



**UNIVERSIDAD ESAN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

***"Desarrollo Profesional y su Relación con la Retención de Empleados en la Banca  
Múltiple en el Perú"***

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y  
Finanzas**

**AUTORES**

**Espinoza Alarcon Roger Kirby**

**Garcia Yuyali Ignacio Daniel**

**Mejia Perez Katerin del Pilar**

**ASESOR**

**QUISPE SALGUERO, JULIO**

**ORCID N°0000-0001-7615-3781**

**Octubre, 2024**

## VERSION DEFINITVA TSP.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	1%
2	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
3	<b>Araceli Galiano-Coronil, Sofía Blanco-Moreno.</b> "Satisfacción y retención de empleados:marketing social y felicidad", Retos, 2024 Publicación	1%
4	<b>Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez</b> Trabajo del estudiante	1%
5	<b>uvadoc.uva.es</b> Fuente de Internet	1%
6	<b>Submitted to Universidad TecMilenio</b> Trabajo del estudiante	1%
7	<b>Submitted to CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA</b> Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 1%

## RESUMEN

El presente estudio analiza la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú. La retención de empleados es un desafío crítico en sectores competitivos como el bancario, donde la capacitación, el desempeño laboral, la satisfacción y la comunicación efectiva juegan roles fundamentales. Este trabajo se enfoca en cómo las oportunidades de desarrollo profesional influyen en la lealtad de los empleados hacia sus organizaciones, con base en un enfoque correlacional. Se aplicaron encuestas estructuradas para medir percepciones sobre el desarrollo profesional, y se realizaron análisis de fiabilidad, correlación y regresión para identificar la significancia de las relaciones propuestas. Los resultados anticipados pretenden demostrar que una inversión sólida en el desarrollo profesional incrementa la retención de empleados, reduciendo así la rotación de personal y fortaleciendo la estabilidad de las entidades bancarias. Este estudio ofrece recomendaciones prácticas que ayudarán a las organizaciones bancarias a mejorar sus políticas de desarrollo, promoviendo un entorno laboral comprometido y estable.

**Palabras clave:** Desarrollo profesional, Retención de empleados, Banca múltiple, Capacitación, Satisfacción laboral.

## ABSTRACT

This study examines the relationship between professional development and employee retention in Peru's multiple banking sector. Employee retention is a critical challenge in competitive sectors like banking, where training, job performance, satisfaction, and effective communication play fundamental roles. The research focuses on how professional development opportunities influence employee loyalty to their organizations, based on a correlational approach. Structured surveys were applied to measure perceptions of professional development, and reliability, correlation, and regression analyses were conducted to determine the significance of the proposed relationships. The expected results aim to show that strong investment in professional development increases employee retention, thus reducing turnover and strengthening the stability of banking entities. This study provides practical recommendations to help banking organizations improve their development policies, promoting a committed and stable work environment.

**Keywords:** Professional development, Employee retention, Multiple banking, Training, Job satisfaction.

# Índice de Contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN AL TEMA GENERAL</b>	<b>7</b>
1.1. Problema de investigación:	10
1.2. Preguntas específicas:	10
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>10</b>
2.1. Objetivo General:	10
2.2. Objetivos Específicos:	10
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
3.1. Bases Teóricas	11
3.1.1. Desarrollo profesional:	11
3.1.2. Retención de los empleados	21
3.1.3. Relación entre Desarrollo Profesional y Retención de Empleados:	27
3.1.4. Desarrollo Profesional como Estrategia de Retención	29
3.1.5. Teorías sobre Retención y Compromiso Organizacional	31
3.2. Antecedentes Empíricos	33
3.2.1. Antecedente 1:	33
3.2.2. Antecedente 2:	34
3.2.3. Antecedente 3:	36
3.2.4. Antecedente 4:	38
3.2.5. Tabla de Antecedentes	41
3.3. Contexto	51
3.4. Hipótesis	55
3.4.1. Hipótesis general	55
3.4.2. Hipótesis específicas	57
<b>4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>63</b>
4.1. Enfoque	64
4.2. Variables	64
4.2.1. Variables Independientes:	64
4.2.2. Variables Dependientes:	64
4.3. Población.	65
4.4. Muestra	65
4.5. Instrumento de medida y Método de Recolección de datos	67
4.6. Estructura del Cuestionario	68

<b>4.7. Análisis de datos</b>	<b>69</b>
<b>5. CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	<b>70</b>
<b>5.1. Aportes Teóricos</b>	<b>70</b>
<b>5.2. Aportes Prácticos</b>	<b>73</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 1 Cuestionario para medir el Desarrollo Profesional y su Relación con la Retención de Empleados en la Banca Múltiple en el Perú.</b>	<b>87</b>

## 1. INTRODUCCIÓN AL TEMA GENERAL

A nivel mundial, la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados ha sido ampliamente estudiada en sectores clave como la tecnología y las finanzas. Investigaciones internacionales, como las de Bharadwaj (2023), han evidenciado que el desarrollo profesional, entendido como un conjunto de actividades orientadas a mejorar las competencias y capacidades de los empleados, tiene un impacto directo en la retención de personal. En sectores donde el capital humano es esencial, como el tecnológico y el financiero, los empleados valoran las oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la organización. La falta de estas oportunidades puede desencadenar una mayor rotación, afectando la estabilidad y productividad de las empresas. En estos contextos, las iniciativas de desarrollo profesional se perciben como una inversión que fortalece el compromiso y la lealtad hacia la empresa.

En América Latina, el desarrollo profesional y la retención de empleados también han sido temas de interés en sectores como la minería y la construcción. En Perú, por ejemplo, Chávez Salazar et al. (2023) investigaron cómo la compensación laboral influye en la retención de talento en una empresa minera, concluyendo que una compensación adecuada está directamente relacionada con una mayor retención de empleados. Asimismo, en el sector construcción, Guevara Cruzado (2023) destacó que un entorno de trabajo favorable y una gestión del talento eficiente son cruciales para retener a los empleados, aunque la falta de inversión en el desarrollo profesional sigue siendo un desafío. Estos estudios reflejan la importancia de la retención de talento en sectores industriales clave, pero también resaltan que hay áreas no cubiertas, especialmente en otros sectores estratégicos del país.

A pesar de estos avances, en el sector bancario peruano, la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados ha sido poco explorada. La banca múltiple, un sector crucial para la estabilidad económica del país, enfrenta desafíos constantes relacionados con la alta competitividad y las estrictas regulaciones. Este estudio, titulado “Desarrollo Profesional y su Relación con la Retención de Empleados en la Banca Múltiple en el Perú”, busca llenar este vacío en la literatura. El presente trabajo tiene como objetivo aportar al conocimiento sobre cómo el desarrollo profesional puede ser una herramienta clave para fomentar la retención de empleados en el sector financiero, proporcionando insights valiosos

tanto para la teoría organizacional como para la práctica empresarial. Al centrarse en un sector poco investigado, esta investigación pretende generar un impacto significativo en la gestión del talento humano en la banca y, potencialmente, en otros sectores estratégicos del país.

La retención de empleados ha sido una preocupación constante en el ámbito de la gestión de recursos humanos, particularmente en sectores altamente competitivos como la banca múltiple. Este sector desempeña un papel crucial en la estabilidad económica de los países, lo que hace indispensable contar con una fuerza laboral comprometida y capacitada. La retención de empleados no solo tiene implicaciones en la reducción de costos asociados con la rotación y la capacitación de nuevos empleados, sino que también incide en la productividad, el compromiso y la estabilidad de la organización (Rahaman et al. 2023). En este contexto, el desarrollo profesional se presenta como un elemento clave para fomentar la retención de los empleados, especialmente en industrias donde el capital humano es el principal motor de competitividad (Elsafty & Oraby, 2022).

El desarrollo profesional, entendido como un conjunto de actividades y programas que buscan mejorar las competencias y capacidades de los empleados, contribuye directamente a la satisfacción laboral, el compromiso y, finalmente, la decisión de los empleados de permanecer en una empresa (Bharadwaj, 2023). Numerosos estudios han demostrado que el desarrollo profesional se correlaciona positivamente con la retención de empleados, ya que los trabajadores valoran las oportunidades de crecer dentro de la organización y perciben estas iniciativas como una inversión en su futuro (Ochurub et al., 2022). En el contexto del sector bancario en el Perú, donde la alta competencia y las demandas regulatorias requieren una adaptación constante, el desarrollo profesional no solo es deseable, sino también esencial para mantener la eficiencia operativa y el compromiso de los empleados.

Según Younas y Bari (2020), la retención de empleados se ve influenciada por la percepción de oportunidades de desarrollo profesional, especialmente entre los trabajadores de las generaciones más jóvenes, quienes priorizan el aprendizaje continuo y el avance en sus carreras. Estas generaciones, como la Generación Y y la Generación Z, valoran entornos laborales que les ofrezcan formación constante y la posibilidad de avanzar en sus puestos. En este sentido, la banca múltiple en el Perú enfrenta el desafío de proporcionar estos elementos como parte de su estrategia de gestión de talento. Un enfoque en el desarrollo profesional no solo mejora la retención, sino que también contribuye a la satisfacción y el compromiso

organizacional, elementos clave para mantener una ventaja competitiva en el sector financiero (Ferdiana et al., 2023).

El desempeño laboral es otra dimensión crítica del desarrollo profesional, ya que influye directamente en la retención de empleados. Los programas de desarrollo orientados a mejorar el rendimiento de los empleados contribuyen a aumentar su motivación y satisfacción, lo que a su vez se traduce en una mayor disposición para permanecer en la organización (Thahir et al., 2021). En el sector bancario, el reconocimiento del buen desempeño y las oportunidades para avanzar profesionalmente están estrechamente relacionados con la permanencia de los empleados, ya que estos se sienten valorados y motivados a contribuir al éxito de la organización (Rahaman et al., 2023).

Finalmente, la comunicación efectiva es otro componente relevante del desarrollo profesional y la retención de empleados. Las comunicaciones claras y abiertas entre la dirección y los empleados facilitan la alineación de los objetivos organizacionales con las expectativas individuales, lo cual contribuye a una mayor satisfacción y compromiso (Bharadwaj, 2023). En el contexto del desarrollo profesional, la comunicación efectiva permite a los empleados conocer sus oportunidades de crecimiento, recibir retroalimentación sobre su desempeño y comprender cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización (Rahaman et al., 2023). Esto es especialmente relevante en la banca múltiple, donde los empleados deben estar informados y alineados con los objetivos y normativas de la empresa.

Elsafty y Oraby (2022) han resaltado la relevancia del desarrollo profesional como un factor clave en la retención de empleados, especialmente en sectores competitivos como el financiero. En el contexto de la banca múltiple en el Perú, se enfrenta un desafío significativo: la alta rotación de personal debido a la falta de oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional. Esto no solo afecta la estabilidad organizacional, sino también la calidad de los servicios ofrecidos, aumentando los costos de capacitación y contratación de nuevo personal.

El desarrollo profesional incluye una serie de prácticas como la capacitación continua, oportunidades de ascenso, y apoyo para el crecimiento personal, que son esenciales para mantener una fuerza laboral comprometida. Sin embargo, la relación exacta entre estas prácticas y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú no ha sido

suficientemente estudiada. Este problema de investigación busca identificar si las prácticas de desarrollo profesional influyen significativamente en la permanencia de los empleados, y cómo las políticas actuales pueden mejorarse para garantizar una mayor retención de talento, aumentando así la estabilidad del sector financiero.

Esta investigación no solo permitirá entender la dinámica entre el desarrollo profesional y la retención, sino también proporcionar una guía a los directivos bancarios sobre las mejores prácticas que pueden implementar para fortalecer el compromiso de sus empleados y reducir la rotación voluntaria.

### **1.1. Problema de investigación:**

¿Cuál es la relación entre el **desarrollo profesional y la retención de empleados** en la banca múltiple en el Perú?

### **1.2. Preguntas específicas:**

- ❖ ¿Existe una correlación significativa entre **la capacitación** y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú?
- ❖ ¿De qué manera se relaciona **el desempeño laboral** con la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú?
- ❖ ¿Cuál es la relación entre **la satisfacción laboral** y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú?
- ❖ ¿Cómo se correlacionan **las comunicaciones efectivas** con la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo General:**

Analizar la relación entre el **desarrollo profesional y la retención de empleados** en la banca múltiple en el Perú, utilizando un enfoque correlacional.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- ❖ Determinar la relación entre **la capacitación** y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.

- ❖ Evaluar la correlación entre **el desempeño laboral** y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.
- ❖ Explorar la relación entre **la satisfacción laboral** y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.
- ❖ Investigar cómo las **comunicaciones efectivas** están relacionadas con la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.

### 3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico proporciona las bases conceptuales y antecedentes necesarios para comprender cómo el desarrollo profesional se relaciona con la retención de empleados. En las bases teóricas, se detallan los conceptos fundamentales y teorías clave que sostienen esta relación, estableciendo un sustento sólido para el análisis posterior en el contexto de la banca múltiple en Perú.

