bancario peruano* [Tesis de Maestría]. Universidad Particular de Ciencias Aplicadas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Comisión Europea. (2011). *Libro Verde*. https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:ES:PDF

Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, *19*(2), 271–277.

Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional* (8th ed.). CENGAGE Learning.

De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer, C. (2015). The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. *Journal of Global Business and Technology*, *11*(1), 24–38.

Deepak, P., & Deshpande, P. M. (2015). The road ahead. *SpringerBriefs in Computer Science*, *0*(9783319212562), 105–113. https://doi.org/10.1007/978-3-319-21257-9_7

Duran- Seguel, I., Moreno, D., Valenzuela, K., & Alarcón, N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, *25*(13), 12–20.

EAE Business School Barcelona. (2021). *Indicadores GRI: indicadores de responsabilidad social corporativa*. https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-gri-indicadores-de-responsabilidad-social-corporativa/

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, *39*(1), 5–23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809

Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and Generation Z employment expectations: a generational cohort comparative study from two countries. *E+M Ekonomie a Management*, *24*(3), 93–109. https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006

Expok. (2016). *10 tendencias para el futuro de la RSE*. https://www.expoknews.com/tendencias-de-la-rse/

Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H., & Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. *Ecological Processes*, *5*(1), 19. https://doi.org/10.1186/s13717-016-0063-3

Fernández, R. (2011). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. https://www.torrossa.com/en/resources/an/2461779

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Fisehaye, D., & Teclehaymanot, R. (2023). *The Influence of CSR Initiatives on Gen Z's Perception of Firms: A Qualitative Study* [Tesis]. Universidad Mälardalen.

Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M., & Corchuelo-Martínez, M. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad*, *16*(1), 11–23.

García, M. J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, *20*, 65–77.

Gómez, C. (2011). *Employer branding*. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/277/BI44.pdf?sequence=6

Great Place to Work. (2022a). *Los Mejores Lugares Para Trabajar™ en Perú 2022*.

Great Place to Work. (2022b). *Qué es el Trust Index: Diagnóstico de la experiencia de empleado*. https://greatplacetowork.es/que-es-trust-index/

Great Place to Work. (2023). *Interbank*. https://www.greatplacetowork.com.pe/interbank

Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, *36*(4), 319–332. https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0073

Hayes, A. (2023). *The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R*. https://www.processmacro.org/index.html

Hernández, N., Araiza, Z., Gutiérez, L., & Sauceda, Y. (2019). Dimensiones De La Responsabilidad Social Empresarial: Caso Empresa Procesadora De Productos Lácteos (Dimensions of Corporate Social Responsibility: The Case of Dairy Products Processing Companies). *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, *12*(1), 69–78.

Hernández- Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill.

Hourneaux, F., Gabriel, M. L. da S., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de Gestão*, *25*(4), 413–429. https://doi.org/10.1108/REGE-04-2018-0065

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Humala, H. J., & Humala, J. B. (2020). La Responsabilidad Social Corporativa: factores específicos en la reputación de la empresa cuencana. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 109–128. https://doi.org/10.15198/seeci.2020.51.109-128

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf

Internacional Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010(es) Guía de responsabilidad social*. https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es

Ipsos. (2023). *Generaciones en el Perú 2022*.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, *33*(7), 14–26. https://doi.org/10.3102/0013189X033007014

Kapuściński, G., Zhang, N., & Wang, R. (2023). What makes hospitality employers attractive to Gen Z? A means-end-chain perspective. *Journal of Vacation Marketing*, *29*(4). https://doi.org/10.1177/13567667221110234

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1. https://doi.org/10.2307/1252054

KPMG. (2017). *The road ahead: the KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf

López, C. E., & Neme, S. R. (2020). El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. *Contaduría y Administración*, *66*(2), 251. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2629

Lorena, A. (2019). The Relation between Corporate Social Responsibility and Bank Reputation: A Review and Roadmap. *European Journal of Economics and Business Studies*, *4*(2), 7–19. https://doi.org/10.2478/ejes-2018-0034

McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing*. Richard Irwin, Inc.

Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play? *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(3), 524–547. https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1297

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Reporte de empleo formal en la región Arequipa 2022*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3444939/04.%20Arequipa%20-%20Febrero%202022.pdf

Montañez, G. S., & Gutiérrez, S. (2015). La Responsabilidad social empresarial desde el enfoque de los grupos de interés. In *Editorial Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente*.

Moreno, J. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad una visión desde la empresa. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, *12*, 9–50.

Narayanan, S. (2022). Does Generation Z value and reward corporate social responsibility practices? *Journal of Marketing Management*, *38*(9–10), 903–937. https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2070654

Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D., & González-Velosa, C. (2019). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. https://doi.org/10.18235/0001653

Pandita, D., & Khatwani, R. (2022). Creating Sustainable Engagement Practices for Generation Z: Role of CSR in Organizations. *Journal of Statistics Applications and Probability*, *11*(1). https://doi.org/10.18576/jsap/110118

Peña, D., & Serra, A. (2012). Responsabilidad social empresarial en el sector turístico. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, *21*, 1456–1480.

Petry, T., Treisch, C., & Bullinger, B. (2020). The logic of attraction: exploring the institutional complexity of job preferences. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(6), 1465–1485. https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0373

Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *1*(1), 22–44. https://doi.org/10.1108/EUM0000000003878

Portafolio. (2017). *Los altos costos de la rotación laboral en las empresas*. https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-costos-empresariales-de-la-alta-rotacion-de-personal-508564

Portland State University. (2023). *Multigroup Analysis and Moderation with SEM*. https://web.pdx.edu/~newsomj/semclass/ho_moderation.pdf

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, *61*(4), 643–651. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, *23*(1), 9–17. https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Pearson Education).

Rodríguez, A. (2012). *Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. Universidad Complutense de Madrid.

RSE Perú. (2023, May 17). *Energía renovable BCP: paneles solares en su red de agencias*. https://noticias.rse.pe/energia-renovable-bcp-paneles-solares-en-su-red-de-agencias/

Ruiz, E., García, C., López, S., & Gago, M. (2016). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill.

Saquimux, N. (2022). *Guía técnica para la asesoría y elaboración de tesis de los programas de maestría y doctyorado del departamento de estudios de postgrado: Centro Universitario de Occidente*. Centro Universitario de Occidente CUNOC.

Satpathy, I., Patnaik, B. C. M., & Palai, D. (2018). Intricacies of multi generational workforce in construction sector: Review study. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, *9*(6).

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for business students*. Pearson Education Limited.

Sheen, R. (2018). *El "employer brand" (marca empleador) en el Perú*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Smith, D. C., & Aaker, D. A. (1992). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. *Journal of Marketing*, *56*(2), 125. https://doi.org/10.2307/1252048

Stuss, M. M. (2018). Corporate Social Responsibility as an Employer Branding Tool: The Study Results of Selected Companies Listed on GPW. *International Journal of Contemporary Management*, *17*(1). https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.014.8393

Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (2022). *Relación de Entidades Autorizadas a Captar Depósitos*. https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos-en-cada-region

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tkalac, A., & Sinčić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, *44*(4), 444–452. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005

Triola, M. (2018). *Estadística* . Pearson.

Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, *85*(4), 411–427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6

van Rekom, J., & van Riel, C. B. M. (2000). Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods. *Corporate Reputation Review*, *3*(4), 334–350. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540124

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* ETXETA.

Vilas, A. (2015). *Dimensiones del atractivo en la marca del empleador: Efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios* [Tesis]. Universidad de Santiago de Compostela.

Vildósola, X. (2009). *Las actitudes de profesores y estudiantes y la influencia de factores del aula en la transmisión de la naturaleza de la ciencia en la enseñanza secundaria* [Tesis de doctorado]. Universidad de Barcelona.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Anexo 1. Entrevistas

Entrevista realizada a Patricia Segura Gerente de Tienda Mercaderes Interbank

Transcripción entrevista

Investigadora: Buenas tardes Srta. Patricia Segura Cornejo en primer lugar agradecerle por su tiempo que me está brindando para poder desarrollar esta entrevista. Mi nombre es Beth Cárdenas Núñez estoy llevando actualmente el doctorado de Economía y Negocios Internacionales de la UCSM y el objetivo de esta entrevista es tener mayor información sobre cuál es la situación de la RSE, es decir aquellas actividades que puedan realizar que vayan más allá de lo que exige la ley para con sus grupos de interés, ya sean los propios colaboradores, sus clientes, los accionistas, proveedores y la comunidad en general y también poder analizar cuales la situación de lo relacionado al employer branding que en otras palabras significa pues la gestión que tiene el banco, como trabaja en si su marca empleadora, es decir que tan atractivo puede ser para su trabajadores actuales y que tan atractivo es para los posibles trabajadores que en algún futuro el banco pueda requerir o necesitar, si, entonces nada más agradecerle por su tiempo y de repente si pudiera presentarse brevemente para iniciar con la entrevista

Patricia Segura: Si, muchas gracias, Beth, mi nombre es Patricia Segura, yo soy gerente de tienda del Banco Interbank, trabajo en el banco hace mas de 16 años y bueno actualmente tengo a cargo una oficina, aquí en Arequipa

Investigadora: Perfecto muchísimas gracias, comenzamos entonces por favor con estas preguntas en primer lugar relacionadas a lo que es RSE, quisiera saber si ***¿***El ***banco tiene implementado programas de RSE? Y de ser así ¿Cuál es el área que se encarga de este trabajo??***

Patricia Segura: Bueno, si tiene implementado este tema de responsabilidad, lo ven directamente desde Lima, todo el directorio se encarga de tomar la decisión, ya que también esto tiene un presupuesto aparte destinado a este tema, sin embargo, el área en específico es liderada por una de las vicepresidentas del banco que en este caso es Selma Acosta y de legal, ella es la que se encarga de dar a conocer esto a todos los colaboradores, en redes sociales, también en los medios públicos, ella es la que se encarga de dar a conocer todas las acciones que van realizando, que de hecho se desenvuelven a lo largo del año, no es que sean una al mes o 2 al mes, si no todas las veces que pueda impactar de manera positiva, ellos lo hacen saber, no solo internamente si no externamente, y la cabeza de estas noticias es Selma Costa Rubio que la VP de Legal.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA

Investigadora: Ya perfecto, entonces digamos que los medios de comunicación de estos programas son a través de las redes internas y redes sociales.

Comunicación interna: INTRANET y redes sociales

Patricia Segura: Si correcto, es Facebook, Twitter y bueno para internamente los correos, las reuniones mensuales que tenemos todos los colaboradores dirigidos por nuestro gerente general y adicionalmente un grupo privado que tenemos en Facebook

Investigadora: ¿y Sabe Ud., de repente cual es el criterio que tienen para definir que actividades de RSE realizar?

Patricia Segura: Exactamente el criterio no lo conozco, pero se que está dirigido a acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños ahora, entonces si están bastante interesados en el tema de salud, financiamiento sostenible, en el tema de educación, educación y salud he podido ver que se han llevado a cabo con mas frecuencia

Líneas de RSE: Salud, financiamiento, educación

Investigadora: Claro, y por lo que estoy escuchando, me parece que los programas vas dirigidos a la comunidad en general

Patricia Segura: Si en general

Investigadora: ¿Y tiene programas dirigidos a los propios colaboradores?¡

Patricia Segura: ¿De Responsabilidad de ayuda?

Investigadora: Si

Patricia Segura: Si, también, de hecho, no solamente a los colaboradores digamos heterosexuales si no también están dando algunas facilidades para los colaboradores que indican tener parejas del mismo sexo, tener algún tipo de matrimonio igualitario, por ahí también este año han venido desarrollando varias actividades, sin embargo, en general, brindan ayuda en temas de cáncer, poder tener algunos días libres, algunos beneficios también por matrimonio, por mudanza, por nacimiento de hijo

Líneas de RSE colaboradores: Días libres por actividades

Investigadora: Listo, muchas gracias, ahora pasaremos a hablar un poquito de la otra variable que es el employer branding, que es la gestión de la marca empleadora del propio banco. En este caso, ¿El Banco tiene conocimiento de cual es el estado de su marca empleadora?, de repente ha realizado algunas investigaciones, algunos estudios, reportes

Patricia Segura. Si, de hecho, desde que recuerdo, el banco siempre participa del *Great place to work*, y también, bueno eso en su marca empleadora, para los colaboradores objetivos, para los que quiere atraer el banco, lo mas importante es esta, sin embargo, también están otras revistas de Finanzas en las que el banco sale, pero bueno ya por otro lado o también bien calificado

Conocimiento de EB

Investigadora: ¿y específicamente el área que se encarga se encuentra en Lima?

Patricia Segura: Si, el área que se encuentra de desarrollo de todo, de la encuesta, que se lleve a cabo y de poder implementar mejoras de acuerdo con los resultados es el área de Gestión y Desarrollo Humano que está en Lima

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Investigadora: Gracias ¿De qué manera la empresa comunica la marca empleadora que tiene hacia sus colaboradores

Patricia Segura: De hecho, si bien es cierto, la encuesta se lleva a cabo una vez al año, cuando salen los resultados de la encuesta nuestro gerente general y el vicepresidente de Gestión y Desarrollo Humano se encargan de dar a conocer mediante comunicados internos o también, hacen reuniones virtuales para que todos nos podamos unir y conocer, así mismo nos envían también fotos al grupo interno y algunos banners también para tomarnos fotos, algunas chapas que podemos colgarnos en el uniforme, donde nos indican el puesto que hemos quedado…etc.