#### 3.1. Bases Teóricas

##### 3.1.1. Desarrollo profesional:

El desarrollo profesional se ha convertido en un factor esencial dentro de la gestión de recursos humanos, ya que promueve la adquisición de nuevas habilidades, mejora el rendimiento de los empleados y facilita el avance en sus carreras. Este proceso es crucial tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que impacta directamente en la retención del talento, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Rahaman et al., 2023). El desarrollo profesional incluye una variedad de estrategias, como programas de capacitación continua, oportunidades de mentoría y planes de carrera bien estructurados, que permiten a los empleados mejorar sus competencias y prepararse para asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la organización (Elsafty & Oraby, 2022).

En particular, el desarrollo profesional juega un papel determinante en la retención de empleados. Según Aldaz Quinto et al. (2022), los empleados que perciben oportunidades claras de desarrollo dentro de la organización tienden a comprometerse más con la empresa, lo que disminuye su intención de buscar otras oportunidades laborales. Esto es especialmente relevante en sectores competitivos donde la rotación

de empleados es alta. Flores Ramírez et al. (2024) refuerzan esta idea al señalar que el desarrollo profesional no solo mejora las competencias técnicas, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados, lo cual es esencial para reducir la rotación voluntaria.

Por otro lado, la capacitación continua es una de las herramientas más utilizadas dentro del desarrollo profesional, ya que permite a los empleados mantenerse actualizados en cuanto a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado. Afriana (2021) destaca que los programas de capacitación no solo aumentan las competencias técnicas, sino que también mejoran la adaptabilidad de los empleados, lo que es crucial en industrias en constante cambio, como la banca y la tecnología.

La satisfacción laboral está intrínsecamente relacionada con las oportunidades de desarrollo profesional. Según Maryatmi y Limakrisna (2020), los empleados que tienen acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo muestran niveles más altos de satisfacción con su trabajo, lo que a su vez refuerza su compromiso con la organización. Esto es respaldado por Singh (2023), quien afirma que el desarrollo profesional es uno de los principales factores que impulsan la retención de talento, ya que los empleados que perciben un futuro de crecimiento dentro de la organización tienen menos probabilidades de abandonar la empresa. En un estudio sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, Mora Romero y Mariscal Rosado (2019) concluyen que la satisfacción derivada del desarrollo profesional aumenta significativamente el rendimiento de los empleados, lo que beneficia tanto a los trabajadores como a la organización en su conjunto.

El desarrollo profesional también fomenta una cultura organizacional positiva. Según Pramudita et al. (2022), las organizaciones que promueven el aprendizaje y el crecimiento continuo tienden a tener empleados más comprometidos y leales. La creación de un entorno de trabajo que valora el desarrollo personal y profesional de los empleados contribuye a una mayor retención de talento, ya que los empleados se sienten apoyados y valorados por la organización (Bharadwaj, 2023). Esto es particularmente importante en sectores donde la demanda de habilidades especializadas es alta, como la tecnología y las finanzas, donde las oportunidades de

desarrollo profesional pueden marcar la diferencia entre retener o perder a los empleados clave (Rahaman et al., 2023).

Asimismo, la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados se fortalece cuando los planes de carrera están bien definidos dentro de la organización. Según Ferdiana et al. (2023), los empleados que participan en programas de desarrollo profesional estructurados muestran una mayor lealtad hacia la empresa, ya que perciben que hay un camino claro para su avance.

Las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados no solo aumentan su productividad, sino que también mejoran su competitividad en el mercado. Esto se debe a que los empleados capacitados y comprometidos tienden a ser más eficientes y a contribuir de manera más significativa al logro de los objetivos organizacionales (Rahaman et al., 2023). Según Bharadwaj (2023), el desarrollo profesional también facilita la innovación dentro de las organizaciones, ya que los empleados que están en constante aprendizaje son más propensos a generar nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas de la empresa.

Las organizaciones que implementan programas efectivos de desarrollo profesional no solo retienen a sus empleados más talentosos, sino que también crean una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo que contribuye al éxito organizacional a largo plazo (Elsafy & Oraby, 2022). Las oportunidades de capacitación, la mentoría y los planes de carrera bien definidos son fundamentales para fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados, lo que a su vez reduce la rotación y aumenta la productividad (Kumala & Rusdianto, 2024).

#### **3.1.1.1. Dimensión 1 del desarrollo profesional: Capacitación**

La capacitación es un componente esencial del desarrollo profesional, ya que proporciona a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado laboral (Nguyen & Duong, 2020). En un contexto de competencia global, las organizaciones que invierten en programas de capacitación logran no solo mejorar la productividad de sus empleados, sino también fomentar su retención (Elsafy & Oraby, 2022). Según Elsafy y Oraby (2022), la capacitación no solo incrementa las

competencias técnicas de los empleados, sino que también refuerza su lealtad hacia la organización, lo que resulta en menores tasas de rotación (Nguyen & Duong, 2020). En su estudio sobre el sector privado en Egipto, Elsatfy y Oraby (2022) concluyen que los programas de capacitación bien estructurados tienen un impacto significativo en la retención de empleados, ya que los trabajadores perciben estas oportunidades como una inversión en su crecimiento personal y profesional (Nguyen & Duong, 2020).

Desde la perspectiva del desarrollo profesional, la capacitación implica un enfoque sistemático para garantizar que los empleados estén actualizados con las últimas herramientas, tecnologías y metodologías necesarias para su campo laboral (Shrestha & Pradhan, 2022). Rahaman et al. (2023) destacan que, en industrias como la banca, donde los cambios tecnológicos y regulatorios son frecuentes, la capacitación continua es vital para mantener a los empleados comprometidos y equipados para enfrentar los desafíos del entorno (Rahaman et al., 2023). Esto es particularmente relevante en sectores como la banca en Perú, donde las exigencias normativas y tecnológicas han aumentado la necesidad de contar con personal capacitado que pueda adaptarse rápidamente a estos cambios (Rahaman et al., 2023).

La capacitación no solo está relacionada con el aprendizaje técnico, sino que también tiene implicaciones importantes en la retención de empleados (Nguyen & Duong, 2020). Elsatfy y Oraby (2022) señalan que los programas de capacitación que ofrecen trayectorias claras de crecimiento dentro de la organización pueden reducir significativamente la rotación voluntaria, ya que los empleados sienten que tienen oportunidades de avanzar en sus carreras dentro de la misma empresa (Nguyen & Duong, 2020). Este sentimiento de crecimiento y avance personal aumenta su compromiso y lealtad, disminuyendo la tentación de buscar oportunidades externas (Elsatfy & Oraby, 2022).

Por su parte, Wahjoedi y Sari (2021) argumentan que la capacitación es también una herramienta clave para mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción de los empleados, lo cual está estrechamente vinculado con su decisión de permanecer en una empresa a largo plazo (Wahjoedi & Sari, 2021). Las organizaciones que ofrecen programas de capacitación efectivos generan en sus empleados un sentido de

pertenencia y confianza, lo que refuerza su retención, especialmente en industrias altamente competitivas como la banca (Nguyen & Duong, 2020).

En cuanto a los beneficios de la capacitación, Bharadwaj (2023) resalta que estos programas no solo mejoran las habilidades técnicas de los empleados, sino que también fortalecen su capacidad de adaptación a entornos cambiantes (Bharadwaj, 2023). En el contexto de la banca múltiple en Perú, la capacitación se convierte en un recurso estratégico para preparar a los empleados ante cambios regulatorios, económicos y tecnológicos que impactan el sector (Rahaman et al., 2023). Al ofrecer programas de formación continua, las organizaciones bancarias pueden mejorar no solo el desempeño de sus empleados, sino también su disposición a mantenerse dentro de la empresa, en lugar de buscar nuevas oportunidades (Shrestha & Pradhan, 2022).

Es fundamental resaltar que la capacitación no solo contribuye al desarrollo de habilidades técnicas, sino que también fomenta competencias blandas, tales como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos (Shirina, 2019). Estas habilidades se han vuelto particularmente valiosas en el entorno laboral actual (Shirina, 2019). De acuerdo con Wahjoedi y Sari (2021), los programas de capacitación que incorporan el desarrollo de competencias blandas no solo mejoran la calidad de las interacciones entre los empleados, sino que también promueven un ambiente de trabajo colaborativo y positivo (Wahjoedi & Sari, 2021). Esto, a su vez, contribuye a una mayor satisfacción laboral y favorece la retención del personal (Elsatfy & Oraby, 2022).

En conclusión, la capacitación se posiciona como un pilar fundamental dentro del desarrollo profesional, especialmente en sectores como la banca, donde la adaptación a los cambios es crucial (Rahaman et al., 2023). Las organizaciones que invierten en programas de capacitación efectivos no solo potencian las habilidades técnicas de sus empleados, sino que también promueven su satisfacción y compromiso, lo que se traduce en una mayor retención y estabilidad dentro de la empresa (Nguyen & Duong, 2020; Elsatfy & Oraby, 2022).

### **3.1.1.2. Dimensión 2 del desarrollo profesional: Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es uno de los factores clave dentro del desarrollo profesional, ya que representa el nivel de eficacia con el que un empleado realiza las tareas que le son asignadas (Mora Romero & Mariscal Rosado, 2019). Está

directamente relacionado con la productividad organizacional y es uno de los principales indicadores que las empresas utilizan para evaluar el éxito de sus políticas de recursos humanos, incluidas las iniciativas de capacitación y desarrollo profesional (Afriana, 2021). Un buen desempeño laboral no solo depende de las habilidades técnicas del empleado, sino también de su compromiso, motivación y alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Aldaz Quinto et al., 2022).

Según Elsatfy y Oraby (2022), las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados mediante programas de capacitación y apoyo organizacional experimentan mejoras notables en el desempeño laboral. La capacitación continua contribuye a que los empleados mantengan sus habilidades actualizadas, lo cual se traduce en un rendimiento más eficiente y productivo (Rahaman et al.2023). Este proceso beneficia tanto a la organización, en términos de eficiencia operativa, como a los empleados, al aumentar su satisfacción y compromiso con la empresa (Bautista Cuello et al., 2020). Además, los empleados que perciben un compromiso genuino por parte de la empresa hacia su desarrollo profesional suelen mostrar un mayor nivel de desempeño y lealtad, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal (Elsafty & Oraby, 2022).

Por otro lado, Rahaman et al.(2023) sugieren que en sectores como la banca, el desempeño laboral es un factor determinante para la retención de empleados, ya que un alto nivel de rendimiento no solo mejora las oportunidades de promoción dentro de la organización, sino que también fomenta una cultura de éxito y crecimiento personal. Los empleados que se sienten valorados por su buen desempeño suelen mostrar una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez refuerza su compromiso con la empresa (Aldaz Quinto et al., 2022).

El vínculo entre el desempeño laboral y la retención de empleados es particularmente importante en industrias competitivas como la banca, donde las oportunidades de carrera y el reconocimiento del desempeño pueden ser factores decisivos para la permanencia de los empleados (Ochurub et al. 2022). Los programas de desarrollo profesional que están directamente vinculados a la mejora del desempeño no solo contribuyen al crecimiento personal de los empleados, sino que

también aumentan su disposición a permanecer en la empresa (Ferdiana et al. 2023). Esto es especialmente relevante en el contexto de la banca múltiple en Perú, donde el desempeño de los empleados es crucial para mantener la competitividad en el mercado (Rahaman et al., 2023).

El desempeño laboral también se ve influenciado por otros factores como la cultura organizacional, el liderazgo y el entorno de trabajo (Bautista Cuello et al., 2020). Un entorno laboral positivo y un liderazgo eficaz pueden mejorar significativamente el desempeño de los empleados, lo que a su vez refuerza su motivación para continuar en la empresa (Ferdiana et al., 2023). Los empleados que se sienten apoyados y reconocidos por su buen desempeño son más propensos a permanecer en sus puestos, lo que disminuye las tasas de rotación (Ochurub et al., 2022).

Además, Bharadwaj (2023) menciona que las evaluaciones de desempeño pueden utilizarse como una herramienta estratégica para identificar las áreas en las que los empleados necesitan mejorar y diseñar programas de desarrollo profesional personalizados que les permitan alcanzar su máximo potencial. En el contexto de la banca múltiple en Perú, un enfoque centrado en el desempeño no solo mejora los resultados individuales, sino que también fortalece la competitividad de la organización en su conjunto (Bharadwaj, 2023).

### **3.1.1.3. Dimensión 3 del desarrollo profesional: Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral constituye un componente esencial del desarrollo profesional, debido a su impacto directo en la motivación, el desempeño y la retención de los empleados (Tirta & Enrika, 2020). Se puede definir como el grado de satisfacción que los empleados experimentan con respecto a su trabajo, considerando aspectos como el ambiente laboral, las oportunidades de crecimiento profesional, las condiciones salariales y el reconocimiento recibido por su desempeño (Pramudita et al., 2022). De acuerdo con Elsatfy y Oraby (2022), la satisfacción laboral no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también contribuye a una menor tasa de rotación, ya que los empleados satisfechos suelen mostrar una mayor disposición a permanecer en la organización.

La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el desarrollo profesional, ya que los empleados que sienten que tienen oportunidades para crecer y avanzar en sus carreras suelen estar más satisfechos con su trabajo (Maryatmi & Limakrisna, 2020). Bharadwaj (2023) señala que los programas de desarrollo profesional bien estructurados, que incluyen oportunidades de capacitación y trayectorias de carrera claras, incrementan significativamente la satisfacción laboral. En su investigación sobre la retención de empleados, Bharadwaj (2023) encontró que los empleados que perciben que su organización invierte en su crecimiento personal y profesional tienden a tener mayores niveles de satisfacción, lo que a su vez disminuye su intención de buscar oportunidades externas (Godínez-Salinas et al., 2024).

Además, Rahaman et al.(2023) argumentan que en el sector bancario, la satisfacción laboral está vinculada no solo a las condiciones de trabajo y las oportunidades de capacitación, sino también al reconocimiento del desempeño laboral. Los empleados que se sienten valorados y reconocidos por su contribución tienden a experimentar una mayor satisfacción, lo que refuerza su compromiso con la organización (Rahaman et al., 2023). Esto es particularmente importante en la banca múltiple en Perú, donde las expectativas de los empleados en cuanto a su desarrollo profesional y reconocimiento son altas (Maryatmi & Limakrisna, 2020).

En este sentido, Elsatfy y Oraby (2022) destacan que las empresas que implementan políticas centradas en el bienestar y el desarrollo de los empleados logran mayores niveles de satisfacción laboral. La satisfacción, a su vez, está directamente relacionada con la retención, ya que los empleados satisfechos no solo se comprometen más con la organización, sino que también son menos propensos a buscar empleo en otras empresas (Elsatfy & Oraby, 2022). Los autores subrayan que la satisfacción laboral no se deriva únicamente de las recompensas monetarias, sino que también depende de factores como el entorno de trabajo, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo (Pramudita et al., 2022).

Por su parte, Ferdiana et al. (2023) señalan que la satisfacción laboral es uno de los principales predictores de la retención de empleados. En su estudio, encontraron que los empleados que están satisfechos con sus oportunidades de crecimiento

profesional, así como con el ambiente de trabajo, son más propensos a permanecer en sus organizaciones (Ferdiana et al., 2023). Esto es particularmente relevante en industrias altamente competitivas como la banca, donde la insatisfacción laboral puede llevar a una alta rotación de personal (Tirta & Enrika, 2020).

Asimismo, Ochurub et al. (2022) enfatizan que la satisfacción laboral también está influenciada por la cultura organizacional y el liderazgo. Un entorno de trabajo positivo, donde los empleados se sientan apoyados y valorados, contribuye significativamente a su satisfacción (Ochurub et al., 2022). En el sector bancario, donde el estrés y las demandas laborales pueden ser altos, es esencial que las organizaciones promuevan una cultura de apoyo y reconocimiento para mantener altos niveles de satisfacción laboral (Rahaman et al., 2023).

#### **3.1.1.4. Dimensión 4 del desarrollo profesional: Comunicaciones Efectivas**

Las comunicaciones efectivas dentro de una organización son esenciales para garantizar que los empleados comprendan claramente sus roles, responsabilidades y las expectativas de la empresa (Redondo et al., 2021). Una comunicación eficiente no solo facilita el flujo de información, sino que también promueve un entorno de trabajo colaborativo y fomenta la transparencia, lo que puede tener un impacto positivo en la satisfacción y la retención de los empleados (Kumala & Rusdianto, 2024). Elsatfy y Oraby (2022) subrayan que una comunicación clara y abierta entre los empleados y la gerencia es fundamental para crear un ambiente de confianza y compromiso, lo que a su vez reduce las tasas de rotación (Elsatfy & Oraby, 2022).

En el contexto del desarrollo profesional, la comunicación efectiva juega un papel crucial, ya que permite que los empleados reciban retroalimentación constructiva sobre su desempeño y comprendan las oportunidades de desarrollo dentro de la organización (Rahaman et al., 2023). Según Rahaman et al. (2023), una comunicación abierta y transparente sobre las oportunidades de capacitación y promoción es esencial para mantener a los empleados comprometidos y motivados. En la banca múltiple en Perú, donde los empleados suelen enfrentar presiones laborales significativas, una comunicación clara y constante sobre las oportunidades de crecimiento profesional puede marcar la diferencia en la retención de empleados (Rahaman et al., 2023).

Además, las comunicaciones efectivas son un medio para alinear los objetivos de la organización con los objetivos individuales de los empleados (Bharadwaj, 2023). Bharadwaj (2023) menciona que, cuando los empleados entienden cómo sus roles contribuyen al éxito general de la organización, tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo. La falta de comunicación, por otro lado, puede generar malentendidos, frustración y, en última instancia, mayor rotación de empleados (Bharadwaj, 2023).

Elsatfy y Oraby (2022) también destacan que las comunicaciones efectivas son clave para el desarrollo de una cultura organizacional positiva. Cuando los líderes se comunican de manera abierta y honesta con sus equipos, se fomenta un sentido de pertenencia y los empleados son más propensos a comprometerse a largo plazo con la organización (Elsatfy & Oraby, 2022). Esto es especialmente relevante en sectores como la banca, donde las decisiones estratégicas y los cambios regulatorios requieren una comunicación clara para que los empleados se sientan informados y seguros en sus roles (Redondo et al., 2021).

Por su parte, Ferdiana et al.(2023) argumentan que las comunicaciones efectivas no solo facilitan el flujo de información, sino que también promueven un ambiente de trabajo más colaborativo. En su estudio, encontraron que las organizaciones que fomentan una cultura de comunicación abierta experimentan mayores niveles de satisfacción laboral y retención (Ferdiana et al., 2023). Esto es particularmente importante en industrias donde el trabajo en equipo es clave para el éxito, como en el sector financiero, donde la falta de comunicación puede tener consecuencias graves para la operación diaria (Ferdiana et al., 2023).

Finalmente, Ochurub et al. (2022) destacan que una comunicación eficaz también se refleja en la forma en que la empresa gestiona los conflictos y la retroalimentación. Los empleados que reciben retroalimentación constructiva y tienen la oportunidad de expresar sus preocupaciones o ideas dentro de un entorno seguro son más propensos a permanecer en la organización (Ochurub et al., 2022). Esto subraya la importancia de desarrollar habilidades de comunicación dentro de los programas de

desarrollo profesional, no solo para mejorar el desempeño laboral, sino también para fortalecer las relaciones laborales y aumentar la retención (Rahaman et al., 2023).

### **3.1.2. Retención de los empleados**

La retención de empleados se ha convertido en uno de los principales desafíos para las organizaciones, especialmente en sectores altamente competitivos como el bancario (Rahaman et al., 2023). Este concepto hace referencia a la capacidad de una empresa para conservar a sus empleados a lo largo del tiempo, reduciendo la rotación voluntaria y no deseada (Singh, 2019). Diversos factores, como el desarrollo profesional, la satisfacción laboral, la cultura organizacional y las oportunidades de crecimiento, influyen en la retención de los empleados (Aburumman et al., 2020). Según Rahaman et al. (2023), las organizaciones que son capaces de retener a sus empleados clave suelen disfrutar de una mayor estabilidad, productividad y competitividad en el mercado.

La retención de empleados está directamente influenciada por las políticas de capacitación y desarrollo profesional implementadas por las organizaciones (Elsafty & Oraby, 2022). En su estudio sobre el sector privado en Egipto, encontraron que los empleados que perciben que su empresa invierte en su crecimiento personal y profesional tienden a mostrar un mayor nivel de lealtad, lo que reduce significativamente las tasas de rotación (Elsafty & Oraby, 2022). Estos resultados subrayan la importancia de ofrecer programas de desarrollo continuo como una estrategia clave para retener al personal (Rahaman et al., 2023).

Según Singh (2019), las prácticas de desarrollo de carrera tienen un impacto directo en la decisión de los empleados de permanecer en la organización. Los empleados que tienen acceso a programas de desarrollo profesional tienden a sentirse más comprometidos y satisfechos, lo que reduce su intención de buscar otras oportunidades laborales (Singh, 2019). Además, Guevara Cruzado (2023) señala que la gestión del talento humano, a través de estrategias de desarrollo y retención, es crucial para disminuir la rotación de empleados en sectores como la construcción, donde las habilidades específicas son valoradas y difíciles de reemplazar.

La capacitación y el desarrollo continuo son fundamentales para mantener a los empleados en su puesto actual (Rahaman et al., 2023). Según Aburumman et al.

(2020), los programas de desarrollo profesional están relacionados con una disminución en la intención de rotación y un aumento en el compromiso organizacional, lo que refuerza la permanencia de los empleados. En la industria bancaria, donde las exigencias laborales y las oportunidades de desarrollo profesional son elevadas, es vital ofrecer un entorno que fomente el crecimiento y la estabilidad (Sari & Dewi, 2020).

Tirta y Enrika (2020) sostienen que factores como el reconocimiento, las recompensas y el equilibrio entre la vida laboral y personal juegan un papel mediador en la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados. Estos elementos no solo incrementan la satisfacción laboral, sino que también refuerzan el sentimiento de valoración y reconocimiento por parte de la organización, lo cual favorece la permanencia de los empleados (Tirta & Enrika, 2020). Además, Bharadwaj (2023) destaca que los empleados que perciben oportunidades claras de desarrollo dentro de la organización tienden a estar más motivados a permanecer en ella, lo que resulta clave en industrias altamente competitivas como la banca.

El entorno de trabajo y el reconocimiento del desempeño también son factores fundamentales para la retención de empleados (Ochurub et al., 2022). Las empresas que fomentan un ambiente positivo y ofrecen reconocimiento a sus empleados tienen más probabilidades de retener a su personal (Ochurub et al., 2022). Los autores subrayan que la retención no depende únicamente de la compensación financiera, sino también del ambiente de trabajo y la cultura organizacional que promueve el bienestar y el desarrollo de los empleados (Rahaman et al., 2023).

La retención de empleados es un indicador clave del éxito de las políticas de recursos humanos de una organización (Ferdiana et al., 2023). Según Ferdiana et al. (2023), los empleados que perciben oportunidades adecuadas de desarrollo y disfrutan de un ambiente de trabajo positivo tienden a demostrar un mayor compromiso con la empresa y tienen menos intención de abandonarla. Esta alineación entre los valores de los empleados y los de la organización genera un sentido de pertenencia que resulta crucial para la permanencia de los empleados a largo plazo (Ferdiana et al., 2023).

Un factor determinante en la retención de empleados es la percepción de justicia dentro de la organización (Sari & Dewi, 2020). Los empleados que sienten que son tratados de manera justa, ya sea en términos de compensación, promociones o reconocimiento, tienden a permanecer más tiempo en la empresa (Sari & Dewi, 2020).

Esta percepción de justicia es esencial en industrias como la banca, donde la presión laboral y las demandas son elevadas, lo que puede generar un entorno propenso a la rotación si los empleados no se sienten valorados o recompensados de manera justa.

En el contexto de la banca múltiple en Perú, la retención de empleados es crucial debido a la competitividad del sector y la alta demanda de personal calificado (Rahaman et al., 2023). Las empresas que logran retener a sus empleados más experimentados no solo reducen los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, sino que también preservan el conocimiento institucional que es vital para mantener la continuidad operativa (Guevara Cruzado, 2023). La retención de empleados experimentados es fundamental en la banca, donde los empleados desempeñan un papel clave en la generación de confianza con los clientes y en el cumplimiento de regulaciones estrictas (Rahaman et al., 2023).

El sector bancario es uno de los entornos laborales más dinámicos y competitivos, donde la retención de empleados es un desafío crucial para las organizaciones (Rahaman et al., 2023). La alta demanda de profesionales calificados, combinada con las presiones inherentes a la industria, hace que las instituciones bancarias implementen estrategias específicas para mantener a su personal (Elsafty & Oraby, 2022). Las estrategias de retención en el sector bancario deben estar alineadas con las necesidades tanto del personal como de la organización, y abarcar múltiples dimensiones como el desarrollo profesional, la compensación, el reconocimiento, y un entorno laboral positivo (Rahaman et al., 2023).

Uno de los pilares más importantes en las estrategias de retención en el sector bancario es el desarrollo profesional (Sari & Dewi, 2020). Las instituciones bancarias, al ofrecer oportunidades claras de crecimiento y avance, logran mantener a sus empleados por más tiempo dentro de la organización (Rahaman et al., 2023). Elsafty y Oraby (2022) subrayan que los empleados que perciben una inversión constante en su desarrollo profesional muestran mayor lealtad y compromiso hacia la organización. Esto incluye programas de capacitación continua, que permiten a los empleados mejorar sus habilidades técnicas y de gestión, lo que resulta en un mayor nivel de satisfacción y una menor probabilidad de rotación (Guevara Cruzado, 2023).