Investigadora: Muchas gracias. Relacionado ya a la marca empleadora del banco hacia afuera, por qué cree Ud. O cuál podría ser, digamos, el potencial que tiene el banco que haría que los posibles candidatos, cuando están procesos de reclutamiento y selección, quieran o prefieran trabajar en Interbank

Patricia Segura: Ok, lo que yo he podido ver en las entrevistas que yo he realizado directamente a mi cargo es bastante valorado el clima laboral, no solamente en cuanto a Interbank, si no a Intercorp, en varias empresas del grupo que también es eso participan en el *Great place to work*, pero, es el beneficio del balance vida trabajo lo que nos hace atractivo para los nuevos colaboradores

Atractivo del Banco colaboradores potenciales

Investigadora: Perfecto y llevándolo ya de manera interna, ¿Hay algún cambio de repente en la perspectiva que tienen los trabajadores actuales?, por el hecho de que ingresaron a trabajar a Interbank, y quizás su perspectiva ha cambiado una vez adentro, ha habido algún cambio o se reafirma esa imagen que tiene el banco

Patricia Segura. En general lo que depende de nosotros, digamos que como líderes, poder llevar a cabo, de hecho que recibimos algunas capacitaciones, algunas pautas para poder llevar a cabo este tema dirigido por Gestión y desarrollo Humano que es quien brinda la pauta de las horas libres, de los beneficios en los cumpleaños, cuando nacen os niños, o cuando se casan, todo eso digamos que son pautas que ya están establecidas en beneficio de todos los colaboradores y los líderes tenemos la función de velar de que esto se cumpla, se lleve a cabo sin desamparar el tema comercial y operativo de las sucursales, sin embargo por un tema de clima laboral, no hemos tenido, bueno en la mayoría de renuncias en el que los chicos han preferido dar un paso al costado es básicamente por estudios, porque encontraron una mejor empresa que va de acuerdo a lo que ellos quieren seguir creciendo o estudiando, pero por clima laboral o por balance vida trabajo y no puedan hacer lo que a ellos también consideran importante personalmente, yo por lo menos no he tenido casos

Atractivo del Banco colaboradores actuales

Renuncias

Investigadora: Ya y aquí me surge una duda. De repente cuando mencionó que se van a otras empresas, se van a otro sector, otro rubro, o de repente a algún otro banco

Patricia Segura: SI, si también, de hecho, también Gestión y Desarrollo Humano se encarga de hacer una breve encuesta a la salida de los colaboradores, no nos las ha compartido definitivamente lo manejan de manera interna en el área, pero según lo que yo he podido ver se van por ejemplo al sector minero, donde de repente el pago mensual es mayor o también por estudios al extranjero

Investigadora. ¿Ah ya, eso es bueno no? Si es que se van, pero no se van a otro banco se mantiene digamos la marca de Interbank, y ya para finalizar con la variable del employer bran. ¿Considera Ud. que sus trabajadores son leales al banco, se sienten identificados, comprometidos, o el término que conocemos, tienen la camiseta puesta?

Patricia Segura: Si, yo considero que si, de hecho trabajar en Interbank, nos hadado a varios de nosotros muchos beneficios que son reconocidos también por nuestra gente y de hecho que en el día a día se puede ver el reflejo de los que ellos consideran también importante para sus vidas y de hecho el trabajo que tiene ahora si también lo toman como prioridad, están contentos y sobre todo como te comentaba el hecho que den algunos indicativos de que están contentos en el banco como que son puntuales, son honestos, tratamos también de seguir creciendo porque todos nosotros continuamos desarrollándonos personalmente y seguir creciendo dentro de los valores que nos marca el banco entonces, si considero que si, los chicos, por lo menos en Interbank tienen la camiseta puesta. También no es que tengamos muchos disensos que renuncie, no, tenemos varios colaboradores con bastantes años ya en el banco

Investigadora: ya perfecto, eso quería preguntar, si bien es cierto no está en la base de preguntas, ¿pero maso menos tienen un promedio o un rango de edades de los colaboradores?

Patricia Segura: No, yo no tengo la verdad esa información

Investigadora: Está bien, no hay problema gracias. Ya para finalizar con estas tres ultimas preguntas ya relacionando un poco la RSE y el EB, ¿Considera que el banco Interbank utiliza o podría utilizar la RSE como un factor para atraer a potenciales colaboradores? Es decir, utilizarla como una herramienta, que sea como un atractivo para los potenciales colaboradores

Patricia Segura: Si, claro que si en realidad se trata de que esto sea sustentable, que sea sostenible también en cuanto a la RSE ejerce un impacto en la mente del mercado objetivo al cual nosotros estamos dirigidos en general como cualquier colaborador que podría ingresar, de hecho nos consideran o estamos conocidos por las labores altruistas que se generan en el banco en cuanto RSE, entonces sí, definitivamente es muy importante, por lo menos en Interbank si lo tenemos considerado para nuestros nuevos colaboradores, de hecho enmarca también los valores de las personas que quieren trabajar en Interbank , y bueno si conocen el hecho de que Interbank ayuda o no solo como Interbank si no como Intercorp que está en un tema del medio ambiente, para reducir la huella de carbono o iniciativas en este sector de la mujer o ene l tema de los maestro, si se genera un compromiso mayor porque de hecho estamos ayudando no solo a los clientes del banco si no en general a la comunidad

Relación

Investigadora: ¿Y estás actividades las comunican digamos en alguna etapa del proceso de reclutamiento y selección?

Patricia Segura: Nosotros preguntamos si es que tienen algún tipo de conocimiento de este tipo de acciones, sin embargo, también lo damos a conocer en las entrevistas

Investigadora: Ah ya digamos en la etapa final

Patricia Segura: No, más que todo en la etapa inicial, cuando recién vamos a conversar con los postulantes

Investigadora: Ah ya antes de que hayan sido designados como colaboradores, y ya para finalizar. ¿Cree que los colabores actuales se muestran interesados en participar

de las diferentes actividades de RSE dirigidas ya sea a la comunidad, a ellos mismos como beneficiarios, para con los accionistas?

Patricia Segura: Si de hecho cuando hay un tema de apoyo a alguien dentro de las plazas de donde tenemos injerencia, si hay ayuda de todas las sucursales o también cuando es de un tema de salud y lo dan a conocer, digamos que ponen el granito de arena, en cuanto a las actividades mas grandes ya no tenemos mucha injerencia porque de hecho lo llevan a cabo, como te comenté, ya el área encargada de Lima, la cual es liderada por la vicepresidenta de asuntos legales

Investigadora: Bueno, indiqué que era la última, pero se me ocurrió una mas y a con esta terminamos. ¿Si de repente existiera alguna iniciativa en alguna sucursal, en este caso en Arequipa para realizar alguna actividad de RSE viendo de repente la necesidad o la situación, la que tenemos presente por la pandemia, tienen que comunicarlo directamente a Lima para su organización o internamente o nivel local podrían organizarla y realizarla

Patricia Segura: Si pudiéramos organizarla, pero también necesitamos un visto bueno de Lima

Investigadora: Muy bien. Bueno eso sería todo, de verdad muchísimas gracias Srta. Patricia por su tiempo es muy valioso para mí.

Entrevista realizada a Brenda Peixoto de Banco Pichincha

Transcripción entrevista

Investigadora: Buenas tardes Srta. Brenda Peixoto, muchas gracias por su tiempo y disponibilidad, me presento brevemente m nombre es Beth Cárdenas Núñez estoy llevando actualmente el doctorado de Economía y Negocios Internacionales de la UCSM y me encuentro realizando mi tesis doctoral que tiene como título: Responsabilidad social empresarial, employer brand, y lo que busca es entender hasta qué medida la RSE puede funcionar como una estrategia o como una herramienta que permita ser más atractivo a los bancos, entonces muchas gracias nuevamente por su tiempo. De repente si se puede presentar brevemente para iniciar con la entrevista.

Brenda Peixoto: Claro Beth, mi nombre es Brenda Peixoto, yo soy gerente de agencia del Banco Pichincha, con sede en Arequipa tengo, soy relativamente nueva en la empresa, este es mi tercer año en realidad en la empresa, pero tengo una plena experiencia en el tema financiero, yo he trabajado 18 años en otra entidad financiera y tengo 2meses recién en Arequipa asi que es un reto super grande porque yo vengo del norte, en primer lugar el clima, el principal reto y todo lo conlleva estar en una nueva ciudad.

Investigadora: Claro, el sol de Arequipa de repente un poquito se puede acomodar porque por el tema del frio estamos complicado. Bueno muchísimas gracias, vamos a comenzar la entrevista, primero hablaremos un poquito de RSE y en ese aspecto me gustaría saber si el banco tiene implementado programas de RSE, si es que lo tiene cual es el área que se encarga de esto, cómo es que pueden comunicar o de qué manera comunican las actividades ya sea a sus propios colaboradores o al público en general, cuál es el criterio de repente que tienen para decidir para actividades hacer y hacia quien va dirigido

Brenda Peixoto: Bueno, si nosotros tenemos un área de RSE que está liderada por el área de Bienestar, el área de Bienestar que se encarga específicamente no solo de ver el tema de RSE externa si no también un poco promoverla dentro de nosotros mismos. Como te comentaba hace algunos minutos, por ejemplo, acá en Arequipa específicamente tenemos unas campañas de reciclaje con un hogar, ahora no recuerdo el nombre, pero es un hogar que hace un ratito han venido unas Sras. a llevar todo lo que se recicla durante toda la semana, vienen cada semana o cada 15 días y llevan pues todo lo que podemos reciclar. No es solamente reciclar por reciclar, nosotros tenemos una forma de reciclaje, como sabes, como Banco eliminamos un montón de papeles, pero por temas de confidencialidad hay una manera específica de reciclar esos papeles, rompiéndolos, borrando los nombres etc., en un lado tenemos un especio dónde reciclamos las botellas, donde reciclamos todos los plásticos que se van a poder reutilizar y todo eso tenemos, estamos asociados con este hogar, solamente se lo entregamos a ellos, y es donación totalmente gratuita, ellos lo utilizan y obviamente generan un tipo de ingresos en este hogar. Yo el año pasado estuve en Chiclayo. En Chiclayo era por ejemplo otra forma de poder contribuir

socialmente también en este tema de RSE, igual hacíamos reciclaje, pero lo regalábamos a plantas, dábamos a una empresa de reciclaje que específicamente lo donábamos, pero a cambio nos daban unas plantitas, ¿entonces nosotros promovíamos también la entrega de todos los colaboradores un poco para promover e incentivar el tema del reciclaje no?

Investigadora: Claro, y cómo así decidieron trabajar con esta casa hogar, porque en el norte era otro rubro por así decirlo.

Brenda Peixoto: Si claro, eso lo ve directamente el área de Bienestar, inicialmente, ósea no ha nacido la gestión conmigo cuando yo he venido ya estaba hecha esa gestión, ¿presumo que deben haber tocado algunas puertas e inmediatamente pues se acepta no? Porque si no teníamos algún socio, definidamente es una gran oportunidad para como empresa poder hacer una labor de RSE

Investigadora: Ya, perfecto, y hay algunas actividades que Ud. considere, que de repente no está establecido como actividades de RSE, pero que UD considera que, si realiza el Banco, pero en este caso ya dirigida a los propios colaboradores, ¿ejecutivos del banco?

Brenda Peixoto: Normalmente recibimos muchísima información con el tema de la importancia del reciclaje, con el tema de la hora del planeta, por ejemplo cuando hay este tema de la hora del planeta hay muchísima información que nos incentiva a participar, entonces yo como líder de equipo, qué es lo que hago es reforzar estas comunicaciones básicamente, entonces un poco esa es mi labor adicional que no está estipulado que lo tenga que hacer así, pero si me interesa muchísimo que todos pues estemos super conscientes de todo el daño no solamente del planeta, si no general, de todas las cosas que podamos mejorar

Investigadora: Ya, perfecto, muchísimas gracias, pasando a la siguiente variable que es la marca empleadora, tiene l banco algún estudio, algún reporte o realiza estas investigaciones para saber cual es el estado de su marca como empleador?, es decir eh porque podrían preferir los colaboradores quedarse en el banco y no irse de repente a otro, o desde el lado externo, porque persona con distintas carreras, no se, administración, derecho, ingenieros comerciales, etc, quieran trabajar en el banco

Brenda Peixoto: Sinceramente no tengo así 100% claro, estoy segura de que existe el área y de todas maneras está bajo la supervisión de la misma área de Bienestar. No tengo los datos específicamente de Arequipa, como estamos posicionados actualmente, como hacemos nuestra captación o nuestros procesos de selección, generalmente por referidos, si tenemos varios postulantes, ósea por ahí me puede dar un indicador de que, si la gente está interesada en trabajar con nosotros, pero numéricamente sería mentirte, no lo tengo

Investigadora: Ya, y cuál cree Ud. que podría ser la diferencia, ¿porque cree Ud. que quiera trabajar los potenciales colaboradores en Banco Pichincha y de repente no en otros bancos?

Brenda Peixoto: Lo que he podido percibir en estos tres años que tengo en la empresa, es que mucha gente nos dice que porque hay muchas oportunidades de crecimiento, si bien en Ecuador somos el banco principal de todo el país de Ecuador, acá en Perú todavía no somos tan grandes, somos un banco pequeño, entonces eso también te permite tener una línea de carrera muy interesante, entonces, y lo vivo yo misma, como te comentaba, yo vengo de otra entidad bancaria, mucho mas grande y cuando he llegado acá, ósea en tres años poder conocer 3 departamentos del Perú, para mi es un crecimiento importantísimo

en mi vida profesional, claro y eso te da la oportunidad de conocer otros entornos, de poder crecer profesionalmente, de que puedas mostrar laboralmente, entonces eso mismo pasa con todos los puestos, porque?, porque se presenta la oportunidad del asensos y es, como somos un banco de repente más pequeño es un poco mas rápido que puedas aspirar a eso asensos, ahora tenemos un sueldo por encima del promedio que en realidad esa es la motivación en realidad por excelencia cuando uno trabaja ya por el tema de los ingresos y ese un atractivo para nosotros también, tenemos una serie de bonificaciones que llegando a nuestra meta nos pueden dar como adicional de nuestro sueldo, entonces procuramos que todas las agencias tengamos un clima laboral ameno, optimo, que podamos trabajar mucho el tema, el equilibrio casa trabajo, todos propiciamos mucho el tema de que también terminaste?, ándate, toma tu hora de refrigerio y es más, somos un banco muy exigente con eso, entonces tienes que salir?, Párate y ve a tu refrigerio, anda descansa, por ejemplo, y eso me parece super importante, super supe, es una gran fortaleza, de preocuparnos todo en realidad de poder mantener un equilibrio y cuando obviamente hay días en el que tengamos trabajar más, bueno todos nos involucramos y trabajamos mas no?, que no es todos los días

Investigadora: Si, y justo creo que eso podría responder la última pregunta, ¿no? De relacionada a la marca empleadora. ¿Considera UD que sus trabajadores son leales al banco, se sienten comprometidos?

Brenda Peixoto: Si, yo creo que sí, si por supuesto, y en general, tenemos personas que tienen mas de 5 años, tenemos varios que ya pasan a contrato indeterminado después de los 2 años y no están obligados a quedarse en realidad, deciden quedarse obviamente por la estabilidad, por los beneficios, no todo es color de rosa como en todas las empresas porque también lidiamos con el tema de la competencia, de poder convencer al cliente que tiene que quedarse con nosotros y no con el otro banco, entones, pero en líneas generales la balanza es mucho mas positiva para poder elegir quedarse a trabajar acá

Investigadora; Listo, muchas gracias, y ya para finalizar, un poco relacionando la RSE y la marca empleadora, ¿Cree Ud. que el banco pude utilizar o de repente ya utiliza la RSE como un factor para atraer a potenciales colaboradores?