Además del desarrollo profesional, Sari y Dewi (2020) enfatizan que el ambiente laboral es otro factor clave en las estrategias de retención en el sector bancario. Las instituciones que promueven un entorno de trabajo saludable y

colaborativo tienden a tener tasas de retención más altas (Frimayasa, 2021). En este sentido, la comunicación efectiva y el liderazgo son esenciales para crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados y escuchados (Aburumman et al., 2020). Un entorno donde los empleados perciben apoyo tanto de sus colegas como de sus superiores facilita la retención, ya que se genera un sentido de pertenencia (Sari & Dewi, 2020).

El reconocimiento y las recompensas también juegan un papel crucial en la retención de empleados en el sector bancario (Tirta & Enrika, 2020). Bharadwaj (2023) menciona que el reconocimiento no solo debe ser financiero, sino también simbólico, como el elogio público o las oportunidades de promoción. En un sector altamente competitivo, las instituciones bancarias que implementan programas de reconocimiento efectivo, que premian tanto el desempeño como el esfuerzo, logran mantener a sus empleados comprometidos y motivados para seguir creciendo dentro de la empresa (Tirta & Enrika, 2020).

Elsafty y Oraby (2022) también destacan la importancia de las políticas de compensación como parte integral de las estrategias de retención. Si bien los incentivos salariales son una forma tradicional de retener talento, estas políticas deben complementarse con beneficios adicionales, como bonificaciones por desempeño, seguros médicos y planes de jubilación (Rahaman et al., 2023). Estos incentivos no solo atraen a nuevos talentos, sino que también motivan a los empleados actuales a permanecer en la organización (Sari & Dewi, 2020).

Por otro lado, Ferdiana et al. (2023) argumentan que las oportunidades de desarrollo de liderazgo son una estrategia eficaz para la retención de empleados en el sector bancario. Los empleados que ven la posibilidad de avanzar a roles de liderazgo dentro de la organización tienden a quedarse más tiempo, ya que esto les permite tener una trayectoria clara y tangible de crecimiento profesional (Ferdiana et al., 2023). Además, las instituciones bancarias que promueven desde dentro, demostrando que valoran el talento interno, logran crear una cultura de compromiso y lealtad (Rahaman et al., 2023).

El sector bancario también enfrenta el desafío de mantener a los empleados frente a las exigencias regulatorias y la alta carga de trabajo (Rahaman et al., 2023). Rahaman et al. (2023) destacan que las estrategias de retención en este sector deben incluir programas de bienestar, como horarios de trabajo flexibles o la posibilidad de

teletrabajar, lo que ayuda a equilibrar las presiones laborales y la vida personal de los empleados (Guevara Cruzado, 2023). Estos programas son particularmente efectivos para retener al personal en puestos que suelen ser percibidos como estresantes o demandantes (Aburumman et al., 2020).

Además, las instituciones bancarias deben considerar la implementación de programas de mentoría como una estrategia efectiva para la retención (Ochurub et al., 2022). Los empleados que participan en programas de mentoría tienden a sentirse más apoyados y preparados para enfrentar los desafíos de sus roles, lo que aumenta su satisfacción laboral y, por ende, su permanencia en la organización (Ochurub et al., 2022). La mentoría, además, fomenta una cultura de aprendizaje continuo que es clave para el éxito en el sector bancario, donde la actualización constante de habilidades es crucial para mantenerse competitivos (Ferdiana et al., 2023).

#### **3.1.2.1. Medición de la Retención de Empleados**

La medición de la retención de empleados es una tarea esencial para las organizaciones que buscan comprender y mejorar su capacidad de mantener al talento dentro de la empresa (Rahaman et al., 2023). Esta medición no solo ayuda a identificar las tasas de rotación de personal, sino que también proporciona información valiosa sobre los factores que influyen en la permanencia de los empleados y permite evaluar la eficacia de las estrategias de retención implementadas (Singh, 2019). Las métricas más comunes utilizadas para medir la retención incluyen la tasa de retención, la tasa de rotación voluntaria, la duración promedio de empleo y la satisfacción laboral (Rahaman et al., 2023).

Uno de los métodos más directos para medir la retención de empleados es calcular la tasa de retención, que indica el porcentaje de empleados que permanecen en la empresa durante un período específico (Sari & Dewi, 2020). Rahaman et al. (2023) señalan que esta métrica es particularmente útil en sectores como el bancario, donde las organizaciones deben evaluar constantemente su capacidad para retener a empleados en roles clave debido a la alta competencia en el mercado laboral. Este tipo de análisis permite identificar patrones de retención y posibles áreas de mejora en las políticas de recursos humanos (Guevara Cruzado, 2023).

Además de la tasa de retención, la tasa de rotación voluntaria es otro indicador clave utilizado por las organizaciones (Bharadwaj, 2023). Bharadwaj (2023) explica que la rotación voluntaria se refiere a los empleados que deciden dejar la organización

por iniciativa propia, lo que puede estar relacionado con la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de crecimiento o un ambiente laboral desfavorable. Al monitorear esta métrica, las empresas pueden identificar si sus empleados están descontentos con alguna área en particular, lo que les permite ajustar sus estrategias de retención de manera proactiva (Rahaman et al., 2023).

Otra forma de medir la retención de empleados es a través de la duración promedio de empleo (Ferdiana et al., 2023). Estos autores argumentan que la duración promedio del empleo puede proporcionar una visión general de cuán efectiva es una organización en mantener a sus empleados a lo largo del tiempo. En su estudio, encontraron que las empresas con programas de desarrollo profesional bien estructurados tienden a tener empleados con mayor antigüedad, lo que sugiere que las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa están estrechamente relacionadas con la retención (Rahaman et al., 2023).

La satisfacción laboral también es un componente importante en la medición de la retención de empleados (Sari & Dewi, 2020). A través de encuestas de satisfacción, las organizaciones pueden evaluar si los empleados se sienten valorados, satisfechos con sus oportunidades de desarrollo, y comprometidos con la misión de la empresa (Rahaman et al., 2023). Estas encuestas no solo miden la satisfacción en general, sino que también pueden identificar áreas específicas que requieren mejoras, como la cultura organizacional o las condiciones laborales (Ferdiana et al., 2023).

En cuanto a las herramientas utilizadas para medir la retención, Ochurub et al. (2022) destacan la importancia de realizar entrevistas de salida. Estas entrevistas permiten a las organizaciones recopilar información valiosa sobre las razones por las cuales los empleados deciden dejar la empresa. La retroalimentación obtenida a partir de estas entrevistas puede ser utilizada para ajustar las estrategias de retención, identificando patrones o problemas recurrentes que puedan estar afectando la satisfacción y permanencia de los empleados (Rahaman et al., 2023).

Además de las entrevistas de salida, Ferdiana et al. (2023) sugieren el uso de análisis predictivo para medir la retención de empleados. El análisis predictivo utiliza datos históricos sobre el comportamiento de los empleados para prever quiénes podrían estar en riesgo de abandonar la empresa (Rahaman et al., 2023). Este enfoque permite a las organizaciones intervenir proactivamente y mejorar sus políticas antes de que la rotación se convierta en un problema significativo (Singh, 2019). En el sector

bancario, donde la pérdida de talento puede tener un impacto directo en la rentabilidad y el servicio al cliente, este tipo de herramientas predictivas son cada vez más utilizadas (Guevara Cruzado, 2023).

Por último, Rahaman et al. (2023) mencionan que las encuestas de clima organizacional también son útiles para medir la retención de empleados. Estas encuestas permiten evaluar la percepción general de los empleados sobre su entorno de trabajo y pueden ser un indicador temprano de posibles problemas de rotación (Ochurub et al., 2022). Un clima organizacional positivo está correlacionado con mayores niveles de retención, mientras que un clima negativo puede ser un precursor de la rotación voluntaria (Aburumman et al., 2020).

### **3.1.3. Relación entre Desarrollo Profesional y Retención de Empleados:**

La relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre gestión de recursos humanos. Las organizaciones que ofrecen oportunidades claras de crecimiento y desarrollo a sus empleados tienden a mantenerlos más tiempo en sus filas, ya que los trabajadores valoran aquellas empresas que invierten en su formación y proyección a largo plazo (Siddiqui & Ali, 2020). El desarrollo profesional, que abarca desde programas de capacitación hasta la creación de trayectorias de carrera, es una herramienta fundamental para fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados con la organización (Rahaman et al., 2023).

Elsafty y Oraby (2022) señalan que uno de los principales motivadores para que los empleados decidan quedarse en una empresa es la percepción de que existen oportunidades de crecimiento personal y profesional. En su estudio, demostraron que los programas de desarrollo profesional no solo mejoran las competencias técnicas de los empleados, sino que también crean un ambiente de compromiso mutuo entre la empresa y sus trabajadores, lo que resulta en una mayor retención. Los empleados que participan en estos programas tienden a sentirse valorados y, por ende, menos inclinados a buscar oportunidades en otras organizaciones (Elsafty & Oraby, 2022).

La relación entre desarrollo profesional y retención es especialmente crítica en sectores como la banca, donde la competitividad y la rápida evolución de las tecnologías hacen que los empleados busquen constantemente actualizar sus habilidades (Nguyen & Duong, 2020). Bharadwaj (2023) resalta que los programas de

desarrollo profesional no solo aumentan la satisfacción laboral, sino que también actúan como un incentivo para que los empleados vean un futuro a largo plazo dentro de la organización. En el sector bancario en particular, donde las presiones laborales pueden ser significativas, la oportunidad de mejorar las habilidades y avanzar profesionalmente dentro de la empresa es un factor decisivo para la retención.

Además, Ferdiana et al. (2023) sostienen que el desarrollo profesional es una de las principales razones por las cuales los empleados deciden permanecer en una organización, especialmente cuando perciben que estas oportunidades son accesibles y están alineadas con sus objetivos de carrera. En su estudio, los autores encontraron que los empleados que participan en programas de desarrollo profesional tienen una mayor probabilidad de comprometerse a largo plazo con la empresa, ya que estos programas refuerzan su sentido de pertenencia y propósito dentro de la organización (Ferdiana et al., 2023).

Otra dimensión clave en la relación entre desarrollo profesional y retención es la satisfacción laboral. Sari y Dewi (2020) destacan que los empleados que se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa tienden a experimentar una mayor satisfacción en su trabajo, lo que refuerza su lealtad. La satisfacción laboral, alimentada por un desarrollo profesional constante, reduce significativamente las tasas de rotación, ya que los empleados no solo se sienten valorados, sino que también ven un camino claro para avanzar en su carrera dentro de la organización (Sari & Dewi, 2020).

Por su parte, Ochurub et al. (2022) enfatizan que los programas de desarrollo profesional no solo mejoran las habilidades técnicas de los empleados, sino que también fomentan un sentido de estabilidad. Los empleados que ven que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados con oportunidades de avance suelen permanecer más tiempo en la organización. En el contexto de la banca, esta estabilidad es esencial, ya que la pérdida de empleados clave puede tener un impacto significativo en la continuidad del servicio y la confianza del cliente (Ochurub et al., 2022).

El desarrollo profesional también está vinculado a la retención de talento estratégico, un aspecto crítico para las empresas que desean mantener su competitividad en el mercado (Lujan Miguel, 2019). Rahaman et al. (2023) mencionan que las empresas que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados no solo logran retener a su talento actual, sino que también atraen a nuevos candidatos que

buscan oportunidades de crecimiento. Este enfoque crea un ciclo positivo en el que el desarrollo profesional no solo mejora la retención, sino que también aumenta la reputación de la empresa como un lugar donde el crecimiento y el éxito profesional son posibles.

Finalmente, Elsafty y Oraby (2022) concluyen que la relación entre desarrollo profesional y retención de empleados es bidireccional: los empleados comprometidos con su desarrollo tienden a permanecer en la organización, mientras que las empresas que invierten en el crecimiento de sus empleados logran crear una cultura organizacional que promueve la lealtad y el compromiso. Este enfoque no solo mejora la retención, sino que también incrementa la productividad y el rendimiento organizacional, lo que refuerza la competitividad a largo plazo (Nguyen & Duong, 2020).

#### **3.1.4. Desarrollo Profesional como Estrategia de Retención**

El desarrollo profesional se ha convertido en una de las estrategias más efectivas para la retención de empleados en organizaciones de todo tipo, incluyendo el sector bancario. A través de programas de formación continua, oportunidades de promoción y el establecimiento de planes de carrera claros, las empresas pueden no solo mejorar el rendimiento de sus empleados, sino también fomentar su lealtad y compromiso a largo plazo (Bharadwaj, 2023). Esto se debe a que los empleados valoran aquellas organizaciones que invierten en su crecimiento personal y profesional, lo que les motiva a permanecer en la empresa (Singh, 2023).

Elsafty y Oraby (2022) destacan que el desarrollo profesional es una estrategia central en la retención de empleados, ya que aquellos que sienten que la organización invierte en su futuro tienden a mostrar un mayor nivel de compromiso y lealtad. En su investigación en el sector privado en Egipto, encontraron que los empleados que participan en programas de desarrollo tienden a permanecer más tiempo en la organización, dado que perciben que tienen una trayectoria clara de crecimiento. El desarrollo profesional no solo mejora las habilidades técnicas y de gestión de los empleados, sino que también les proporciona una visión a largo plazo de su carrera dentro de la organización (Elsafty & Oraby, 2022).

En el sector bancario, donde la competencia por el talento es intensa, el desarrollo profesional se convierte en una estrategia clave para retener a los empleados (Rahaman et al., 2023). Los empleados en roles clave dentro de los bancos tienden a buscar constantemente oportunidades de mejora y aprendizaje, lo que significa que las instituciones que ofrecen programas de capacitación continua y oportunidades de crecimiento tienen una mayor probabilidad de retener a su talento. La falta de oportunidades para el desarrollo profesional puede resultar en una mayor rotación de personal, ya que los empleados buscan otras organizaciones que les ofrezcan mayores oportunidades de crecimiento (Sari & Dewi, 2020).

Además, Ochurub et al. (2022) argumentan que el desarrollo profesional no solo es beneficioso para los empleados, sino también para la organización en su conjunto. A través de estrategias de desarrollo bien diseñadas, las empresas pueden asegurarse de que sus empleados están constantemente actualizando sus habilidades y conocimientos, lo que mejora el desempeño organizacional y reduce la necesidad de contratar y capacitar a nuevos empleados. En este sentido, el desarrollo profesional actúa como una estrategia de retención que también mejora la competitividad de la empresa en el mercado (Ochurub et al., 2022).

La capacitación es uno de los componentes más importantes del desarrollo profesional como estrategia de retención. Según Sari y Dewi (2020), los empleados que participan en programas de capacitación sienten que están siendo valorados y que la organización está interesada en su progreso. Esto no solo mejora su satisfacción laboral, sino que también reduce su intención de buscar oportunidades fuera de la empresa. En particular, en sectores como la banca, donde los empleados deben enfrentar desafíos regulatorios y tecnológicos en constante cambio, la capacitación continua se convierte en una herramienta esencial para retener a los empleados más capacitados (Rahaman et al., 2023).

El desarrollo profesional también contribuye a la retención mediante el fortalecimiento de la satisfacción laboral. Bharadwaj (2023) menciona que los empleados que participan en programas de desarrollo suelen sentirse más satisfechos con su trabajo, ya que ven que sus esfuerzos son recompensados con nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esta satisfacción laboral, a su vez, se traduce en una mayor retención, ya que los empleados están menos inclinados a buscar

otras oportunidades cuando se sienten satisfechos con su trabajo y ven un camino claro para el avance dentro de la organización (Bharadwaj, 2023).

Por último, Elsafty y Oraby (2022) subrayan que el desarrollo profesional también es una estrategia de retención efectiva porque ayuda a alinear los objetivos de la organización con los de los empleados. Cuando los empleados ven que sus metas personales están alineadas con las de la empresa, tienden a estar más comprometidos y motivados para contribuir al éxito organizacional (Elsafty & Oraby, 2022). Esto crea un ciclo positivo en el que el desarrollo profesional refuerza la retención, y la retención, a su vez, mejora la estabilidad y productividad de la empresa (Redondo et al., 2021).

### **3.1.5. Teorías sobre Retención y Compromiso Organizacional**

Una de las teorías más influyentes en este ámbito es la *Teoría de la Retención de Talento*, que postula que los empleados son más propensos a quedarse en una organización si sienten que esta satisface sus necesidades personales y profesionales (Rahaman et al., 2023). Los empleados que perciben que tienen oportunidades de desarrollo, recompensas adecuadas y un entorno positivo tienden a comprometerse más con la organización (Rahaman et al., 2023). Esta teoría subraya la importancia de alinear los objetivos organizacionales con las expectativas individuales para lograr una retención exitosa (Elsafty & Oraby, 2022).

Una de las teorías fundamentales para entender el comportamiento de los empleados es la *Teoría del Compromiso Organizacional* de Meyer y Allen (1991), que identifica tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad (Ferdiana et al., 2023). El compromiso afectivo está relacionado con la conexión emocional del empleado con la organización, el normativo con el sentido de obligación hacia la empresa y el de continuidad con los costos percibidos de abandonar la organización (Meyer & Allen, 1991). Ferdiana et al. (2023) destacan que los empleados con alto compromiso afectivo son más propensos a quedarse en la organización, debido a su vínculo emocional con el lugar de trabajo. Las organizaciones que fomentan el desarrollo emocional y personal de sus empleados logran fortalecer su compromiso, lo que reduce la rotación (Ferdiana et al., 2023).

Por otro lado, la *Teoría de la Equidad* de Adams (1965) es clave para analizar la retención de empleados. Esta teoría sostiene que los trabajadores comparan sus esfuerzos y recompensas con los de sus compañeros. Cuando perciben inequidad, es decir, que reciben menos recompensas que otros, su inclinación a buscar oportunidades laborales en otras organizaciones aumenta (Sari & Dewi, 2020). La percepción de justicia y equidad, especialmente en cuanto a oportunidades de promoción y desarrollo, juega un papel crucial en la retención (Sari & Dewi, 2020). Los empleados que sienten que reciben un trato justo muestran un mayor compromiso y una menor intención de abandonar la organización (Rahaman et al., 2023).

La *Teoría del Intercambio Social* de Blau (1964) también es fundamental en este contexto, ya que propone que las relaciones laborales están basadas en un intercambio recíproco entre empleados y empleadores. Según esta teoría, los empleados que reciben apoyo, desarrollo y reconocimiento tienden a devolver este intercambio mediante un mayor compromiso y una menor intención de dejar la organización (Elsafty & Oraby, 2022). Elsafty y Oraby (2022) destacan que las empresas que implementan programas de desarrollo profesional no solo mejoran las habilidades de sus empleados, sino que también refuerzan el sentido de reciprocidad, lo que fortalece la retención.

La *Teoría del Anclaje en la Organización* propuesta por Mitchell et al. (2001) también es relevante. Esta teoría postula que los empleados están "anclados" a la organización por factores emocionales y psicológicos que los vinculan a su lugar de trabajo (Ochurub et al., 2022). Aunque originalmente aplicada a sectores como la minería, esta teoría es igualmente válida en el sector bancario, donde los empleados que están emocionalmente conectados con su empresa, gracias a oportunidades de desarrollo y reconocimiento, tienden a permanecer más tiempo en la organización (Ochurub et al., 2022).

En cuanto al compromiso organizacional, la *Teoría de la Identidad Social* de Tajfel y Turner (1986) subraya que los empleados que se identifican con los valores y la cultura de la organización desarrollan un mayor nivel de compromiso (Ferdiana et al., 2023). Esta teoría sostiene que cuando los empleados perciben que su identidad personal está alineada con la identidad organizacional, son más propensos a comprometerse a largo plazo con la empresa (Rahaman et al., 2023). El compromiso

organizacional está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, lo que mejora la retención (Ferdiana et al., 2023).

Por último, la *Teoría del Ajuste Persona-Organización* de Kristof (1996) sostiene que la retención está influenciada por el grado en que los empleados perciben que sus valores están alineados con los de la organización (Rahaman et al., 2023). Los empleados que ven que sus metas personales y valores se ajustan a los de la empresa tienen más probabilidades de quedarse (Kristof, 1996). Esta teoría sugiere que las organizaciones deben buscar empleados cuyos valores y objetivos estén alineados con los de la empresa para fomentar un compromiso duradero y reducir la rotación (Rahaman et al., 2023).

### **3.2. Antecedentes Empíricos**

La sección de antecedentes reúne investigaciones previas y estudios relevantes que aportan evidencia empírica sobre la relación entre desarrollo profesional y retención de empleados. Estos antecedentes permiten contextualizar el tema y resaltan hallazgos clave que sustentan la importancia de la formación y el crecimiento profesional como factores que influyen en la permanencia del talento en el sector financiero, facilitando una visión integral del fenómeno estudiado.

#### **3.2.1. Antecedente 1:**

Elsafty y Oraby (2022), en su estudio titulado "The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt", analizan la influencia de los programas de capacitación en la retención de empleados dentro del sector privado en Egipto. El estudio se centra en cómo la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo profesional, proporcionadas a través de programas de capacitación, impacta en su nivel de compromiso y lealtad hacia la organización. La relevancia del estudio radica en demostrar cómo la inversión en la capacitación no solo mejora las competencias técnicas de los empleados, sino que también fortalece su intención de permanecer en la organización.

El objetivo principal de la investigación fue evaluar la relación entre la implementación de programas de capacitación y la retención de empleados en el sector privado. Los autores postularon que una mayor inversión en capacitación resultaría en

una mayor retención de personal, dado que los empleados perciben estas oportunidades como una señal del compromiso de la organización con su desarrollo profesional. Para llevar a cabo el estudio, Elsafty y Oraby (2022) utilizaron un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo-correlacional, donde se aplicaron encuestas a una muestra de 200 empleados de diversas empresas en Egipto. El cuestionario evaluó la percepción de los empleados sobre la calidad de los programas de capacitación y su relación con la intención de permanecer en la empresa.

Los resultados obtenidos indicaron que existe una relación significativa y positiva entre la capacitación y la retención de empleados. El estudio mostró que los empleados que participan en programas de capacitación y que perciben que la empresa está comprometida con su crecimiento profesional tienden a demostrar mayor lealtad y compromiso hacia la organización. En particular, Elsafty y Oraby (2022) identificaron que los programas enfocados en mejorar las habilidades técnicas y de liderazgo tienen un impacto más fuerte en la retención a largo plazo. Además, los empleados que participan en estos programas suelen sentirse más satisfechos con su situación laboral y muestran una menor inclinación a buscar oportunidades laborales externas.

Otra conclusión relevante del estudio es que la capacitación no solo mejora las habilidades técnicas de los empleados, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso dentro de la organización. Esto es crucial en contextos competitivos como el sector privado egipcio, donde la rotación de personal es una preocupación constante para las empresas. La investigación de Elsafty y Oraby (2022) sugiere que las organizaciones que invierten en el desarrollo continuo de sus empleados a través de la capacitación tienen más éxito en retener a su personal y en reducir las tasas de rotación voluntaria.

En conclusión, el estudio de Elsafty y Oraby (2022) subraya la importancia de los programas de capacitación como una estrategia efectiva para la retención de empleados. Los autores concluyen que las organizaciones que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados no solo mejoran sus competencias, sino que también promueven una mayor lealtad y compromiso, lo que resulta en una retención más sólida. Este estudio proporciona evidencia valiosa sobre la relación entre la

capacitación y la retención de empleados, destacando la importancia de implementar programas de desarrollo profesional para mantener a los empleados comprometidos y reducir la rotación laboral en el sector privado.

### **3.2.2. Antecedente 2:**

Siddiqui y Ali (2023), en su estudio titulado "Examining the relationship between career development and employee retention: Empirical findings from the banking sector of Pakistan", investigan la relación entre el desarrollo de carrera y la retención de empleados en el sector bancario de Pakistán. El enfoque del estudio se centra en cómo las oportunidades de crecimiento profesional influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la organización, y cómo la percepción de justicia y equidad en esas oportunidades puede impactar su nivel de compromiso con la empresa. Este estudio es particularmente relevante para entender el comportamiento del personal en sectores altamente competitivos como el bancario, donde la retención de talento es clave para mantener una ventaja competitiva.

El objetivo principal del estudio fue examinar cómo los empleados perciben las oportunidades de desarrollo profesional dentro del sector bancario y cómo estas percepciones influyen en su intención de permanecer en la organización. Siddiqui y Ali (2023) también analizaron cómo la equidad en la asignación de promociones y oportunidades de crecimiento afecta la satisfacción laboral y, en consecuencia, la retención. Para cumplir con este objetivo, los autores emplearon un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño de investigación correlacional. Los datos fueron recolectados a través de encuestas aplicadas a 250 empleados de diversas instituciones bancarias en Pakistán. Las preguntas se enfocaron en la percepción de los empleados sobre el desarrollo de carrera, la equidad percibida en las promociones y la intención de continuar en la empresa.

Los resultados de la investigación mostraron una relación positiva y significativa entre el desarrollo de carrera y la retención de empleados. Siddiqui y Ali (2023) encontraron que los empleados que perciben mayores oportunidades de desarrollo dentro de la organización tienen una mayor probabilidad de permanecer en ella a largo plazo. En particular, los empleados que consideran que la empresa ofrece

un camino claro hacia la promoción y el avance profesional tienden a estar más comprometidos con sus roles actuales y menos propensos a buscar nuevas oportunidades externas. Este hallazgo es especialmente relevante para el sector bancario, donde las posibilidades de crecimiento profesional juegan un papel crucial en la retención de personal calificado.