Brenda Peixoto. Yo creo que, si lo utiliza pero en puesto mas de dirección, en los puestos un poco mas de atención al público, te lo digo yo como líder de un equipo, cuando yo entrevisto no tocamos el tema de RSE, sinceramente, es mas dentro del perfil del puesto no hablamos de ese tema, que deberíamos hablar y ahorita me lo llevo como tarea, por que es algo tan importante realmente y en algo que yo personalmente creo mucho no?, la RSE es muy importante, mas ahora en este mundo, en estos tiempos, pero si, entiendo mas que es para un puesto de dirección, para los puestos que tienen mas rotación, ventanilla, plataforma, los ejecutivos de convenios, sinceramente no lo estamos tocando, pero estoy segura que dentro del área de Bienestar si lo toman.

Investigadora: ¿y Ud., nota interés en sus colaboradores por participar de estas actividades de RSE?

Brenda Peixoto: No en todos, hay que hacerle seguimiento, hay que motivarlos siempre, y justo ahí está nuestra labor, porque muchas veces, quien recicla más, las personas que usan más papel, entonces es estar ahí mirando, ver que no botaron bien los papeles, ver que los cortaron bien, que los eliminaron considerando las medidas de seguridad, etc. Pero es una labor de día a día, porque no está todavía implementado en todos

Investigadora: Y ya para finalizar, digamos que aquí en la agencia de aquí de Arequipa, tienen una idea para realizar o implementar otras actividades de RSE que digamos no esté tan dirigida al medio ambiente si no de repente a la salud, ya sea de los propios colaboradores, ya sea por lo que estamos viviendo ahora por la pandemia, puede haber muchas iniciativas ¿Cómo es que se podría gestionar o si es que ha habido como se ha gestionado?

Brenda Peixoto: Si, justamente estamos trabajando una campaña oncológica, justo ayer o hace 2 días he tenido una reunión con los Sres. de Oncosalud que son nuestros socios, si bien enfocados ala venta de nuestros seguros oncológicos, estamos organizado una campaña para concientizar sobre el uso del seguro oncológico y eso va de la mano con RSE porque decíamos, justo conversaba con esta chica, o sea ni yo teniendo seguro oncológico soy tan disciplinada con los chequeos que debo hacerme, es un tema, y vamos a trabajar, ya lo hemos organizado que vamos a empezar a hacer una campañita de concientización compren o no compren seguro, pero chequéate contra el cáncer. Entonces esa es la labor que estamos haciendo, que es algo innovador, no se ha hecho antes, si bien es cierto nos encargamos de brindar los beneficios del seguro oncológico en este caso, pero no tanto la importancia de fondo que es hacerse un chequeo oncológico

Investigadora: ¿y eso lo han visto a nivel de Arequipa o a nivel nacional?

Brenda Peixoto: Solo Arequipa, ahora solo a nivel de Arequipa, pero vamos a ver los resultados y de acuerdo con eso ya lo implementamos en todas las agencias

Investigadora: Entonces se podría decir que tienen un poco de autonomía para realizar actividades

Brenda Peixoto. Sí, como te digo, yo me he reunido hace 2 días con los Sres. de Oncosalud y esta necesidad surgió y ya hemos quedado nos vamos a organizar para un día una charla, para concientizar sobre el tema de la prevención

Investigadora: ¿Algo más que agregar, de repente algún tema que no hayamos tocado?

Brenda Peixoto: No nada mas Beth, mas bien te deseo éxitos y de hecho que estamos pues preocupados por seguir incentivando la RSE no solamente a nivel de banco si no a nivel personal, de nuestras familias.

Investigadora. Claro, poquito a poquito podemos generar algún camio. Muchísimas gracias entones con esto terminamos la entrevista

Brenda Peixoto: No te preocupes, de nada, más bien disculpa la premura.

Entrevista realizada a Elizabeth Camiche de Banco Scotiabank

Investigadora: Buenos días Srta. Elizabeth, mi nombre es Beth Cárdenas Núñez estoy llevando actualmente el doctorado de Economía y Negocios Internacionales de la UCSM y me encuentro realizando mi investigación doctoral que tiene como título: Responsabilidad social empresarial y marca empleadora y grupo generacional como variable moderadora. Este estudio se está realizando en el sector bancario de Arequipa en el periodo del año 2022, me gustaría por favor Ud. se pueda presentar indicando en que banco trabaja, las funciones que pueda estar realizando

Elizabeth Camiche: Hola Beth, mi nombre es Elizabeth Camiche, yo trabajo en el banco Scotiabank en el área de recursos Humanos, yo soy especialista de aprendizaje y bueno lo que me encargo es hacer coordinaciones, diseño de mallas curriculares acerca de las capacitaciones que deberían recibir los colaboradores del banco y así de acuerdo a las necesidades que ellos tengan por cada división y cada unidad nosotros les creamos una malla, lo validamos directamente con los líderes de cada área y esta malla se despliega para los colaboradores y así podemos lograr objetivos y las metas que tenemos a mediano o a largo plazo

Investigadora: Listo, muchísimas gracias Srta. Elizabeth, quiero aprovechar la oportunidad para agradecerle por su tiempo en ayudarme para poder recolectar la información necesaria para poder finalizar mi investigación y de cierta manera el resultado también poder compartirlo con la población, específicamente con los bancos para que de cierta manera puedan considerar o en todo caso seguir utilizando la RSE como un factor que impulse o que mejore su marca empleadora. Muchas gracias entonces vamos a comenzar con las preguntas por el lado de RSE. ¿Quisiera saber si actualmente el banco tiene implementado programas de RSE y en todo caso aso si tiene un área quizás aquí en Perú o de repente dependen de la matriz que se encuentra en Canadá si no me equivoco, para saber que área se encarga de realizar este trabajo

Elizabeth Camiche: Así es. Si, en realidad si tenemos implementado programas de RSE de hecho el área que se encarga se llama Sostenibilidad y Relaciones Institucionales, en sí, las áreas administrativas se centran aquí en Lima entonces todo el tema que viene de sostenibilidad en realidad es un equipo que trabajan directamente en la ciudad de Lima y ya nos informan acerca de los programas que salen durante el año. ¿No?, porque ya se activan durante todo el año

Investigadora: ¿A ya, entonces estas actividades se definen digamos en Lima y se comparten con todas las agencias a nivel nacional?

Elizabeth Camiche: A nivel nacional, correcto

Investigadora: Ya, perfecto, y de qué manera el banco comunica estos programas, ya sea a sus propios colaboradores o como a sus clientes, ¿a la sociedad en general?

Elizabeth Camiche: En realidad de manera interna lo hacemos a través de un buzón que nosotros tenemos que es SCOTIANOTICIAS a través de este buzón sale todo lo que se implementa, este tipo de programas, donde inscribirte, desde cuando

son las inscripciones, cuantos cupos tenemos, en que consiste cada programa, entonces a través de este buzón salen también temas de RSE y con el público en general el banco tiene las redes sociales los hace través de LinkedIn Instagram, Twitter entonces si utiliza distintos medios para comunicarse tanto para clientes internos como externos

Investigadora: Ya, y ¿De qué manera el banco define estas actividades, ósea que actividades de RSE realizan?

Elizabeth Camiche: En realidad este es un punto que ya el banco de repente coordina con alguna ONG, alguna empresa, algún grupo de personas que necesiten tal vez este tipo de ayuda entonces ellos lo que hacen es coordinar y validar cuando nosotros podríamos visitarlos o cuando podemos hacer un ejemplo no, alguna limpieza en playas, ¿con esa institución y ya de acuerdo con eso ya nos envían la comunicación formal de cuáles son las posibles fechas, el horario o hasta cuando dura este programa no?

Investigadora: Ya, y perfecto y ¿Alguna de estas actividades programas de responsabilidad social, van dirigidas a los colaborares?

Elizabeth Camiche: Si, en realidad todas las actividades RSE van dirigidas a los colaboradores en general independientemente del nivel que uno tenga, la posición que uno tenga se envía a todo el personal el banco y cualquiera de nosotros puede parte de estos programas. Como te comentaba se envía un correo a través de nuestro buzón que todos tenemos acceso y ahí cada uno decide si desea participar y en qué programa

Investigadora: A ya perfecto y ¿Cuáles serían los beneficiarios de estos programas de la RSE, en el caso por ejemplo de esta actividad que menciona de la limpieza de las playas, sería netamente la sociedad en general, el medio ambiente? Y de repente algunas actividades en que los beneficiarios sean los mismos colaboradores

Elizabeth Camiche: Si, ahí te cuento en realidad tenemos distintos tipos de programas, te voy contando algunos, por ejemplo, nosotros tenemos un programa en el cual se ayuda a mujeres emprendedoras en un negocio que ellas tienen, ahí nosotros específicamente lo que puedes hacer es algún tipo de donación o también participar puedes participar tú mismo como un potencial facilitador o profesor en algún curso que tu conozcas o algún tema ene l que tengas mayo especialización puedes dictar algún curso de contabilidad, administración, algún curso talvez de marketing, de cómo hacer publicidad a tu negocio, entonces en realidad cualquier de nosotros, en realidad en el área en el que te sientas especializada puede dictar este curso a este tipo de negocio por ejemplo de mujeres emprendedoras, ahora en el lado en el que nosotros seamos beneficiarios siendo responsables es por ejemplo en el tema de PaperLess, hay muchos procesos operativos en el que se utiliza mucho papel antes de la pandemia y a raíz de que empezó la pandemia tuvimos que hacer nuestras operaciones más digitales y entonces ahí ver este tema de mejoramiento de procesos, lo cuales nos han ayudado un montón porque hasta hoy en día los seguimos utilizando y para nosotros también es tanto un ahorro como banco en todos estos temas que antes se hacían gastos en papeles y otros temas adicionales y que ahora también es más fácil no?. Porque ya lo hacemos de una manera más digital, más automática, ya también somos más eficientes en nuestros tiempos de trabajo

Investigadora; YA, perfecto, muchas gracias, efectivamente la pandemia para muchos ha servido como una palanca para mejorar procesos internos. Pasamos a la

variable de marca empleadora, en este caso ¿El banco tiene conocimiento sobre su estado de marca empleadora?

Elizabeth Camiche. Si. En realidad, el banco todos los años tratamos de participar en estos concursos por ejemplo de *Best Place to Work*, mejores lugares para trabajar para mujeres, de Millennial, entonces de hecho si todos los años nos medimos independientemente de estos concursos que haya a nivel nacional, también tenemos nosotros un programa que se llama Pulso en el cual mides la satisfacción del colaborador y también como se encuentra en los indicadores con respecto a años anteriores

Investigadora: ¿y Ud., cree que podrían realizarse algunas actividades que permitan mejorar esta marca que puedan tener?

Elizabeth Camiche: Si, realidad cada una de las actividades que hemos venido desarrollando durante este tiempo no ha ayudado un montón para potenciar nuestra marca, de hecho, el año pasado empezamos, ya que empezaron este tema de poder tener grupos ya presencialmente hicimos la marcha LGBT acá en Lima, fuimos hasta el centro histórico representando al banco entonces tuvimos esa marcha del orgullo lo que en realidad se unieron un montón de colaboradores , el próximo año estamos participando en lo que es Best Place To Work nuevamente, hace dos años quedamos ene l puesto 1 de los mejores lugares para trabajar ene l Perú he también hemos quedado en el TOP 10 de uno de los mejores lugares para trabajar para mujeres, y bueno esto también viene en realidad de una cultura canadiense porque la sede principal de banco queda en Canadá entonces todo este tema de desarrollo, equidad, inclusión lo traemos desde Canadá, entonces que poco a poco también estamos potenciando acá en Perú.

Elizabeth Camiche: Ya, y desde cuando realizan, ¿bueno ya me dijo no?, desde la pandemia, y específicamente ¿Qué área se encarga de realizar este trabajo, de repente Ud. me comentó que, si traen algunas ideas desde Canadá, las implementan en Lima, de repente en las sucursales o agencias que se encuentran en provincia, tienen alguna comunicación?, algún área de repente que se encargue de esta implementación en provincia, ¿de repente tiene información de Arequipa?

Elizabeth Camiche: SI. Totalmente, de hecho en realidad las áreas que se encargan de todos los temas de potenciar la marca es el área de cultura, el área de liderazgo, desarrollo e inclusión, el área de marketing, entonces, de hecho trabajamos con las áreas en conjunto y en equipo y todo esto lo hacemos de manera virtual, porque lamentablemente no podemos llegar de manera presencial, sin embargo hacemos paneles durante todo el año, acerca también por ejemplo ahora hace poco que fue el día dl hombre, se invita a través de un correo a toda las agencias en Arequipa también, entonces ahí es donde cada ciudad participa de manera virtual en todos los panel que hacemos y también los hacemos partícipes de algunos debates que también son debates internacionales

Investigadora: ¿y Cómo es que el banco comunica la marca empleadora a sus propios colaboradores, como hace saber realmente que están en un buen lugar para trabajar

Elizabeth Camiche: De hecho de manera general, los hacemos a través de este buzón que te comentaba que se llama SCOTIANOTICIAS también manejaos una plataforma interna que se llama Yamer que todos los colaboradores a nivel nacional que tenemos acceso y a través de esa plataforma es como un Facebook, entonces ahí todos los colaboradores pueden tomar fotos de sus equipos, por ejemplo ponen: ”Aquí en la agencia Arequipa, viviendo el Halloween”, ahora para navidad también se viene otro tipo de concursos, en

realidad donde potenciamos la marca también internamente con nuestras colaboradores y vamos reposteando las fotos, hacemos concursos, cual es la agencia que ganó, la agencia Yanahuara, fue la ganadora de este concurso y así, entonces enviamos algún tipo de motivaciones como premios que en este caso nosotros utilizamos los aplausos , que a través de los aplausos se acumulan ciertos puntos y los puedes utilizar para hacer descuentos en una compra, o cambiarlo por algo que tu necesites

Investigadora: Ah, que genial. Por qué Ud. que el talento profesional que no se encuentra trabajando actualmente en el banco, quizás si en otros bancos, ¿podría preferir en Scotiabank y no en otros?