Otro hallazgo importante del estudio fue la influencia de la percepción de equidad en la asignación de oportunidades de desarrollo y promociones. Siddiqui y Ali (2023) argumentan que los empleados que perciben que la empresa distribuye de manera justa las oportunidades de crecimiento y promoción tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción laboral, lo que se traduce en una mayor retención. En cambio, cuando los empleados perciben una falta de equidad en estas oportunidades, es más probable que busquen empleo en otras organizaciones que valoren más su contribución y habilidades.

En cuanto a las implicaciones prácticas, Siddiqui y Ali (2023) sugieren que las organizaciones bancarias deben priorizar el diseño e implementación de programas de desarrollo de carrera que ofrezcan oportunidades claras y accesibles para todos los empleados. La investigación también subraya la importancia de garantizar la equidad en la distribución de estas oportunidades, para evitar percepciones negativas que puedan llevar a la rotación de personal. El estudio concluye que la falta de desarrollo profesional o la percepción de injusticia en las promociones puede afectar significativamente la retención de empleados, lo que resulta en una mayor rotación de personal y, en última instancia, en una disminución de la competitividad organizacional.

En conclusión, el estudio de Siddiqui y Ali (2023) proporciona evidencia sólida de que el desarrollo de carrera es un factor clave para la retención de empleados en el sector bancario. Los autores concluyen que las organizaciones que ofrecen oportunidades claras de crecimiento y que garantizan una distribución equitativa de estas oportunidades pueden reducir significativamente las tasas de rotación y mantener a su personal más comprometido. Esto es particularmente importante en sectores

donde la competencia por el talento es alta, como el bancario, donde la retención de empleados bien capacitados es fundamental para el éxito organizacional.

### **3.2.3. Antecedente 3:**

Rahaman et al. (2023), en su estudio titulado "Effects of training and development, organizational culture, job satisfaction, and career development on employee retention in commercial banks in Bangladesh", exploran cómo los factores relacionados con la capacitación, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional influyen en la retención de empleados en el sector bancario comercial de Bangladesh. El enfoque del estudio es comprender la importancia de estos elementos como determinantes clave para la retención del personal en un contexto donde la competencia por talento calificado es alta y la rotación de personal puede ser costosa para las organizaciones.

El objetivo del estudio fue analizar de manera integral la relación entre la capacitación y el desarrollo profesional, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y su impacto combinado en la retención de empleados. Los autores querían identificar cuáles de estos factores tienen un mayor peso en la decisión de los empleados de continuar trabajando en una institución bancaria, con el propósito de proporcionar recomendaciones prácticas para que las organizaciones mejoren sus estrategias de retención. Para lograr este objetivo, Rahaman et al. (2023) emplearon un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño de investigación correlacional. Se recopilaron datos a través de encuestas aplicadas a 300 empleados de varios bancos comerciales en Bangladesh, donde se evaluaron percepciones sobre las oportunidades de desarrollo profesional, la calidad de la cultura organizacional, los niveles de satisfacción laboral y la intención de permanencia en la empresa.

Los resultados del estudio revelaron que la capacitación y el desarrollo profesional son factores fundamentales que influyen significativamente en la retención de empleados. Rahaman et al. (2023) encontraron que los empleados que participaron en programas de capacitación regulares y que perciben que la organización apoya su crecimiento profesional mostraban una mayor intención de quedarse en la empresa a largo plazo. En particular, los programas de capacitación dirigidos a mejorar las

habilidades técnicas y de gestión fueron señalados como clave para aumentar el compromiso de los empleados y reducir su intención de rotación.

Además, la investigación reveló que la cultura organizacional también desempeña un papel crítico en la retención. Los empleados que perciben una cultura de apoyo, colaboración y comunicación abierta dentro de la organización tienden a tener mayores niveles de satisfacción laboral, lo que incrementa su lealtad y disminuye su intención de abandonar la empresa. En el contexto del sector bancario de Bangladesh, donde los empleados enfrentan altas demandas laborales, un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida fueron determinantes para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos.

Por otro lado, Rahaman et al. (2023) subrayan que la satisfacción laboral también tiene una influencia significativa en la retención. Los empleados que experimentan altos niveles de satisfacción con su trabajo, ya sea debido a buenas condiciones laborales, oportunidades de promoción o una compensación justa, son menos propensos a buscar nuevas oportunidades laborales. En el sector bancario, la satisfacción laboral fue identificada como un predictor importante para reducir la rotación, especialmente en un entorno tan competitivo como el de Bangladesh.

Finalmente, el estudio concluyó que la combinación de capacitación y desarrollo, cultura organizacional positiva y satisfacción laboral crea un entorno favorable para la retención de empleados. Rahaman et al. (2023) recomiendan que las instituciones bancarias enfoquen sus esfuerzos en mejorar estos aspectos, ya que su fortalecimiento puede reducir las tasas de rotación, mejorar el compromiso y, en última instancia, aumentar la productividad organizacional. La investigación también sugiere que la implementación de estrategias de desarrollo de carrera, junto con una cultura organizacional favorable, resulta esencial para mantener una fuerza laboral comprometida y leal en el sector bancario.

En resumen, Rahaman et al. (2023) destacan la importancia de la capacitación, el desarrollo profesional, una cultura organizacional positiva y la satisfacción laboral como pilares clave para la retención de empleados en el sector bancario comercial de

Bangladesh. Este estudio proporciona una visión integral de cómo estos factores interactúan para influir en la permanencia de los empleados y ofrece valiosas recomendaciones para que las instituciones bancarias mejoren sus estrategias de gestión de talento.

#### **3.2.4. Antecedente 4:**

Bharadwaj (2023), en su estudio titulado "Influence of training and development interventions on employee retention – an employer brand-based agenda", analiza el impacto de las intervenciones de capacitación y desarrollo en la retención de empleados, considerando el papel de la marca empleadora como un factor mediador. El estudio se centra en cómo las organizaciones pueden mejorar su retención de talento mediante la implementación de programas de capacitación bien estructurados, al mismo tiempo que fortalecen su reputación como empleadores atractivos. La investigación es relevante en un contexto donde las empresas, especialmente en sectores altamente competitivos, buscan equilibrar el desarrollo del talento interno con la promoción de una marca empleadora sólida para retener a sus mejores empleados.

El objetivo del estudio fue explorar la relación entre los programas de capacitación y desarrollo y la retención de empleados, con un enfoque en la influencia de la marca empleadora en esta relación. Bharadwaj (2023) plantea que una organización que invierte en el desarrollo de sus empleados no solo mejora sus habilidades y competencias, sino que también refuerza su imagen como un lugar atractivo para trabajar, lo que reduce la rotación de personal. Para investigar esta relación, el autor utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo-correlacional, recopilando datos de 350 empleados en distintas empresas de los sectores industriales y de servicios. Los cuestionarios aplicados evaluaron la percepción de los empleados sobre los programas de capacitación, su lealtad hacia la empresa, y cómo percibían la marca empleadora.

Los resultados del estudio mostraron una relación significativa entre las intervenciones de capacitación y desarrollo y la retención de empleados. Bharadwaj (2023) encontró que los empleados que recibían capacitación constante y de alta calidad tendían a sentirse más valorados y comprometidos con la organización, lo que

reducía su intención de buscar otras oportunidades laborales. El estudio también subrayó que los programas de desarrollo, particularmente aquellos que proporcionan oportunidades de crecimiento a largo plazo y mejoran las competencias tanto técnicas como de liderazgo, tienen un impacto directo en la retención.

Además, la investigación reveló que la marca empleadora juega un papel mediador importante en esta relación. Las organizaciones que implementan programas de capacitación efectivos y promueven una imagen de empleador comprometido con el desarrollo de su personal logran no solo atraer nuevo talento, sino también retener a sus empleados actuales. Bharadwaj (2023) señala que la marca empleadora refuerza la percepción de que la organización es un lugar deseable para el desarrollo de una carrera profesional, lo que aumenta el compromiso de los empleados y reduce su intención de abandonar la empresa.

El estudio también identificó que la percepción de los empleados sobre la equidad y accesibilidad de los programas de desarrollo influye significativamente en su decisión de permanecer en la organización. Los empleados que sienten que tienen oportunidades iguales de participar en capacitaciones y desarrollar sus habilidades tienden a mostrar una mayor lealtad hacia la empresa. En este sentido, Bharadwaj (2023) argumenta que los programas de capacitación deben ser inclusivos y diseñados para llegar a todos los niveles de la organización, para que los empleados perciban que la empresa está genuinamente interesada en su crecimiento.

En cuanto a las implicaciones prácticas, el estudio sugiere que las empresas que desean mejorar su retención de empleados deben adoptar una estrategia integrada que combine programas efectivos de capacitación con el fortalecimiento de su marca empleadora. Bharadwaj (2023) concluye que la capacitación no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también refuerza la identidad de la empresa como un empleador atractivo, lo que, a su vez, reduce las tasas de rotación y mejora el compromiso a largo plazo del personal.

En resumen, el estudio de Bharadwaj (2023) destaca la importancia de las intervenciones de capacitación y desarrollo como una herramienta clave para la

retención de empleados, al mismo tiempo que subraya el papel de la marca empleadora como un factor mediador. Las organizaciones que invierten en el crecimiento profesional de sus empleados y promueven una imagen de empleador centrado en el desarrollo personal pueden reducir de manera significativa las tasas de rotación y construir una fuerza laboral más comprometida y leal.

### 3.2.5. Tabla de Antecedentes

**TABLA 1**

<b>TABLA ANTECEDENTES REFERENCIALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>				
<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PROCEDENCIA DEL ESTUDIO</b>	<b>AÑO</b>	<b>ENFOQUE</b>
Ashraf Elsafty y Mahmoud Oraby	El impacto de la capacitación en la retención de empleados: una investigación empírica en el sector privado en Egipto	Universidad ESLSCA, Egipto.	2022	Examinar la relación entre la capacitación de los empleados y su retención, analizando variables como el desarrollo de habilidades, el desempeño laboral, la satisfacción laboral y la comunicación efectiva en el sector privado de Egipto.
Tri Wahjoedi y Anita Kartika Sari	La influencia de la capacitación laboral y el desarrollo de carrera en el rendimiento laboral a través del desempeño de los empleados como mediador.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Indonesia	2021	Examinar el impacto de la capacitación laboral y el desarrollo de carrera en el rendimiento laboral, con el desempeño de los empleados como variable mediadora, utilizando un estudio de caso en la empresa PT BRA Sidoarjo, Indonesia, y un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales
Ma. Concepción Soto Valenzuela, Estefanía Flores Molina, Celina Almendra Aceves Almeida	Compromiso organizacional y retención del talento humano en una empresa	Facultad de Ciencias de la Cultura Física y Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, México	2024	Analizar la relación entre el compromiso organizacional y la retención del talento humano en la empresa Aula Tec, utilizando un enfoque cuantitativo con un diseño transversal y descriptivo-comparativo.
Diego René Gonzales-Miranda	Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances	Universidad EAFIT, Colombia	2009	Investigar la efectividad y el alcance de las estrategias de retención de personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia,

				utilizando una metodología cualitativa. El estudio busca identificar la existencia de estrategias formales de retención, evaluar su efectividad y examinar la realidad laboral marcada por una movilidad constante e impredecible.
Leticia Barrios Graziani	Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances	Universidad de Carabobo, Venezuela	2009	Reflexionar sobre la efectividad y alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. La investigación se centró en identificar la existencia de estrategias formales de retención y cuestionar su efectividad, destacando una realidad de movilidad laboral constante e impredecible.
Roberto Danilo Pérez Marroquín	Estrategias de retención del talento en la administración de recursos humanos	Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Perú	2023	Esta revisión sistemática analiza las estrategias de retención del talento en la administración de recursos humanos, identificando cuatro factores clave que influyen en la retención: cultura organizacional, oportunidades de desarrollo profesional, compensación y satisfacción laboral. El objetivo es evaluar cómo estas estrategias impactan la retención de empleados y proponer recomendaciones prácticas para mejorar la gestión del talento.
Naw Phyu Zar Thwin, Midhunchakkaravarthy Janarathanan, Amiya Bhaumik	Impacto del avance profesional en la retención de empleados	Lincoln University College, Malasia	2023	Examinar el impacto del avance profesional en la retención de empleados a través de una revisión de la literatura, enfocándose en cómo el desarrollo y la planificación de carreras organizacionales e individuales afectan la satisfacción de los empleados y contribuyen a la efectividad organizacional.