Elizabeth Camiche: En realidad creo que ya de por si el nombre SCOTIABANK, ya es un banco posicionado a nivel mundial, de hecho, ¿el plus que tenemos nosotros es eso no? Que somo un banco internacional y para empezar ya trabajar aquí en SCOTIABANK te da un plus en tu CV ya es un banco conocido, no solo a nivel Perú, si no también en otro países que también está Scotiabank presente, te ayuda mucho ser parte de un grupo que ha sido reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar ene l Perú, por este tipo de culturas, este tipo de valores, creo que hoy en día es totalmente valorado en todo los lugares donde podríamos trabajar, en cuando a los salarios, creo que también es uno dentro del promedio del mercado, uno de los más altos y sobre todo el tema de beneficios, el hecho de estar ya en planilla, recibir estos beneficios como utilidades, bonos, y todo eso que ya es una motivación ya mas económica, creo que también es super bueno.

Investigadora: Listo y los colaboradores que ya son parte del talento humano con el que cuenta el banco. ¿Ud. considera que son leales al banco, de repente si se les presentara la oportunidad quizás en otro banco, quizás en otro rubro, Ud. cree que se irían sin pensarlo? O de repente dirían, no, tengo mi corazoncito que dice Scotiabank

Elizabeth Camiche: Yo creo en realidad que lo pensarían dos veces de hecho creo que todos estamos en la libres disponibilidad que si tenemos una mejor oferta podemos irnos a otra mejor empresa para seguir creciendo de manera profesional y también personal sin embargo creo que ya una vez que empieza a trabajar en Scotiabank, si, los trabajadores nos volvemos super leales super fieles la banco, mucho influye el tema del clima laboral, creo que es super importante porque la mayor cantidad de horas la pasamos ahí, entonces creo que tener un equipo estable, tener un clima laboral bueno, buenos líderes que sepan como guiarte, cómo orientarte en todo este camino, y en realidad no solamente para llegar a los objetivos que puedas tener en tu área si no que si tienes un problema personal te puedan dar esta flexibilidad de horarios, de tiempo y que lo puedan manejar de repente internamente como equipo, creo que ayuda un montón para el colaborador, de que se sienta también valorado como persona, como recurso humanos que más allá de los resultados que te pueda dar. Entonces creo que eso es un super factor que no en todos los lugares los encuentras que en el banco si los encuentras.

Investigadora: Claro hay empresas en las que están esperando que se les presente la oportunidad para presentar su carta de exoneración de los 30 días para poder irse. ¿Y ahora digamos en los procesos de reclutamiento y selección el banco utiliza de cierta manera la RSE los programas que ya tiene implementado para atraer a trabajadores potenciales? Por que le comento esto. Por ejemplo. Hay

un estudio en EE. UU. en el que indica que los Millennial se ha investigado que los Millennial presentan una mejor disposición para escoger trabajar en una empresa que tenga implementado políticas o programas de RSE, entonces más o menos teniendo en cuenta esta investigación en cambio, esa preferencia que tienen, incrementa en un 50% a comparación de aquellas empresas que no, entonces considerando este estudio acá de repente en Perú. Ud., cree que el banco si es que no lo utiliza, me adelanto de repente, podría utilizar RSE como un factor para atraer potenciales colaboradores?

Elizabeth Camiche: En realidad si, de hecho, nosotros ya lo utilizamos desde ya, hay un área que se encarga desde selección que se llama *Talent Adquisition*, donde ellos van incluso a las universidades a los institutos para hablarles a los chicos acerca de como se vive en el banco, como es esta cultura de empleado SCOTIABANK, te muestran los programas donde puedes participar de manera voluntaria, entonces creo que todo eso es super importante porque a los chiscos les jala la mirada y dicen: "Ah! Qué bonito, porque ellos no solamente, como tú dices se preocupan en que ya tener un sueldo y estoy como que seguro en esto. Hoy en día creo que esta generación es super arriesgadas y como dices te van y optan la oportunidad en donde se sienten mas cómodos, entonces creo que ellos toman siempre el riesgo de que independientemente si tiene otra lugar donde trabajar más seguros pero no les jala de repente otro tipo de programas y de otro tipo de actividades donde ellos se puedan involucrar y les llame la atención, simplemente no van, entonces para nosotros eso en realidad es un factor super importante porque sabemos que afuera se encuentra un super talento de esta nueva generación y que en realidad nos ayuda un montón hablando acerca de estos programas y actividades que tenemos y que se hacen durante el año, llevamos videos, les enseñamos fotos como para que ellos vean realmente de lo que serían parte

Investigadora: ¿Claro y estas visitas de repente a escuelas, universidades las realizan netamente en Lima? O tienen digamos en otras ciudades.

Elizabeth Camiche: Actualmente como recién hemos empezado nuevamente con lo presencial se ha estado realizando en Lima, sin embargo lo que hemo estado haciendo para poder llegar a las demás ciudades es hacer charlas por Teams, incluso las mismas personas del equipo de Talent Adquisition dan charlas a las personas que deseen inscribirse de cómo mejorar tu empleabilidad, tú marca empleadora para que tu misma puedas postular a otras instituciones y tengas ese plus ante los demás, entonces actualmente si se está haciendo de manera virtual, pero la idea es que podamos llegar a todos

Investigadora: Claro, ahí aprovecho para de repente generamos un contacto por que es interesante a nivel de universidad, yo enseño junto con Patricio, enseñamos en la escuela de Administración, entonces algunas veces hemos recibido algunas solicitudes de otras entidades para realizar este tipo de charlas y bueno comentarle también que las puertas de la UCSM, para cualquier actividad que deseen realizar. Siguiendo con la entrevista. ¿Ud. Cree que los que los colaboradores se muestran realmente interesados en participar de estas actividades de RSE?

Elizabeth Camiche: En realidad si, y creo que el hecho tiene que ver con el tema de los indicadores, en realidad nuestros indicadores hablan un montón, nosotros para saber que tal nos va con este tipo de actividades y también para conocer que tanto *push* debemos poner, nos basamos en estos indicadores de participación, de satisfacción, ver que porcentaje de colaboradores participó en tal programa

el año pasado, que porcentaje participó este año, en estas encuestas de satisfacción como les fue, que comentarios hubo, que comentarios positivos, que críticas constructivas que se diferencias de otros años y de acuerdo a eso ir evaluando y ver como vamos creciendo y mejorando tanto ene l porcentaje de participación porque de hecho cada vez es mayoría las personas que quieren participar y que se muestran más interesados de estas actividades voluntarias y también por seguir mejorando esta experiencia también con ellos y que cada vez sientan que realmente tienen mejores frutos y también esa motivación que te llevas intrínseca de haber participado en este tipo de programas voluntarios.

Investigadora: Listo. Genial y ya para finalizar, ¿Considera como una estrategia la implementación o el aumento de programas de RSE para mejorar la Marca Empleadora del banco?

Elizabeth Camiche: Si, totalmente y de hecho te cuento ahí, en nuestras inducciones corporativas ya una es que tu eres parte del Banco, te damos la bienvenida y ahí mismo te volvemos a hablar acerca de todos los programas que tenemos, en diversidad, equidad en inclusión, cuidando el ambiente con programas voluntarios, tenemos programas voluntarios con niños, ahí en futbol Scotiabank, de hecho es un super plus que nosotros tenemos y los invitamos desde ya a que puedan seguir participando, desde el día uno ellos ya cuentan con sus accesos, accesos al correo, al buzón para que desde ya ellos puedan estar enterados de todo lo que van a necesitar para poder inscribirse a los distintos programas que tenemos.

Investigadora: Listo. Srta. Elizabeth. Muchísimas gracias, hemos finalizado con la entrevista, nuevamente estoy muy agradecida por su tiempo

Entrevista realizada a Srta. Areliz Llerena Banco GNB

Investigadora: Buenas tardes Srta. Areliz, mi nombre es Beth Cárdenas Núñez estoy llevando actualmente el doctorado de Economía y Negocios Internacionales de la UCSM y me encuentro realizando mi investigación doctoral que tiene como título: Responsabilidad social empresarial, marca empleadora y grupo generacional como variable moderadora en el sector bancario en el año 2022. El objetivo es poder saber cual es la realidad y la relación que pueda tener el que los bancos apliquen o tengan implementados programas de RSE en mejorar el atractivo que puedan tener como empleador y también mejorar su marca empleadora. Quiero aprovechar este momento Srta. Areliz para poder agradecerle por su disponibilidad y por su tiempo para poder ayudarme en poder realizar esta investigación. A continuación Ud. se puede presentar para ya iniciar con las preguntas

Areliz Llerena: Si. Gracias Beth, mi nombre es Areliz Llerena Barrientos, soy la Administradora de Agencia en la región Arequipa, llevo 8 año en el puesto de jefe de Operaciones y ahora Administración de Agencia

Investigadora: Listo, muchísimas gracias Srta. Areliz, bueno comenzamos con las preguntas. Son aproximadamente 15 preguntas, hablaremos por el lado de RSE. ¿Quisiera saber si actualmente el banco tiene implementado programas de RSE y en todo caso aso si tiene un área quizás que se encargue de realizar este trabajo?

Areliz Llerena: Bueno como entidad Bancaria, el banco está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, programas específicamente de RSE como otras entidades financieras no lo tenemos, pero esta área de desarrollo sostenible que está dirigida prácticamente por el departamento de RRHH se alinea a diversos objetivos ya sea en el ámbito de RRHH o políticas que quieran implementarse para los trabajadores, también si deseas te puedo mencionar algunas de esas cosas que el banco digamos a los cuales se dirigen estas políticas, para que se pueda entender como el banco está implementando, porque todavía nos encontramos en implementación

Investigadora: Si. Sería interesante saber desde cuando ha empezado el banco a implementar estas actividades ligadas a los ODS

Areliz Llerena: Es a partir del año 2016 que es la fecha en la que nos convertimos en el banco actual ya que antes teníamos otra razón social fuimos adquiridos por otra compañía colombiana y a partir de ello es que se implementan estas políticas en que 1 es el tema de la inclusión financiera a través del fondo mi vivienda que permite a las personas obtener una vivienda a unas tasas bajas que de tal manera les permite a estas personas puedan acceder a este tipo de créditos a través de descuentos por planilla que eran ciertas facilidades para instituciones del estado esas tasas tan baja. Una carta siempre que te ayuda a que los clientes y también los colaboradores entiendan de una mejor manera los conceptos básicos de finanzas para eso tenemos folletería dentro de las agencias, también en el pág. web del banco están estos boletines informativos de lo que es la Banca Simple

Investigadora: ¿Perfecto, entonces la mayoría de estos programas si están dirigidos a los propios colaboradores del banco verdad?

Areliz Llerena: Si. A los colaboradores y bueno por parte de los clientes, lo que es la banca simple está dirigido tanto a clientes como a colaboradores para que los tengamos en términos más fáciles.

Investigadora: Hay muchos términos de RSE y la verdad me genera bastante asombro muchas veces que se ha preguntado de RSE siempre se tiene entendido que solamente se refiere a actividades relaciones al medio ambiente, es la primera vez que cuando les hablo de RES inmediatamente me hablan de los colaboradores entonces tienen realmente otra perspectiva que también significa RSE. Ligado por ejemplo a lo que es marca empleadora ¿El banco tiene conocimiento sobre cuál es su marca empleadora? Es decir, por que las personas que actualmente trabajan en el banco decidieron trabajar en el banco en un primer principio o cual también puede ser algunas fortalezas o atributos que pueda tener el mismo banco que sirva como un atractivo que pueda tener para que los colaboradores quieran trabajar en primer lugar ene l banco y luego decidan quedarse

Areliz Llerena. Creo que uno de los puntos fuertes que define al banco es la estabilidad laboral porque las personas entran con un contrato inicialmente por tres meses que es un periodo de prueba, pero de ahí de forma inmediata se vuelve a plazo indeterminado entonces eso ya les da estabilidad laboral ahorita todos mis trabajadores tiene un contrato indeterminado no es a plazo fijo

Investigadora: Perfecto ¿y realizan algún análisis, algún estudio que ustedes identifiquen el nivel de marca empleadora que maneje el banco?

Areliz Llerena: No, en realidad no se hace ningún tipo de estudio, hay convenios por ejemplo con el ministerio de trabajo para poder captar nuevas personas, nuevos colaboradores o con algunos institutos de formación bancarios como pueden ser convenio que puedan digamos CV de personas que quieran empezar su experiencia laboral en el sector financiero, específicamente como marca tampoco teneos mucha publicidad, la única publicidad que tenemos es en radio pero básicamente a uno de los productos que tenemos en el banco, pero de ahí algo que sobresalga que sea conocido no lo tenemos

Investigadora: Ya listo, muchas gracias. Y que factores considera Ud. que realmente, muy aparte de repente del contrato o de la estabilidad laboral, de repente Ud. considera que hay o podrían existir otros factores que haga que sus colaboradores sean leales o que digamos de repente se les presenta la oportunidad de cambiar de trabajo, los colaboradores lo piensen dos veces y los colaboradores digan: “No, mejor me quedo en este banco que ya lo conozco.” o por el contrario sin pensarlo quieran tomar la otra oportunidad. ¿Hay algún factor que Ud. considere que les ayude a tomar esta decisión?

Areliz Llerena: Básicamente sería el área comercial porque es el área que se maneja mediante publicidades a nivel de bancos las comisiones que se manejan aquí son mayores a las de la competencia, ahí en lo que es el área comercial no hay alta rotación, la gente se queda básicamente por las comisiones, quizás en lo que si hay rotación porque es un poco más difícil hacer una línea de carrera es digamos en las provincias en las cuales tenemos presencia pero básicamente en el área de ventanilla, porque es una remuneración baja, hay solo 1 agencia por 1 provincia, no hay muchas áreas a las cuales ascender a diferencia de Lima no? Que puedes pasar a otros puestos.

Investigadora: Perfecto. Una pregunta adicional para implementar estas actividades ya sea más adelante de RSE, que pueda ser actividades de medio ambiente, actividades ligadas al aspecto económico, al aspecto social, el banco tiene la posibilidad que se implemente en provincia o tendría que ser una directiva de repente de la matriz que se puede encontrar en Lima

Areliz Llerena: No, tendría que ser directamente la matriz. No tenemos ese tipo de autonomía para poder implementar algún tipo de programa.

Investigadora: A ya perfecto, y ya para finalizar, ¿Ud. considera que podría utilizarse la RSE como un factor para atraer a potenciales colaboradores al banco?

Areliz Llerena: Yo creo que sí, porque de alugan manera de acuerdo con lo que se ve en el mercado hay otras entidades que, si las he visto, las he revisado y tienen muchos programas que van más por este tema que es la RSE y que por ello la misma empresa se hace mas conocida de una manera puedas ayudar a lo que es no solamente el medio ambiente si no también a la sociedad

Investigadora: Listo. ¿Y considera que de repente si es que hubiera ya más actividades de RSE los trabajadores del mismo banco estarían interesados en participar?

Areliz Llerena: Si, yo creo que sí, digamos porque en algún momento de manera particular por ejemplo en nuestra agencia hacíamos el tema de reciclaje, pero digamos que eso no era muy apoyado por la gerencia de Lima, no era algo como una obligación, los colaboradores que hacían de manera voluntaria y creo que, si sería bueno que se realice, los colaboradores si estarían interesados en realidad de hacerlo

Investigadora: Listo. Muchísimas gracias, en realidad ya son todas las preguntas, nuevamente le agradezco por su tiempo y por su disponibilidad en poder brindarme este espacio para poder realizar la investigación de mi tesis. Muchísimas gracias Srta. Areliz

Entrevista realizada al Dr. Pablo Manrique Oroza Gerente de Asociación Cerro Verde

Investigadora: Dr. Pablo Manrique Oroza en primer lugar muy agradecida por su tiempo su predisposición y disponibilidad para esta entrevista. Me presento rápidamente mi nombre es Beth Cárdenas Núñez estoy llevando actualmente el doctorado de Economía y Negocios Internacionales de la UCSM y estoy desarrollando una investigación doctoral que busca entender o analizar la relación que existe entre RSE y el employer branding, por lo que esta entrevista tiene como objetivo, tiene como finalidad conocer distintas opiniones, perspectivas, acercamientos sobre las distintas variables de mi investigación, pero en este caso específicamente de la RSE y sobre todo cómo está evolucionando en nuestro país y más específicamente en nuestra localidad. Entonces Dr. Conociendo su amplia experiencia, su perfil profesional y a manera de comenzar y a modo de introducción Ud. podría comentar:
¿Qué es para Ud. ¿La RSE?

Dr. Pablo Manrique: Bueno, gracias por la oportunidad y encantando de colaborar con su trabajo de investigación, en realidad la RSE va muy ligada a un concepto que yo considero importante que es la función de los agentes económicos en la sociedad que es generar valor, el fin principal de los agentes económicos es generar valor y la RSE es un punto en el que confluyen la aptitud y los propósitos en este caso de los empresarios de generar valor, yo siempre hablo a mis alumnos y les digo cuando enseño cursos de RSE, gerencia Social Proyectos de Desarrollo que lo más importante para las empresas hablando desde ese Angulo es generar valorar y claro siempre hago la pregunta y digo a quien hay que generar valor primero no entonces me parece que lo dije el otro día en el doctorado y al primero que hay que crear valor es al accionista, porque el día en que la empresa no sea rentable nos vamos todos a nuestra casa, ya no se paga impuesto, ya no hay mas trabajo , ya no hay RSE, no hay nada, ojo pero soy claro en decir que el generar valor no es excluyente, ósea si yo genero valor al accionista no tiene que ser en detrimento por decir del estado que también se le genera valor pagando impuestos, no puede ser que el accionista evada el pago de impuestos y con eso vea un beneficio personal o pague mal a sus trabajadores y con eso vea un beneficio personal, o contamine el medio ambiente y con eso vea un beneficio personal entonces si vamos a un proceso de RSE viene a ser una herramienta del cual hay una interacción, el famoso win to win, el generar valor compartido entre los participantes de la cadena de valor de un negocio, ok ahí tenemos los *stakeholders* internos, y los *stakeholders* externos, los *stakeholders* internos son los trabajadores básicamente y en los externos tenemos a los proveedores en parte posterior tenemos los clientes y en el medio existen toda una gran cantidad de *stakeholders*, quienes están en primer lugar tenemos las comunidades que están alrededor de las operaciones donde se generan se realiza la actividad empresarial, puede ser extractiva, comercial la que sea en realidad, tenemos el propio estado desde los gobiernos locales, regionales y el gobierno central y tenemos el medio ambiente manteniendo sobre todo para las generaciones futuras.

Investigadora: ¿Listo muchísimas gracias, ha mencionado Ud. entonces la RSE va ligada de todas maneras a la generación de valor de los distintos grupos de interés no? Y ese es un aspecto bastante importante que nos podría llevar a la siguiente pregunta.
¿La RSE entonces solo es hacia terceros, como se podría generar RSE con los trabajadores de la empresa, ya más específicamente con este grupo de interés?

Dr. Pablo Manrique: La RSE es transversal a la operación ósea se genera valor a los accionistas teniendo buenas políticas de gobierno corporativo , se genera valor internamente a los trabajadores dando condiciones de trabajo adecuado cumpliendo lo que dice la ley , capacitando a los trabajadores en sus propias actividades y todas las normas que da el estado y para que el trabajo de ellos sea productivo y sea seguro nosotros que trabajamos en minería tenemos una seria de prelación en cuestiones de cuando se desarrolla un proyecto, hay gente que dice, lo mas importante es el tiempo hay que hacerlo lo antes posible, o hay personas que dicen lo mas importante es el costo, tiene que salir barato y ahí el gran problema de los Proyectos Públicos, muchas veces se evalúa el tema del menor precio y tenemos pues unos mamarrachos como podemos ver, y no nosotros tenemos un orden de la prelación , seguridad calidad costo y tiempo, es el orden, entonces también a los trabajadores hay que enseñarles cuestiones de seguridad, en llegar sanos y salvos a casa, darles condiciones si son trabajos de oficina, cuestiones ergonómicas, buenos lugares bien administrativos, si son trabajos en campo darles todos los elementos de protección personal, en fin. Todo esto es transversal si Ud., me pone a preguntar a cada uno de los participantes en la cadena de valores Stateholders yo le podría hablar de cada uno, internamente esas son las condiciones para el personal que tenemos.

Investigadora: Ya perfecto Doctor, hay algún estudio de la universidad Esan que ha sido publicados en el libro Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial 2019, en el que arroja algunos datos desde mi perspectiva muy importantes , a hacer un poco de conciencia de que es lo que está sucediendo en nuestra realidad, indica que el 100% de empresas analizadas encuestadas conoce sobre la Responsabilidad Social, pero solo el 15% de estas empresas reconoce que debe implementar programas para su beneficio personal y solo el 5% lo aplica, este 5% es muy poco, yo quisiera preguntarle
¿Cuál cree Ud., o cuales cree Ud. que sean los motivos por los cuales las empresas no implementan todavía programas de RSE?

Dr. Pablo Manrique: La verdad habría que hacer un análisis un poco mas profundo sobre este estudio, sobre todo viendo a que estratos de empresas ha sido aplicada la encuesta , si hablamos de gran empresa, mediana o pyme, y sabemos que el 85 % empresas del país son pequeñas y microempresas entonces son empresas de subsistencia lamentablemente esa es la realidad del País y dentro de su prioridad no están los procesos de RSE, o probamente no los tienen

marcados como tales, entonces es gente que esta mucho en el filo de la formalidad y la informalidad, ahora vamos a hablar de pandemia, porque cuando hablamos de pandemia o postpandemia, la situación ha cambiado para todos, sea para el grande, mediano o pequeño, porque probablemente las empresas muy robustas son las que están aplicando esquemas de RSE, porque lamentablemente no se avizoran o no se conoce mucho del tema y no saben los beneficios de tener RSE, entonces claro muchas empresas están tratando de sobrevivir, tratando de ser rentables, para los procesos de RSEC necesitas tener un proceso de maduración y organización dentro de las empresas y lamentablemente muchas empresas ni tienen esquemas de organización bien puestos y tampoco están interesadas entender mucho de esto, entonces yo creo que a medida que va pasando el tiempo y a medida que va evolucionando pre pandemia hablo, porque la pandemia nos ha golpeado nos ha hecho reinventarnos en muchísimas cosas yo creo que esto va trascendiendo en todo, recién ahora se habla de RS Universitaria, que parece muy interesante y hay algunas Universidades que están empezando a hacer su pininos en el tema y me parece super bien probablemente necesitan codearse con algunos especialistas con un poquito mas de conocimiento para poder entender mejor y orientar, no solo es buscar que los alumnos se sientan bien, si ese es el cliente interno, pero yo creo que el aporte a la sociedad desde la academia es importante.

Investigadora: Claro, efectivamente Dr. Y siguiendo con estos datos, Ud. menciona quizás es más característico de aquellas empresas que se encuentran en un nivel de madurez mucho más desarrollado para poder aplicar y desarrollar implementar estos programas de RSE

¿Cree Ud. ¿Que estos programas son más dirigidos o mejor implementados por algún rubro específico, ya aterrizando un poco más a nuestra realidad nacional o incluso local?

Dr. Pablo Manrique: Este la RSE también tiene un proceso de inversión importante y eso no tratemos de tapar el sol con un dedo, si la empresa no es rentable y no hay un proceso de una disposición desde la alta dirección, desde los accionistas de invertir en RSE, ya hablo de gran empresa, esto de verdad es que se hace muy difícil y tengo algunos ejemplos, yo creo que los están mas adelantados en tema de RSE es el rubro en el País en el cual hay mayor aporre al PBI y yo creo que son básicamente el sector minero que son un sector sumamente importante en ese proceso y luego esta orientado al sector banca básicamente los grandes bancos y las grandes empresas mineras, algunas empresas productoras adicionales están trabajando en esto, industriales pero los grandes yo creo que son la minería la banca y pongamos algún sector industrial importante.

Investigadora: Listo Dr. Muchísimas gracias, y del otro lado porque hemos visto porque no podrían implementar y porque no las empresas no implementan, por el otro lado ***¿Cuál cree UD que es el motivo por el que las empresas si aplican programas de responsabilidad social corporativa?***

Dr. Pablo Manrique: Yo creo que acá hay muchas respuestas a esta pregunta, básicamente yo creo que es para garantizar la operación y la continuidad de los negocios eso es un primer punto, sobre todo en empresas extractivas y empresas que están cerca a comunidades o cerca a localidades yo creo que ese es un punto importante, dos yo creo que esta ligado a un posicionamiento de marca y eso también ayuda a fortalecer su relación con sus clientes, hablo de los bancos básicamente y ellos están trabajando en ese sentido, y luego un tercer nivel de valide yo creo que la RSE es un proceso del win to win , si esta yendo bien el beneficiar a estas sociedades, el ponerse la camiseta de la localidad, de la región, del país, para salir adelante, yo creo que soy un convencido que si todos los agentes económicos desde el sector privado al sector público, pasando por las ONG y todos los que estamos alrededor debemos trabajar para el desarrollo del País y no podemos trabajar de forma aislada cada uno por su lado, cada uno jalando este coche por donde pueda, yo creo que el País y mas hoy en día el Perú, después de una Pandemia tan complicada como la que estamos pasando , ya estamos en una fase por lo menos a la mitad o más allá de la mitad de la pandemia, creo que ya ha pasado lo mas duro, ahora viene un proceso político complicado, este cambio de gobierno yo creo que estos procesos tienen que estar ligados. Entonces básicamente esas son las 3 razones por las que, si se garantiza la RSE, podemos ver algunos ejemplos de empresas que lamentablemente no han aplicado políticas y su interacción con comunidades y con gobiernos locales con *stakeholders* no han sido las mejores, los resultados muchas veces no han sido los esperados o los óptimos.

Investigadora: Claro y Dr. Relacionando un poco más el tema de RSE con el Employer branding o lo que es la marca empleadora, hay un término que poco a poco se puede ir haciendo conocido que es el outplacement, que es el apoyo que brinda la empresa para reinsertar laboralmente a aquellos trabajadores que han sido desvinculados, es una práctica del Área de Recursos Humanos,

¿Ud. Cree que esta actividad de Outplacement se podría considerar como una actividad de RSE?

Dr. Pablo Manrique: Yo creo que la RSE va ligada al concepto inicial win to win y si nosotros podemos colaborar con personal que algún momento ha sido parte de nuestro proceso productivo y lograr estas políticas de Outplacement de recolocación o que pongan un negocio, en fin, toda esta variedad, yo creo que es parte también de los procesos de RSE, totalmente de acuerdo. Todo lo que sea colaborar en el win to win.

Investigadora: Perfecto, y Dr. Ya aterrizando poquito más a la realidad local ***¿Cuál es la situación de la Responsabilidad Social en Arequipa?*** De repente Ud. Tiene conocimiento sobre programas quizá en colaboración con la Municipalidad o con el Sector Publico que permitan o que apoyen de repente a las empresas a la implementación de programas de RSE.

Dr. Pablo Manrique: Yo creo que hemos visto en Arequipa a propósito de la pandemia que una serie de empresas se han puesto la camiseta en un tema

muy solidario , probablemente no llamado como RSE propiamente dicho pero yo creo si hay unos esfuerzo interesantes de trabajar juntos con el Estado, yo creo que la Iglesia Católica en el Perú también juega un rol importante en este proceso , es un aliado, es una institución que está muy bien posicionada en cuestiones de reputación de manejo de fondos , entonces hemos visto una serie de actividades, La Cámara de Comercio de Arequipa, varias empresas de grupos textiles , sin duda las empresas mineras que operan aquí en nuestra ciudad ha colaborado en este proceso, si hablamos como RSE son menos las empresas que están en el proceso básicamente como tal, pero si hay trabajo que se pueda rescatar y que se está trabajando en unión con Gobiernos Locales, lamentablemente yo creo que la apertura del Gobierno regional en estos últimos años ha sido muy difícil, antes yo creo que hubo mayor permeabilidad en algún momento, y esperamos que a futuro mejore, pero si hay , y sobre todo las empresas que tienen algunas zonas de influencia en sus operaciones van trabajando con los Gobiernos Locales también.

Investigadora: Gracias Dr. Y ya para finalizar, es conocido por algunos estudios no en nuestro País, si no en EE. UU., en el que mencionan que la percepción que tiene la generación milenial sobre todo para decidir postular a una empresa, varía en un 50% positivamente si es que la empresa aplica o tiene implementado programas de RSE.