Seno, Magito, Didin Hikmah Perkasa	La influencia del desarrollo de carrera, la competencia y el conflicto laboral en la satisfacción laboral	Universitas Dian Nusantara, Indonesia	2023	El estudio investiga cómo el desarrollo de carrera, la competencia y el conflicto laboral afectan la satisfacción laboral en la unidad de servicio Wisma Lampung, utilizando un enfoque cuantitativo basado en cuestionarios y análisis de datos con Smart-PLS
Alexandra Del Rocío Aldaz	Clima organizacional y	Ciencia Latina Revista	2022	Determinar la correlación entre el clima

Quinto, Wendy Yesenia Alvarado Torres, Nancy Aracely Castro Ramírez, Catherine Magdalena Fajardo Campaña	desempeño laboral	Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México		organizacional y el desempeño laboral en una unidad educativa del cantón Salitre, Ecuador, utilizando una metodología cuantitativa con un diseño no experimental correlacional y muestreo censal
Bagus Pramudita, Joko Suyono, Damarsari Ratnasahara Elisabeth	La influencia del desarrollo de carrera, la satisfacción laboral y la cultura organizacional en la lealtad de los empleados	Universidad Narotama, Surabaya, Indonesia	2022	Determinar el impacto del desarrollo de carrera, la satisfacción laboral y la cultura organizacional en la lealtad de los empleados de una empresa de logística en Surabaya, utilizando un enfoque cuantitativo basado en cuestionarios y análisis de regresión múltiple.
Armando Sánchez Barrera, Gustavo A. Chávez	Factores que influyen en la motivación y retención de los trabajadores del conocimiento	Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México	2022	Medir los factores que influyen en la motivación y retención de los trabajadores del conocimiento en el sector industrial-tecnológico de San Luis Potosí, México. El estudio utiliza un enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental para identificar aspectos como el equilibrio trabajo-vida, el clima organizacional y el trabajo desafiante
Margo Yonathan Purba y Sangkala Ruslan	La influencia de la compensación, el desarrollo de carrera y la satisfacción laboral en la intención de rotación de empleados	Universidad Mercu Buana, Jakarta, Indonesia	2020	Evaluar el efecto de la compensación, el desarrollo de carrera y la satisfacción laboral en la intención de rotación de empleados en PT XYZ, una empresa de infraestructura de telecomunicaciones. El estudio utiliza un enfoque cuantitativo con análisis de regresión lineal múltiple para investigar cómo estas variables influyen negativamente en la intención de rotación
Rossmery Bautista Cuello, Rosita Cienfuegos Fructus, Elias Junior David Aguilar Panduro	El desempeño laboral desde una perspectiva teórica	Universidad Peruana Unión, Lima, Perú	2020	Realizar una revisión teórica sobre el desempeño laboral, analizando sus dimensiones principales, como el desempeño de la tarea, los comportamientos contraproducentes y el desempeño contextual, basándose en el modelo teórico de Campbell
Jessica Leonela Mora Romero, Zoila Mirella Mariscal Rosado	Correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral	Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), Ecuador	2019	Analizar la interrelación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, demostrando cuantitativamente que muchos de los factores que afectan el desempeño están relacionados directamente con la satisfacción laboral.

				El estudio utiliza un análisis de regresión y correlación para medir el impacto de variables significativas que afectan la satisfacción y el desempeño
Afriana	Los efectos de la competencia, la colocación laboral y el desarrollo de carrera en el desempeño laboral: lecciones del sector público en un país emergente	Facultad de Economía, Universitas Terbuka, Indonesia	2021	Examinar los efectos de la competencia, la colocación laboral y el desarrollo de carrera en el desempeño de los funcionarios gubernamentales en el gobierno de las Islas Yapen, Indonesia, utilizando un enfoque cuantitativo con análisis de regresión múltiple. El estudio sugiere que la competencia y el desarrollo de carrera tienen un impacto positivo en el desempeño, mientras que la colocación laboral no mostró un efecto significativo
Anastasia Sri Maryatmi, Nandan Limakrisna	La satisfacción laboral como mediador del desarrollo de carrera y la seguridad laboral para el bienestar	Universitas Persada Indonesia YAI, Jakarta, Indonesia	2020	Este estudio examina cómo el desarrollo de carrera y la seguridad laboral influyen en el bienestar de los empleados a través de la satisfacción laboral. Utiliza un análisis de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para demostrar que la satisfacción laboral desempeña un papel central en el bienestar de los empleados
Diwakar Singh	Revisión de la literatura sobre la retención de empleados con un enfoque en las tendencias recientes	Escuela de Negocios, Políticas Públicas y Emprendimiento Social, Universidad Ambedkar, Delhi, India	2019	Analizar críticamente las investigaciones existentes sobre la retención de empleados, identificando factores clave que influyen en la salida de empleados y revisando las estrategias tradicionales y contemporáneas de retención. El estudio destaca la importancia del estilo de liderazgo, el desarrollo de carrera, la flexibilidad laboral y las nuevas tendencias, como la economía colaborativa, en la retención de empleados
Mustabsyiroh Kumala, Yuniardi Rusdianto	La influencia del desarrollo de carrera y el apoyo organizacional percibido (POS) en la retención de empleados a través del desempeño de los empleados	Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Java Oriental, Indonesia	2024	Examinar cómo el desarrollo de carrera y el apoyo organizacional percibido influyen en la retención de empleados a través del desempeño de los empleados en PT. Graha Agung Perkasa, utilizando un enfoque cuantitativo. Los resultados indican que tanto el desarrollo de carrera como el POS tienen un impacto significativo en la retención, mediado por el desempeño de los empleados

Md. Atikur Rahaman, Md. Sayed Uddin, Wasib Bin Latif	Efectos de la capacitación y el desarrollo, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desarrollo de carrera en la retención de empleados en bancos comerciales en Bangladesh	Jiujiang University, China; Universiti Malaysia Sabah, Malasia; World University of Bangladesh, Bangladesh	2023	Examinar los factores que influyen en la retención de empleados en los bancos comerciales de Bangladesh, centrándose en la capacitación y el desarrollo, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desarrollo de carrera, utilizando un enfoque cuantitativo con encuestas a 180 empleados de bancos comerciales.
--	--	--	------	---

Saumya Shirina	El papel de las habilidades blandas en el avance profesional de los graduados en administración: una revisión crítica	RICS School of Built Environment, Amity University, India	2019	Analizar la importancia de las habilidades blandas en el desarrollo profesional de los graduados en administración, destacando cómo estas habilidades son esenciales para la empleabilidad y el éxito en el lugar de trabajo. La revisión crítica examina cómo los graduados pueden desarrollar y aplicar estas habilidades durante su transición de la universidad al mundo corporativo
Dr. Gopal Man Pradhan, Dr. Prakash Shrestha	El impacto de la capacitación, el desarrollo y la planificación de carrera en la implicación de los empleados	Bhaktapur Multiple Campus, Nepal; Nepal Commerce Campus, Nepal	2022	Investigar el impacto de la capacitación y desarrollo, así como de la planificación de carrera, en la implicación de los empleados en organizaciones del sector de servicios en Nepal. El estudio utiliza regresión múltiple para analizar datos de organizaciones como bancos, compañías de seguros y hospitales, concluyendo que tanto la capacitación como la planificación de carrera tienen un impacto positivo en la implicación y el desempeño de los empleados
J. Barragán, J. Castillo, P. Villalpando, P. Guerra	Estrategias eficientes de retención de empleados: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales	Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), México	2009	Analizar las estrategias eficientes de retención de empleados en organizaciones internacionales, destacando la importancia de la fidelización de los empleados para la competitividad global y la retención de talento clave. El estudio resalta la necesidad de entender las motivaciones de los empleados para evitar su salida.
Dewi Rama Niati, Zulkifli Musannip Efendi Siregar, Yudi Prayoga	El efecto de la capacitación en el desempeño laboral y el desarrollo de carrera: El	Universitas Labuhanbatu, Indonesia	2021	El estudio tiene como objetivo analizar el efecto de la capacitación en el desempeño laboral y el desarrollo de carrera, mediado por la motivación en PT. Asam Jawa, en

	papel de la motivación como variable interviniente			el distrito de Labuhanbatu del Sur. Utiliza un enfoque cuantitativo con análisis de rutas para evaluar cómo la capacitación y la motivación mejoran el rendimiento laboral y contribuyen al desarrollo de la carrera
Ivette Durán-Seguel, Daniela Moreno Martínez, Karina Valenzuela Henríquez, Nancy Alarcón Henríquez	Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades	Universidad del Zulia, Venezuela	2020	Analizar los factores de atracción y retención laboral más valorados por los académicos de tres universidades chilenas, utilizando un enfoque cualitativo y descriptivo. El estudio se enfoca en el prestigio, calidad y cercanía como factores clave en la retención de talento académico en las universidades
Diego René Gonzales Miranda	Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances	Universidad EAFIT, Colombia	2009	Investigar la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. El estudio utiliza una metodología cualitativa para explorar la existencia de estrategias formales de retención, cuestionando su efectividad y resaltando una realidad laboral marcada por una alta movilidad.

Carlos Garcés Hernández, Isabel Londoño Restrepo, Katherine Méndez Conde, Jormaris Martínez Gómez	Retención de empleados: una estrategia para el éxito de las organizaciones	Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, Colombia	2016	Analizar las estrategias de retención de empleados en las organizaciones, destacando la importancia de identificar a individuos clave y aplicar prácticas que promuevan su permanencia, como la autonomía, el desarrollo de carrera y la participación en las decisiones organizacionales. El estudio aborda la implementación de estas estrategias en distintos niveles jerárquicos y su impacto en el éxito organizacional
Aga Hutama Tirta, Amelia Enrika	El impacto de las recompensas y el reconocimiento, el equilibrio entre la vida laboral y personal en la retención de empleados, con la satisfacción laboral como variable mediadora en los millennials de Indonesia	Binus Business School, Jakarta, Indonesia	2020	Examinar cómo las recompensas, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal afectan la retención de empleados, utilizando la satisfacción laboral como variable mediadora. El estudio se centra en la generación millennial en Indonesia, destacando la importancia de estas variables para su permanencia en las organizaciones

Cuong Nguyen, An Duong	El impacto de la capacitación y el desarrollo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en la retención de empleados jóvenes	Industrial University of Ho Chi Minh City, Vietnam; University of Greenwich, Reino Unido	2020	Examinar la relación entre la capacitación y el desarrollo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en la retención de empleados jóvenes en organizaciones vietnamitas. El estudio utiliza un enfoque cuantitativo y análisis de regresión múltiple, encontrando una relación positiva entre estas variables y la retención de empleados
Raquel Redondo, Paul Sparrow, Gabriela Hernández-Lechuga	El efecto de las carreras proteicas en la retención de talento: examinando la relación entre la orientación de carrera proteica, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la intención de renuncia	Universidad Pontificia Comillas, España; Lancaster University, Reino Unido	2021	Explorar cómo la orientación hacia carreras proteicas afecta la retención de empleados talentosos, examinando tanto los efectos directos como indirectos de esta orientación en la intención de renuncia a través del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en empleados de 17 multinacionales en España y México
Faiza Siddiqui, Dr. Akhtiar Ali	Relación entre el desarrollo de carrera y la retención de empleados: hallazgos empíricos del sector bancario en Pakistán	SZABIST Karachi; Bahria University Karachi Campus, Pakistán	2020	Analizar la relación entre los programas de desarrollo de carrera y la retención de empleados en el sector bancario de Pakistán. Utiliza un enfoque cuantitativo para explorar cómo el desarrollo de carrera, la tutoría y la capacitación impactan en la retención, utilizando datos recogidos de empleados de 13 bancos en Pakistán
María Fernanda Godínez-Salinas, Germán Martínez-Prats, Verónica Vázquez-Vidal, Maximiliano Martínez-Ortiz	Influencia de la satisfacción laboral en la retención de empleados universitarios	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México	2024	Explorar cómo la satisfacción laboral afecta la retención de empleados que estudian y trabajan simultáneamente en una universidad, enfocándose en los factores que influyen en su permanencia laboral y en las condiciones del mercado laboral que enfrentan