¿***Ud. Cree que ese resultado no aplicado en nuestra realidad obviamente, pero cree que realmente influye en la atracción de personal o profesionales mejor calificados siempre y cuando los programas que tenga implementado la empresa de RSE, sean interesantes para este mercado laboral?***

Dr. Pablo Manrique: Yo creo que de alguna forma la generación milenial es una generación mucha mas abierta mucho mas tolerante, en algunos casos mucho mas solidaria que nuestras generaciones x y, en ese sentido yo creo que de una forma su vemos que puede influir en algo, pero yo creo que no es dirimente, no, oye tengo dos empresas una que hace RSE y la otra que no, voy a trabajar en esta, todavía en el Perú no estamos en ese proceso de entenderlo tanto, es como aquí en el Perú no escogemos una marca si usa , no sé si tiene políticas ecológicas o no, creo que es muy limitado ese nicho del mercado, yo hace muchos años una de las veces que fui a Europa ya veía que los Aviones daban información del menú que nos daban a los pasajeros y hablaban y decían que “el Salmon que esta Ud. Comiendo no es tratado con antibióticos, los vegetales que esta comiendo son orgánicos , la carne de los animales que esta Ud. Comiendo no han sido matados con violencia”, cosas que son importantes en Europa , los vinos ecológicos, acá todavía no estamos en ese proceso, de la misma forma yo creo que en sociedades un poco más maduras y evolucionadas en ese sentido probablemente Escandinavia en Europa, quizá Japón en algunos casos, pero en Sudamérica, inclusive en EEUU no existen todavía ese tipo de conceptos, de algunos nichos de mercado yo creo que habría que buscar algún estrato profesional o cultural socioeconómico probablemente que si, pero el común todavía no.

Investigadora: Listo Dr. Muchísimas gracias solamente comentarle si quisiera ***algo más que agregar ya para finalizar esta entrevista.***

Dr. Pablo Manrique: Bueno Beth yo la quiero felicitar porque me parece sumamente interesante el hacer una Tesis Doctoral sobre un tema Así, no es un Tema muy común, las personas que trabajamos Esquemas de RSE somos todavía pocos en este ámbito en este País, pero creo que a medida que desde la Academia nosotros vayamos fortaleciendo estos conceptos nosotros como alumnos, nosotros como maestros nosotros como parte de algunos foros ir compartiendo esta información, yo creo que esto es muy importante, va a ayudar y la aliento a seguir trabajando investigando en este tema , por favor cuenta conmigo que en lo que este a mi alcance.

Investigadora: Listo Dr. Pablo, Muchísimas gracias ha sido un gusto y nuevamente le agradezco por su tiempo, su disponibilidad. Muchísimas Gracias

Entrevista realizada al Dr. Cesar director de RSU de la UCSM

Investigadora Muy buenas noches Dr. Cesar Sapaico del Castillo director de RSU de la UCSM. Le agradezco por su tiempo. Mi nombre es Beth Cárdenas Núñez alumna del doctorado de Economía y Negocios Internacionales en la Escuela de Post Grado de la UCSM, estoy realizando una investigación doctoral que busca identificar cual es el rol en la RS en las distintas empresas, organizaciones de nuestro País y desarrollarlo un poco en lo que es el employer branding, ver cuál podría ser su atractivo o la relación positiva que pueda tener con los trabajadores de las distintas instituciones o distintas empresas. Le agradezco Doctor por su tiempo, por hacer un espacio en su agenda para apoyarme en esta investigación, entonces sin mas que decir quisiera empezar con la primera pregunta.

¿Cómo definiría Ud. la RSU?

Dr. Sapaico: Bueno ante todo gracias por la invitación siempre es un placer poder contribuir y colaborar con el aprendizaje y con que cada vez más personas se involucren en los temas de RS que justamente pretenden cambiar un poco el concepto que hemos venido teniendo de nuestra sociedad, de nuestro mundo en general, y bueno respondiendo la pregunta más allá del concepto que pueda yo tener porque evidentemente si nosotros le preguntamos a todas las personas cada una va a desarrollar un concepto propio, lo cual al final de la noche no se tiene ningún concepto, por tanto me quisiera referir a la Ley Universitaria en el caso de la RSU que es el tema que vamos a abordar conmigo en esta reunión, es consenso de varios docentes y varios participantes a nivel internacional, que justamente el Perú, talvez el único país, ya se está siguiendo el ejemplo en donde tiene claramente establecido lo que es tema de la RSU, y esto queda manifiesto en la Ley Universitaria Ley Nro 30220 que en su artículo Nº 124 nos dice claramente que la RSU es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la Universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones, entonces ya nos está hablando que la Universidad en el desarrollo de sus funciones genera impactos positivos y negativos, tanto en funciones académicas, de investigación, de extensión y así como participación en propio

desarrollo internacional, además de ello también nos dice que la RSU es fundamento de la vida universitaria, no es un accesorio es uno de los pilares de la vida universitaria y finaliza este artículo Nº124 diciéndonos que la RSU compromete a toda la Comunidad Universitaria, esto que quiere decir, que en este asunto están comprometidos desde la más alta autoridad, en este caso nuestro Rector hasta el personal de limpieza, el personal de jardinería, los proveedores, todos, pasando por los estamentos docentes, administrativos y estudiantil.

Investigadora: Listo Doctor, muchísimas gracias y efectivamente cada uno puede ir generando su propio concepto, también considerando la experiencia que uno va desarrollando a lo largo del camino profesional, entonces ya ha mencionado alguno de los participantes en la RSU.

Ud. cree que debería existir alguna modificación de repente en los grupos de interés que mayormente las universidades abarcan con sus distintos programas de RS

Entrevistado: ¿Lo que pasa es que a que denominamos grupo de interés, al personal beneficiado?

Investigadora: Denominamos grupos de interés por ejemplo a los clientes, que en este caso serían los propios alumnos, sería la sociedad, la comunidad, podrían ser también los proveedores, los propios colaboradores… todos ellos.

Entrevistado: Entonces justamente quería aclarar el concepto de los denominados grupos de interés o los llamados state holders, entonces estos grupos de interés se ven afectados positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades de la universidad. Hay un investigador bastante reconocido él es de origen francés, ha trabajado durante muchos años en nuestro país, hemos tenido el placer de tener un par de charlas o hasta tres me parece con él en nuestra universidad, es el profesor Francois Valadez**,** actualmente trabaja en Suiza, si no me equivoco en Ginebra, entonces él es pues un referente obligado en tema de RSU, en América Latina prácticamente no podemos hablar de RSU sin dejar de referirnos a alguno de sus trabajos. Entonces él nos dice por ejemplo que estos grupos de interés van a estar en función directa de las funciones de la Universidad, así por ejemplo desde el punto de vista de la organización, es decir desde el punto de vista gerencial de la Universidad, vamos a ver que un grupo de interés es por ejemplo el propio Estado, dado que nosotros aportamos con profesionales, con egresados que entendemos que son de calidad, y estos profesionales tienen que brindar sus mejores aportes al desarrollo del Estado. Igualmente, otro grupo de interés son otras universidades, justamente de la interrelación con estas universidades es que cada vez nosotros vamos adquiriendo mayor experiencia y ellos también aprende de nosotros. También están los grupos familiares, puesto que ellos tienen expectativa respecto al producto, entre comillas, que termina produciendo justamente la universidad, los egresados, la familia tiene altas expectativas en sus hijos, en sus familiares y esperan que sean formados adecuadamente y como no el Medio Ambiente, el medio ambiente que

muchas veces se ve afectado directa o indirectamente por el funcionamiento de la universidad, entonces por ejemplo en vez de que nosotros nos traslademos cada uno en su auto particular, la universidad podría y de hecho en algunos lugares lo hace, no necesariamente la nuestra, pero si con el tema de la Pandemia la UCSM puso sus ómnibus, los buses los puso a disposición de la ciudadanía de Arequipa, básicamente del sector Salud para poder trasladar a todos aquellos trabajadores de la salud que estuvieron al frente en la lucha contra la pandemia por la Covid 19, de esa manera se evitaba mayor contaminación ambiental y el trabajador podía desplazarse a su Centro de Labores tanto de ida como de retorno.

Otro grupo de interés desde el punto de vista académico son los empleadores, los empleadores en general, quien o que empresa no quiere tener un profesional de prestigio y bien formado, entonces la universidad cumpliendo su rol obviamente va a satisfacer este tipo de requerimiento y como no, los egresados por si mismos también requieren de una adecuada formación académica que los pueda insertar en el mundo laboral tanto regional, nacional o internacional, tenemos ejemplo de egresados de nuestra universidad que se desarrollan con bastante éxito en países del denominado primer mundo. También hemos visto que los padres de familia ven muchos de ellos son familias emergentes y ven que sus hijos ya llegan a un nivel profesional y lo toman como un éxito profesional familiar y también el gremio académico, los gremios profesionales, los colegios profesionales, en mii caso yo soy médico, entonces la UCSM por ejemplo aporta médicos de altísima calidad.

En cuanto al otro rubro que está considerado dentro de los grupos de interés también está el tema de la investigación y todos los que participan en ello, hace un par años asistiendo a un evento, por ejemplo un ingeniero alimentario de la Universidad de Huamanga en Ayacucho había diseñado o había ideado unas galletas con aporte de fierro para justamente combatir la anemia, en este momento en nuestra universidad se ha dado por ganador a un concurso de un grupo de estudiantes guiados por un docente de nuestra casa de estudios, que pretende mejorar la alimentación de las gallinas ponedoras de manera que también ayuden a mejorar la nutrición en nuestra población.

Y, por último, el ultimo pilar de los llamados state holders es el grupo de la participación social en donde se tiene que atender los requerimientos de la sociedad civil del sector privado y del sector público en alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de estos actores sociales, así como de la universidad en unas alianzas denominadas Gana-Gana, en donde ambas instituciones ganen y no que sea el tipo de ganancia tradicional en donde uno gana y el otro pierde.

Investigadora: Perfecto Doctor, muchas gracias por su respuesta, siguiendo con la siguiente pregunta:

¿Cuál cree Ud. ¿Que sean las dificultades o retos que puedan enfrentar las Universidades para diseñar y a la vez también poder implementar los distintos programas de RSU?

Entrevistado: Bueno la principal dificultad o el principal reto es el lograr el involucramiento completo por parte de las Autoridades, así como de la comunidad universitaria incluyendo a los estudiantes. Todavía existe una percepción general de que la RS en el caso de nuestra universidad solo le corresponde a la Dirección de RS, y ese tema no es cierto, no es verdad, está demostrado que la RS, ya lo he dicho en el artículo Nº124 dice, es compromiso de todos los elementos de la Universidad, no dice de la oficina no dice de la dirección o no dice del vicerrectorado como existen en otras universidades, son todos los miembros de la comunidad universitaria. Lo que pasa es que la Dirección de RS da unos lineamientos generales y estos lineamientos generales tienen que servir como su fueran la constitución política del Perú, por ponerlo de esta manera, en la dirección de RS en este momento somos tres personas, tres, no se puede esperar que tres personas ejecuten una serie de acciones que representen el esfuerzo de toda la Universidad, pero si podemos decir que se realicen actividades de investigación, podemos proponer como ya lo hemos hecho, las políticas de la investigación que líneas de investigación se pueden realizar, se puede proponer actividades académicas como cursos de RS en toda la malla curricular de todas las Escuelas Profesionales y entonces en vez de que trabajen tres personas por la RS, tendríamos dieciocho mil estudiantes trabajando por la RS, además del Rector, los tres Vicerrectores y la cantidad en este momento no se en cuanto esté estimado el equipo docente y el equipo administrativo, pero fácil podemos estar hablando de unas veinte mil personas y si comprometemos a los proveedores. Entonces es ya un pequeño ejército que puede estar haciendo una tarea de RS, pero no lo van a hacer si es que no están involucrados y no entienden este concepto, entonces ellos tienen que entender el concepto porque durante muchos años se ha manejado de que el concepto de la RSU era hacer chocolatadas a fin de año, desayunitos en marzo y regalar ropa de abrigo en mayo, junio y allí terminaba la RS de la Universidad.

Hace algunos años se inició el Proyecto de Arequipa Ciudad Verde, que es bastante bueno porque pretende la arborización de Arequipa y algunas provincias próximas, pero desafortunadamente la pandemia nos ha traído un poco abajo ese proyecto, pero igual estamos en alianzas estratégicas con universidades y con varias organizaciones para tratar de por lo menos sacar adelante el proyecto, aunque sea parcialmente

Investigadora: Efectivamente Doctor, existía este programa que trabajaban junto con el área de Tutoria me parece, a los alumnos de primer año les entregaban su arbolito y tenían que hacer el seguimiento a lo largo de su carrera universitaria.

Entrevistado: Seguimiento que desafortunadamente no se hizo, porque en algún momento alguien decía, que ese seguimiento lo tenía que hacer la Dirección de RS, perdón tres personas como siguen a dieciocho mil alumnos. Es más simple que cada tutor, cada ciclo tiene un tutor que tienen a cargo cincuenta estudiantes, y es más fácil que una persona siga a cincuenta estudiantes a que

tres personas sigan a dieciocho mil, pero en su momento eso no se entendió y medio que se cayó el proyecto.

Investigadora: Es importante hacer una concientización en todos los integrantes de la Universidad

Entrevistado: Esta fue una de las razones por las que invitamos al doctor François Valadez**,** porque conversando con él dijo, bueno yo voy a ir a Arequipa, porque finalmente nadie es profeta en su tierra, parece que necesitan que alguien de afuera les hable para que entiendan tu mensaje y finalmente ni siquiera es tu mensaje ya que está establecido en la Ley Universitaria.

Investigadora: Si Doctor, sucede mucho que en temas que no generen o no signifiquen de repente algún rendimiento económico a la vista muchas veces, por eso la RS trabaja con cuatro dimensiones, la económica, la ética, sobre todo la filantrópica y es la que falta trabajar ya a nivel de valores a nivel cultural de los ciudadanos.

Doctor nos ha mencionado la Ley Universitaria, permítame corroborar la fecha en la que se decretó, se promulgó esta ley, fue en el 2014.

Entrevistado: Si en el 2014 y vigente a partir del siguiente año para todos los efectos prácticos

Investigadora: Si, yo me pregunto efectivamente a partir de que se crea esta ley, se crea Sunedu, ya es una obligación por parte de la Universidad para poder acreditarse, cumplir con ciertos estándares y algunos de los estándares menciona la RSU

Entrevistado: Es el estándar Nº26

Investigadora: Yo he sido parte, he apoyado un poco en el proceso de acreditación sobretodo trabajar con los grupos de interés, con los egresados, pero yo me pregunto: Antes de la promulgación y la entrada en vigor de esta ley

¿Que promovía o cual era la motivación de la implementación de los programas de RS? Pues a partir de la ley es obligatorio, pero antes de la ley, la Universidad, porque yo también soy egresada, siempre ha hecho actividades, pero me gustaría saber cuál era el motivo, el propósito de realizar estas actividades suplementarias.

Entrevistado: Haber veamos, hay un principio que establece que nadie está obligado a hacer lo que la ley no manda, y como antes no había ley que obligue, nadie estaba obligado a hacerlo, eso por un lado, por otro además la Universidad por si misma, desde mi punto de vista de su formación busca mejorar la sociedad desde diferentes perspectivas, entonces que sucede, y ahí nuevamente caemos en el error anterior, y escuche decir que soy egresada y veía que la universidad hacía actividades como chocolatadas, regalitos, campañas, eso no es RS; en pocas palabras la RSU debe buscar el desarrollo de la sociedad aun cuando la universidad deje de funcionar y entonces que sucede, si yo le regalo un panetoncito a alguien estoy promoviendo el

desarrollo? ¿Si yo le regalo una frazadita a alguien estoy promoviendo el desarrollo? Probablemente esté buscando el bienestar de las personas, que no pase frío lo cual está bien, que no pase hambre lo cual está bien, que se sepa que existe la navidad con un chocolatito caliente eso está bien, pero eso se llama filantropía y eso hace que la universidad genere una actitud existencialista, entonces ahí vienen los buenos que me van a regalar cositas hoy día y al año siguiente regresamos a esa comunidad que sigue tan pobre como siempre y le volvemos a llevar cositas el siguiente año

Investigadora: Muchas gracias Dr. Sapaico por su tiempo

Anexo 2. Correlación entre variables y dimensiones

Tabla 31

Prueba de correlación de Spearman (entre RSE y marca empleadora, más dimensiones)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Dimensión social	r	1.000												
	p													
2. Dimensión económica	r	,674	1.000											
	p	0.000												
3. Dimensión medioambiental	r	,669	,698	1.000										
	p	0.000	0.000											
4.Responsabilidad social empresarial	r	,929	,826	,872	1.000									
	p	0.000	0.000	0.000										
5. Convocatoria	r	,592	,654	,473	,635	1.000								
	p	0.000	0.000	0.000	0.000									
6. Selección, reclutamiento e inducción	r	,700	,676	,630	,756	,786	1.000							
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000								
7. Capacitación y desarrollo	r	,839	,701	,716	,862	,727	,829	1.000						
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000							
8. Bienestar	r	,815	,625	,618	,793	,669	,747	,866	1.000					
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000						
9. Clima laboral	r	,852	,649	,647	,829	,662	,790	,858	,889	1.000				
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000					
10. Comunicación	r	,847	,674	,643	,836	,688	,774	,897	,885	,917	1.000			
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
11. Desvinculación laboral	r	,770	,535	,695	,779	,471	,670	,728	,826	,842	,771	1.000		
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
12. Lealtad organizacional	r	,657	,549	,574	,678	,509	,532	,670	,752	,718	,591	,763	1.000	
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
13. Marca empleadora	r	,874	,713	,723	,887	,718	,832	,921	,943	,953	,923	,883	,807	1.000
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

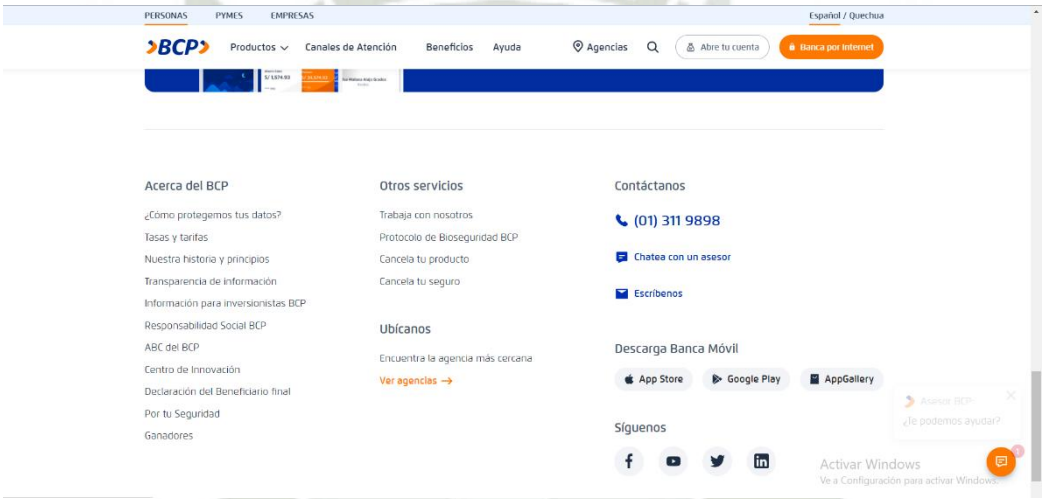
Anexo 3. Revisión documentaria

3.1. Banco de Crédito del Perú (BCP)

Presenta en su sitio web, según la Figura 23 un enlace en el que da a conocer que tienen implementado programas de responsabilidad social habiendo iniciado hace más de 10 años. Al momento han invertido más de 40 millones de soles desde el año 2012, más de 7 millones de soles donados a diferentes causas sociales en el 2021 y más de 154 mil beneficiarios, gracias al apoyo de nuestros voluntarios desde el 2014

Figura 23

Sitio oficial del BCP

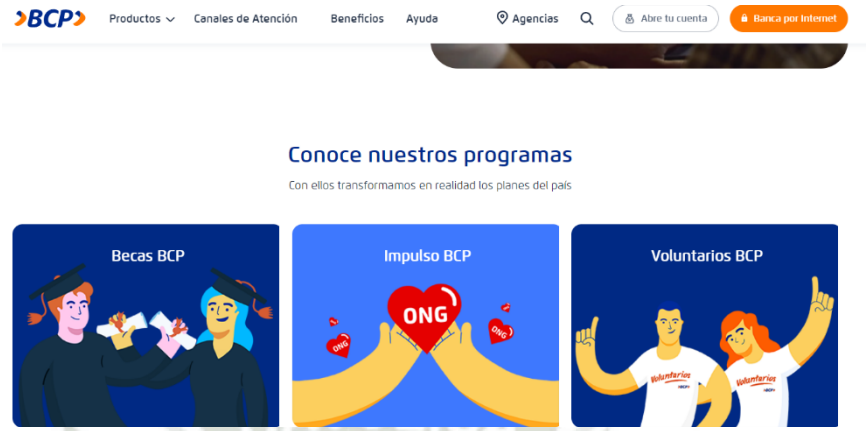


Nota. Tomado de "Sobre Nosotros", por Banco de Crédito del Perú, 2023 (https://www.viabcp.com/responsabilidadsocialbcp?rfid=footer:span-datatranslatetruere:link:6)

Los programas que presenta están dirigidos a la sociedad en general enfocadas al sector de educación a través del programa Becas BCP, emprendimiento a través del programa Impulso BCP y cuenta con un voluntariado por parte de sus colaboradores a través del programa Voluntarios BCP

Figura 24

Programas de RSE BCP



Nota. Tomado de "Tú también estás a una beca de transformar el Perú", por BCP, 2023 (https://www.viabcp.com/responsabilidadsocialbcp?rfid=footer:span-datatranslatetruere:link:6)

- Programa Becas BCP. Brinda acceso a una educación superior, universitaria y técnica de calidad a jóvenes talentosos del Perú desde el 2012. De este programa se desprenden las siguientes iniciativas: Becas BCP–Carreras Universitarias y Becas BCPCarreras Técnicas, ambas desarrolladas en alianza con prestigiosas instituciones educativas en Lima y provincias dirigida a jóvenes talentosos de colegios públicos y privados que no cuenten con los recursos necesarios para acceder a una educación superior de calidad, cubriendo costos académicos, de graduación y de titulación. Como resultados se puede observar mas de 1000 becas entregada a nivel nacional y mas 160 becarios egresados
- Programa Impulsa BCP. Con este programa BCP busca contribuir con diferentes organizaciones de impacto social (ONG y empresas sociales) que trabajan para resolver importantes problemáticas del país. Además del apoyo económico, su iniciativa impulsa también la transferencia de conocimiento, así como momentos en comunidad a través de asesorías, programas para líderes sociales, visibilidad en redes sociales. En el presente año 2022 son 12 empresas que han ganado este concurso Impulsa BCP.
- Programa Voluntariado BCP. En este programa el BCP pone a disposición el talento de sus colaboradores que se suman como voluntarios en beneficio de la sociedad contribuyendo con su desarrollo, y motivando a que sus colaboradores se convierten en agentes de cambio y les permite desarrollarse a nivel personal y profesional. El

BCP menciona también los beneficios que significa para los colaboradores actuar como voluntario ya que les permite acceder a capacitación constante para desarrollar habilidades blandas, generar una red de contactos y fomentar el sentido de comunidad dentro del banco, beneficio no solo para os colaboradores si no también para el banco.

Además, el BCP ha publicado como noticia que se ubica como el banco líder en el Perú y dentro de los 7 primeros bancos de Latinoamérica con la mayor generación de energía renovable en sus locales. A través de esta iniciativa tienen proyectado reducir su impacto ambiental en 100 toneladas de CO2 equivalente anual.

En línea con su estrategia de sostenibilidad y reafirmando su compromiso de ser una empresa carbono neutral en sus operaciones al 2032, el BCP viene desplegando la instalación de paneles solares con el objetivo de hacer uso de energía renovable en su red de agencias.

Con más de 45 plantas solares instaladas hasta la fecha, en agencias y sedes en todo el Perú, el BCP aprovecha la energía solar no contaminante para usarla como parte del consumo eléctrico de sus instalaciones, disminuyendo de esta manera las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que ocasionan el cambio climático.

"A través de esta iniciativa no sólo cuidamos nuestro planeta, sino también reafirmamos que es posible hacer uso ecoeficiente de los recursos. Actualmente, tenemos proyectado reducir nuestra huella de carbono anual en aproximadamente 100 toneladas de CO2eq, lo que equivale a la contaminación que se genera al realizar 13 vueltas al mundo en avión. Con esta implementación se espera lograr la generación de 700,000 Kwh de energía durante 1 año", indicó Jorge Arrunátegui, Líder de Reconecta, el programa de sostenibilidad del BCP (RSE Perú, 2023).

3.2. BBVA

El banco BBVA aprobó su primer política General de Responsabilidad Social Corporativa en el año 2008 que se actualizó en el 2015 y 2018 renovando sus compromisos por medio de principios y directrices adaptados a la realidad nacional.

Los fundamentos del banco para su política son:

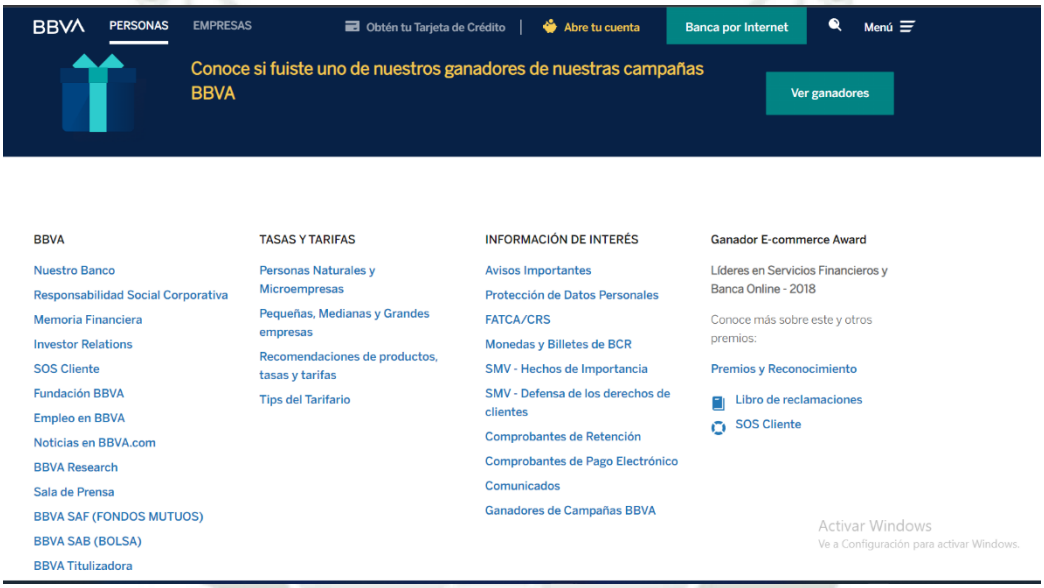
- Integridad
- Gestión diligente de los riesgos
- Transparencia

- Cumplimiento legal
- Creación de valor para partes interesadas

Y justo a raíz del interés de generar valor es que el banco BBVA apoya programas sociales muy importantes para el país como el programa “Leer es estar adelante” donde con la intención de elevar el nivel de lectura y la comprensión lectora se han generado en 10 regiones del país espacios de lectura donde se han capacitado a los docentes para

Figura 25

Sitio Oficial BBVA



Nota. Tomado de “BBVA”, por Banco BBVA, 2023 (https://www.bbva.pe/)

Dentro de los programas que presenta el grupo de interés se aprecia lo siguiente: Leer es estar adelante, Apoyo a instituciones e Indicadores ASG

- Leer es estar adelante: este programa busca aumentar los índices de lectura y mejorar los niveles de comprensión en diez regiones del Perú a través de su Fundación BBVA, trabaja cuatro líneas de acción en las siguientes regiones del país: Ancash, Arequipa, Ayacucho, Ica, La Libertad, Lima, Loreto, Piura, Lambayeque y Huancavelica. Cuenta con 961escuelas apoyadas, 3,343 maestros capacitados, 111,483 alumnos beneficiados
- Apoyo a instituciones.
- Indicadores ASG

Figura 26

Programas de RSE BBVA



Nota. Tomado de "Responsabilidad social y corporativa", por Banco BBVA, 2023 (https://www.bbva.pe/personas/responsabilidad-social-y-corporativa.html).

Relacionado a lo que es Marca Empleadora según los rankings del GPTW específicamente las empresas del sector Servicios financieros se puede observar la presencia de los bancos Interbank y Scotiabank, habiendo obtenido las primeras posiciones en el año 2022 y 2020

Tabla 32

Comparación Ranking GPTW

Ranking	2022	2020
1	Interbank	Scotiabank
2	Hipermercados Tottus	Interbank
3	Sodimac y Maestro	Sodimac y Maestro
4	Virú	Financiera Oh
5	Grupo EFE	Supermercados Peruanos

Nota. Elaboración propia a partir de la información publicada en "Los Mejores Lugares Para Trabajar™ en Perú 2022", por Great Place to Work, 2022.

3.3. Interbank

Interbank obtuvo el 1er lugar en el año 2022 presentando como mejores prácticas Interbank Eres y Open Week Talent.

Interbank Eres

Nuestro nuevo modelo de trabajo flexible y remote first, que nos permite seguir siempre conectados, potenciando nuestra cultura y productividad desde donde estemos.

Open Week Talent

Programa que permite que nuestros colaboradores accedan a una capacitación de primer nivel por medio de una postulación, buscando potenciar sus conocimientos.....

En el año 2020 obtuvo el 2do lugar siendo sus mejores prácticas

5x4 para sacarnos #20enHomeOffice

Programa que potencia la cultura y asegura una excelente experiencia remota para los colaboradores. Fomenta el balance laboral y personal a través de 5 pilares y 4 rituales para sacarse 20 en home office, haciendo que el trabajo sea sostenible desde casa.

Destinos solidarios

Plataforma en la cual colaboradores y clientes pueden convertir sus millas Benefit en donaciones para ayudar a poblaciones vulnerables en esta pandemia.

Figura 27

Estadísticas colaboradores Banco Interbank



Nota. Extraído de sitio web Great Place to Work - Perú

3.4. Scotiabank

Scotiabank en el año 2022 no participo del ranking, pero indica que para el próximo año 2023 si estaré. Sin embargo, en el año 2020 obtuvo el 1er lugar siendo sus mejores practicas

Con +Vida Nos Adaptamos

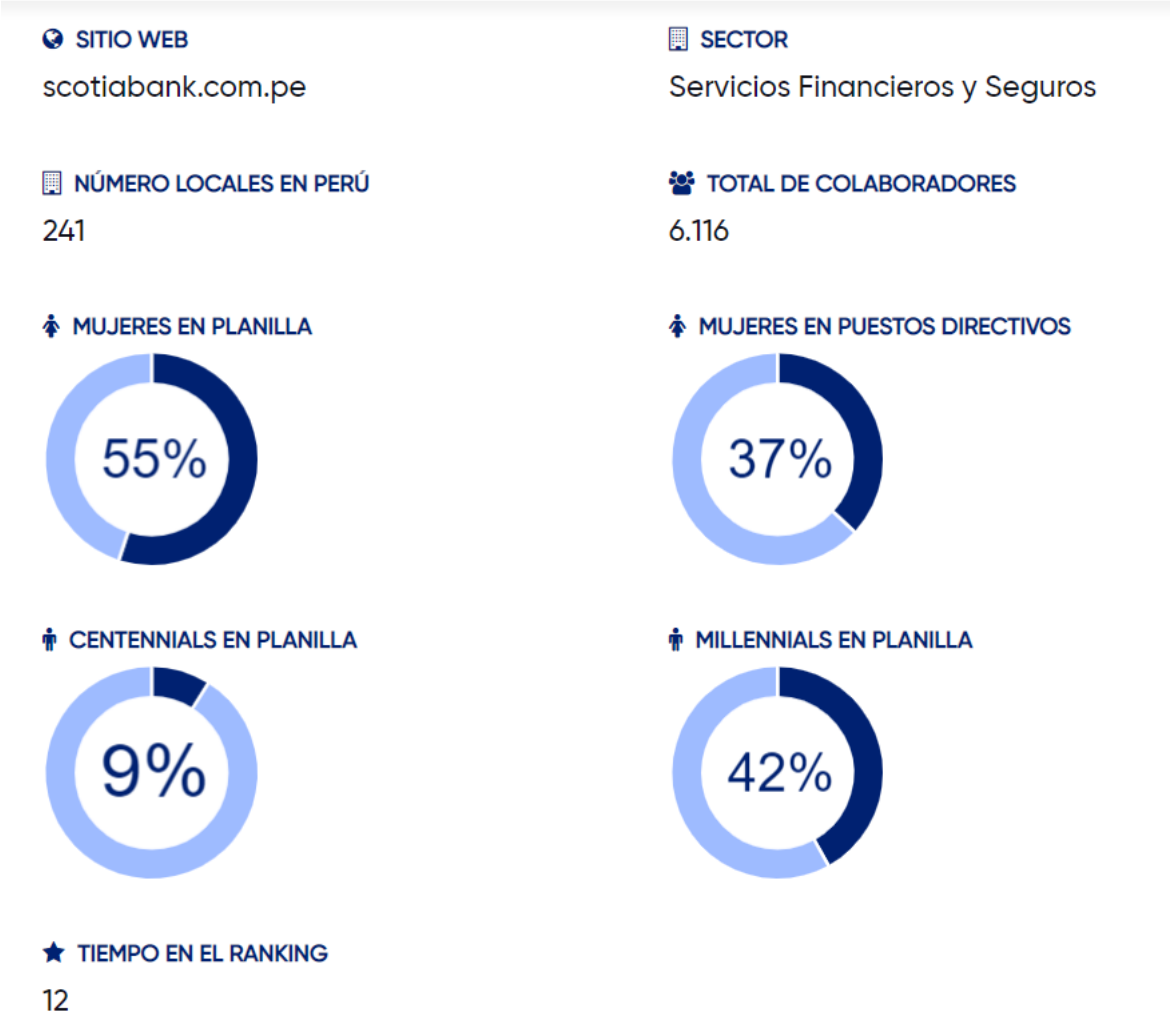
Programa inspiracional y de entusiasmo para nuestro desarrollo, cuidado y autosuperación.

Más Cerca 2.0

Espacio de conexión de líderes con sus equipos para entender la realidad individual y adaptar esquemas de trabajo.

Figura 28

Estadísticas colaboradores Banco Scotiabank



Nota. Tomado de "Interbank", por Great Place to Work, 2023.

3.5. Banco Pichincha

El banco Pichincha en su sitio web presenta un apartado denominado "Nuestro compromiso social" en el que menciona su política relacionada al medio ambiente centrándose en el cumplimiento de sus obligaciones legales y en disminuir la contaminación

Figura 29

Información social de Banco Pichincha



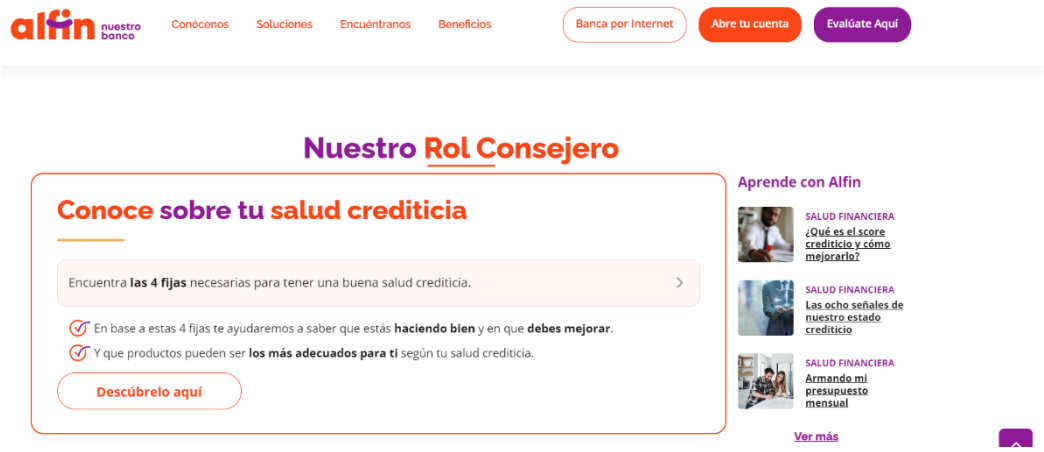
Nota. Tomado de "Nuestro compromiso social", por Banco Pichincha, 2023 (https://www.greatplacetowork.com.pe/interbank).

3.6. Banco Alfin

El Banco Alfin, no presenta información específica de sus políticas de RSE en su sitio web, sin embargo, se puede observar que presenta propuestas que van enfocadas en la salud financiera del cliente

Figura 30

Información social de Banco Alfin



Nota. Tomado de "Queremos ser más que un banco", por Banco Alfin, 2023 (https://www.alfinbanco.pe/conocenos).

3.7. Banco GNB

Banco GNB Perú es una entidad financiera del grupo Banco GNB Sudameris S.A. con más de 100 años en el mercado financiero de Colombia que inició sus operaciones en Perú en octubre de 2013. Cuenta con 12 agencias a nivel nacional (8 en Lima y 4 en provincias) y más de 500 colaboradores. De acuerdo con la memoria publicada por la entidad, con los ODS del año 2022 mencionando 12 prácticas del Banco relacionadas a los siguientes 15 ODS (Banco GNB, 2023).

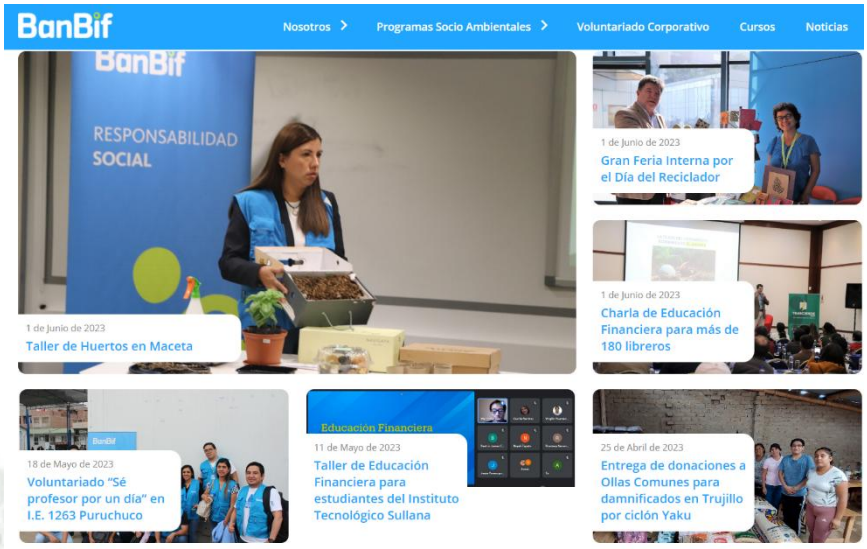
- Fin de la Pobreza: 1.4
- Bienestar y Salud: 3.4; 3.9
- Educación de Calidad: 4.4; 4.7
- Igualdad de Género: 5.2; 5.5; 5.a
- Agua limpia y saneamiento: 6.4
- Energía asequible y no contaminante: 7.2; 7.3
- Trabajo decente y crecimiento: 8.3; 7.4; 8.5; 8.8; 8.10
- Industria Innovación e infraestructura: 9.1; 9.4
- Reducción de las desigualdades: 10.2; 10.4
- Ciudades y comunidades sostenibles: 11.1; 11.6
- Producción y consumo responsables: 12.2; 12.4 12.5
- Acción por el clima: 13.3
- Vida de ecosistemas terrestres: 15.a
- Paz, justicia e instituciones sólidas: 16.4; 16.5; 16.6; 16.7
- Alianzas para lograr los objetivos: 17.16; 17.17

3.8. Banco Interamericano de Finanzas

Este Banco más conocido como BanBif presenta una sección en su sitio sobre noticias de sus actividades de RSE las cuales iniciaron en el año 2019. La mayoría de ellas están relacionadas al medio ambiente y a la educación financiera

Figura 31

Información de responsabilidad social de BanBif



Nota. Tomado de "BanBif: Programa de sostenibilidad", por Banco GNB, 2023 (https://www.banbif.com.pe/Portals/0/responsabilidad-social/noticias.html)

3.9. Banco de Comercio

El Banco de Comercio no presenta en su sitio web información precisa sobre políticas y programas de RSE. Como se puede ver en la siguiente figura presenta información solamente de Gobierno Corporativo del 2014, en donde informa sobre las buenas prácticas específicamente con sus accionistas

Figura 32

Información social del Banco de Comercio



Nota. Tomado de "Personas", por Banco de Comercio, 2023 (https://www.bancom.pe/personas)

3.10. MiBanco

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para brindar lo bueno de estar juntos.

Este Banco no presenta información ni actividades relaciones a la RSE

3.11. Banco Falabella

El Banco Falabella, presenta un apartado de RSE en el que data que sus actividades iniciaron en el año 2008 pero solo maneja información hasta el año 2014. Re observa que la mayoría de las actividades están relacionadas a la educación, mencionando que algunas de ellas, específicamente la construcción de colegios Fe y Alegría se realizaron en otras ciudades del país siendo una de ellas Arequipa

Figura 33

Información sobre programas de responsabilidad social



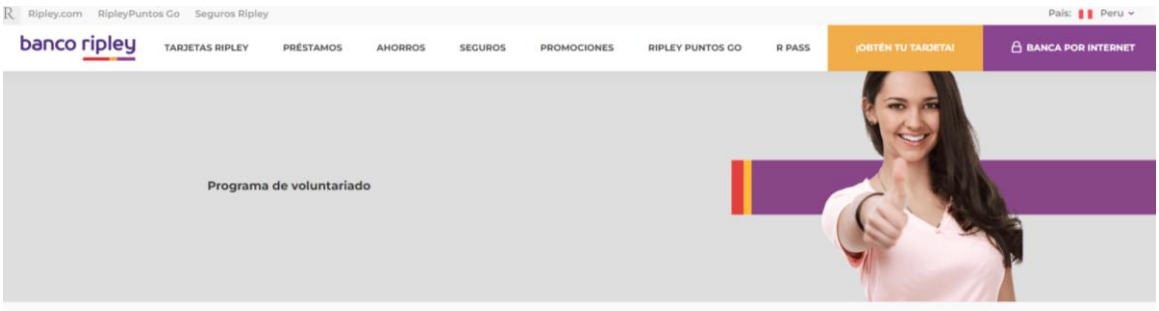
Nota. Tomado de "Programa de responsabilidad social", por Banco Falabella, 2023 (https://www.bancofalabella.pe/responsabilidad-social)

3.12. Banco Ripley

El banco Ripley presenta en su sección de RSE el voluntariado como su actividad principal de RSE la cual consiste en visitas realizadas durante los últimos años a la Casa Hogar Villa Martha ubicada en el asentamiento humano Pica Piedra, distrito de Pachacamac. Villa Martha que alberga a más de 150 niños huérfanos, abandonados o que provienen de familias disgregadas, que buscan un desarrollo emocional, afectivo y mental; pero que lamentablemente, no cuentan con los recursos necesarios para lograrlo, Entre las principales labores realizadas por los voluntarios podemos mencionar: reparación de las instalaciones eléctricas, clases de computación, charlas, talleres de arte, pintado de la fachada, pintado y refacción del área de juegos y deportiva, armado de andamios, armado de la biblioteca, instalación de pisos en el comedor, pintado de la cocina, creación de un vivero, shows por navidad, etc.

Figura 34

Programa de voluntariado



Nota. Tomado de "Programa de voluntariado", por Banco Ripley, 2023 (https://www.bancoripley.com.pe/responsabilidad-social.html)

3.13. Citibank

Citibank no presenta información relacionada a la RSE en ningún lugar de su sitio web.