Omar Aburumman, Ahmad Salleh, Khatijah Omar, Mohammad Abadi	El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos y la satisfacción profesional en la intención de rotación de empleados en el sector bancario de Jordania.	Universiti Malaysia Terengganu, Malasia; Al-Balqa' Applied University, Jordania	2020	Investigar cómo las prácticas de gestión de recursos humanos (compensación, evaluación del desempeño, promoción y capacitación y desarrollo) y la satisfacción profesional influyen en la intención de rotación de empleados en 25 bancos de Jordania. El estudio utiliza PLS-SEM para analizar los datos recopilados de 394 empleados y destaca que la satisfacción profesional media la relación entre las prácticas de recursos
---	--	---	------	--

				humanos y la intención de rotación de los empleados
Mrs. Aparna Chetan Khutale	Los impactos del desarrollo profesional en la retención de empleados: un análisis exhaustivo	PES's Modern College of Engineering, Pune, India	2024	Explorar la relación entre los programas de desarrollo profesional y la retención de empleados en el contexto corporativo, identificando cómo estos programas pueden fomentar la lealtad y el compromiso a largo plazo. El estudio utiliza datos secundarios para analizar tendencias y patrones que influyen en la retención, proporcionando recomendaciones para maximizar las estrategias de gestión del talento
Rahman Shiri, Ashraf El-Metwally, Mikael Sallinen, Marjaana Pöyry, Mikko Härmä, Salla Toppinen-Tanner	El papel del desarrollo profesional continuo o la formación en el mantenimiento del empleo actual: una revisión sistemática	Finnish Institute of Occupational Health, Finland; King Saud Bin Abdulaziz University for Health Sciences, Saudi Arabia; Tampere University, Finland	2023	Esta revisión sistemática examina cómo el desarrollo profesional continuo o la capacitación laboral influyen en la retención de empleo actual, destacando una relación positiva entre la capacitación y la reducción de la intención de abandonar el empleo, el cambio de trabajo o la jubilación temprana. El estudio también analiza el papel de la satisfacción laboral y el compromiso en la mediación de esta relación
Shefali Singh	Estudio sobre el impacto de las prácticas de desarrollo de carrera en la retención de empleados	Symbiosis College of Arts & Commerce, India	2022	Investigar cómo las prácticas de desarrollo de carrera implementadas en las organizaciones influyen en la retención de empleados, destacando la importancia de ofrecer oportunidades de avance para mejorar la productividad y la lealtad de los empleados en el lugar de trabajo
Yolanda Flores Ramírez, José Ángel Pendones Fernández, Germán Espino Olivas	Desarrollo organizacional y su impacto en la productividad y la retención de personal	Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes, México	2024	El estudio tiene como objetivo determinar el impacto del desarrollo organizacional en la productividad y la permanencia del personal dentro de las empresas. Se enfoca en cómo las estrategias organizacionales pueden mejorar la eficiencia, la competitividad y la retención de empleados mediante la implementación de programas de beneficios, capacitación y otros mecanismos de apoyo para el capital humano

Selva Yuniana, Fifi Hanafia	La influencia de la capacitación, el desarrollo de carrera y la compensación en la retención de empleados en PT Seiwa Indonesia	Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Indonesia	2024	Analizar el efecto de la capacitación, el desarrollo de carrera y la compensación en la retención de empleados en una empresa del sector automotriz, utilizando un enfoque cuantitativo con datos de encuestas. El estudio destaca que la compensación tiene un impacto positivo en la retención de empleados, mientras que la capacitación y el desarrollo de carrera no muestran un efecto significativo
Wong Qiao Ying, Jugindar Singh Kartar Singh, Thilageswary Arumugam	Retención de empleados a través del desarrollo de carrera, la participación y el equilibrio entre la vida laboral y personal durante la crisis del COVID-19	Asia Pacific University of Technology and Innovation, Malasia	2022	Investigar los determinantes de la retención de empleados en el sector financiero de Kuala Lumpur, centrándose en el desarrollo de carrera, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la participación de los empleados. Utiliza un estudio transversal con 92 participantes y análisis de regresión múltiple para identificar que la participación de los empleados es el predictor más fuerte de retención
Nico Alexander Vizano, Wiwik Utami, Sigmin Johanes, Aty Herawati, Havis Aima, Achmad H. Sutawijaya, Agus Purwanto, Joko Supono, Puji Rahayu, Aris Setiyani	Efecto de la compensación y el compromiso organizacional en la intención de rotación, con la satisfacción laboral como variable interviniente en las industrias farmacéuticas de Indonesia	Universitas Mercu Buana, Indonesia; Pelita Harapan University, Indonesia; Universitas Muhammadiyah Tangerang, Indonesia	2020	Analizar el impacto de la compensación y el compromiso organizacional en la intención de rotación de empleados en la industria farmacéutica en Indonesia, utilizando la satisfacción laboral como variable mediadora. El estudio emplea un enfoque cuantitativo mediante PLS-SEM y se basa en encuestas a 221 gerentes
Rita J. Ames Guerrero	Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional	Universidad Católica de Santa María, Perú	2022	Este estudio analiza cómo los factores de atracción y retención del talento humano influyen en el compromiso organizacional, utilizando un diseño cuantitativo descriptivo en una planta de procesamiento mineral en el sector minero. Los resultados exploran las relaciones entre los factores de reclutamiento y la permanencia de los empleados, midiendo el compromiso laboral a través de cuestionarios de Meyer y Allen
Asma Ahmed Houssein, Jugindar Singh Kartar Singh,	Retención de empleados a través del desarrollo	Asia Pacific University of Technology and	2021	Examinar la influencia del desarrollo de carrera, la participación de los empleados

Thilageswary Arumugam	de carrera, la participación y el equilibrio entre la vida laboral y personal	Innovation, Malasia		y el equilibrio entre la vida laboral y personal en la retención de empleados en el sector financiero de Djibouti. Utilizando un enfoque cuantitativo con encuestas a 100 empleados, el estudio concluye que el compromiso de los empleados tiene el mayor impacto en la retención, mientras que el equilibrio entre la vida laboral y personal mostró una relación insignificante
-----------------------	---	---------------------	--	--

Md. Atikur Rahaman, Md. Sayed Uddin, Wasib Bin Latif	Efectos del desarrollo de carrera, capacitación, cultura organizacional y satisfacción laboral en la retención de empleados en bancos comerciales de Bangladesh	Jiujiang University, China; Universiti Malaysia Sabah, Malasia; World University of Bangladesh, Bangladesh	2023	Investigar cómo el desarrollo de carrera, la capacitación, la cultura organizacional y la satisfacción laboral influyen en la retención de empleados en bancos comerciales de Bangladesh. El estudio utiliza un enfoque cuantitativo, mostrando que estas variables tienen un impacto positivo y significativo en la retención
I Dewa Ayu Bulan Praniti Sari, I Gusti Ayu Manuati Dewi	El efecto del desarrollo de carrera, el entorno laboral y el compromiso organizacional en la retención de empleados	Facultad de Economía y Negocios, Universidad Udayana, Bali, Indonesia	2020	Examinar el impacto del desarrollo de carrera, el entorno laboral y el compromiso organizacional en la retención de empleados en PT Bali Ocean Magic, utilizando un enfoque cuantitativo con análisis de regresión múltiple. El estudio concluye que estos factores tienen un impacto positivo y significativo en la retención de empleados
Michael Ochurub, Andrew Jeremiah, Selma Iipumbu	La influencia de las prácticas de desarrollo de carrera en la retención de empleados en la industria minera de Namibia	Namibia University of Science and Technology (NUST), Namibia	2022	Este estudio investiga cómo las prácticas de desarrollo de carrera influyen en la atracción y retención de empleados en la industria minera de Namibia. Utiliza un enfoque cuantitativo basado en encuestas, mostrando que la falta de alineación entre los planes de carrera organizacionales y los objetivos personales de los empleados afecta negativamente la retención.
Pey-Lan Du, Ing-Chung Huang, Yu-Hwa Huang, Chao-Sung Chang	Compromisos normativos duales como mediadores en la relación entre la inversión percibida en el desarrollo de empleados y la intención de renunciar entre el personal de atención médica	National Quemoy University, National University of Kaohsiung, National Sun Yat-Sen University, E-Da Cancer Hospital, Taiwán	2019	Este estudio investiga cómo los compromisos normativos profesionales y organizacionales median la relación entre la inversión percibida en el desarrollo de empleados (PIED) y la intención de renunciar entre los trabajadores de la salud en áreas desatendidas de Taiwán. Se enfoca en cómo la formación y la

				planificación de carrera pueden influir en la retención de estos trabajadores
Agtovia Frimayasa	El efecto de la compensación, el desarrollo de carrera y el entorno laboral en la retención de empleados: Estudio en PT Telkom Witel Tangerang BSD	Universitas Dian Nusantara, Indonesia	2021	Investigar el impacto de la compensación, el desarrollo de carrera y el entorno laboral en la retención de empleados en PT Telkom Witel Tangerang BSD, utilizando un enfoque cuantitativo con el método de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) mediante Smart PLS. El estudio encontró que la compensación tiene un efecto positivo y significativo en la retención de empleados, mientras que el desarrollo de carrera y el entorno laboral no mostraron un impacto significativo

Muthahharah Thahir, Aan Komariah, Dedy Achmad Kurniady, Nugraha Suharto, Taufani C. Kurniatun, Widiawati, Siti Nurlatifah	El desarrollo profesional y la satisfacción laboral en el desempeño docente	Universitas Pendidikan Indonesia	2021	Determinar la influencia del desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los maestros en su desempeño docente. El estudio utiliza un método cuantitativo con técnicas correlacionales descriptivas, aplicando cuestionarios a 60 maestros de secundaria en Gowa Regency. Los resultados indican que el desarrollo profesional y la satisfacción laboral tienen una influencia positiva y significativa en el desempeño docente.
Shinta Ferdiana, Zafar Khan, Samrat Ray	Impacto del desarrollo de carrera, el compromiso organizacional y el apoyo organizacional en la retención de empleados	Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia; Abasyn University, Pakistán; Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Rusia	2023	Examinar el efecto del desarrollo de carrera, el compromiso organizacional y el apoyo organizacional en la retención de empleados en una universidad de Indonesia. Se utiliza un enfoque cuantitativo con análisis de regresión múltiple para determinar que estos tres factores tienen un efecto positivo y significativo en la retención de empleados
Minha Younas, Muhammad Waseem Bari	La relación entre las prácticas de gestión del talento y la retención de empleados de la generación Y: el papel mediador del desarrollo de competencias	Lyallpur Business School, Government College University, Faisalabad, Pakistán	2020	Este estudio tiene como objetivo analizar cómo las prácticas de gestión del talento, como el mentoring, el liderazgo estratégico, el uso de redes sociales y la compartición de conocimiento, influyen en la retención de los empleados de la generación Y, y cómo el desarrollo de competencias media esta relación. El estudio se llevó a cabo en empresas de software en Punjab, Pakistán

Shubhangi Bharadwaj	La influencia de las intervenciones de capacitación y desarrollo en la retención de empleados: una agenda basada en la marca del empleador	Government Shrimant Madhavrao Scindia Post Graduate College, Shivpuri, India	2023	Evaluar el efecto de las dimensiones de marca del empleador relacionadas con la capacitación y el desarrollo en la retención de empleados, utilizando la identificación organizacional como mediador. El estudio se realizó en el sector de TI en India y concluye que la capacitación y el desarrollo influyen positivamente en la retención a través de la identificación organizacional
---------------------	--	--	------	--

Elaboración propia.

### 3.3. Contexto

La banca múltiple en el Perú, compuesta por 17 bancos a diciembre de 2023 según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), desempeña un rol fundamental en el desarrollo económico del país al facilitar el acceso a una diversidad de productos financieros, tales como cuentas de ahorro, créditos empresariales y productos de inversión. Estas 17 entidades representan la mayor proporción del sistema financiero, controlando el 82.3% de los activos del sector, el 84.6% de los créditos y el 80.7% de los depósitos, además de atender aproximadamente al 44.6% de los deudores del sistema financiero. Esto subraya el papel preponderante de la banca múltiple en la intermediación financiera y en el impulso de la inclusión financiera en el país.

### Gráfico 1 – Estructura del Sistema Financiero por Tipo de Entidad Financiera

**Sistema Financiero: Estructura<sup>1</sup>**

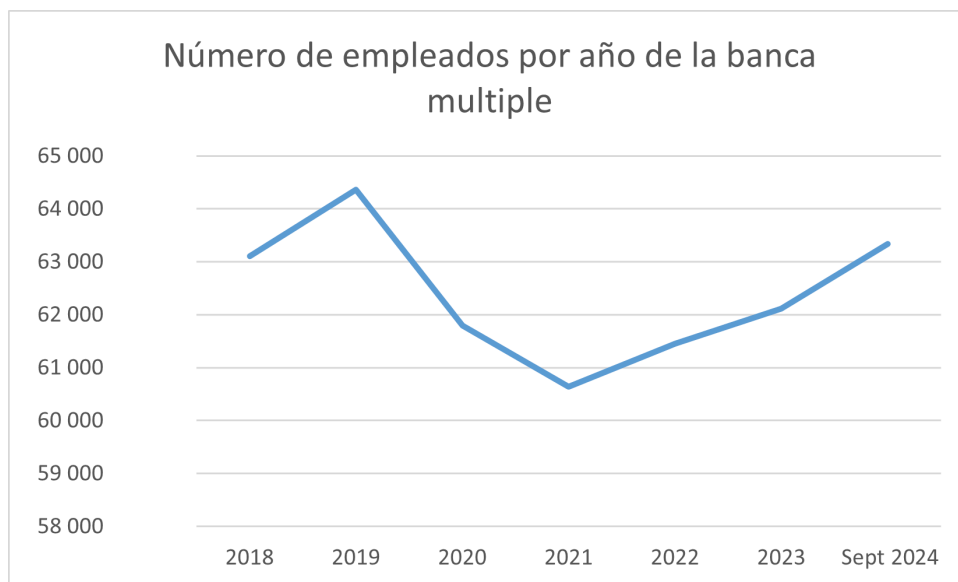
Setiembre 2023	Nº de Empresas	Activos			Créditos			Depósitos			Deudores <sup>3/</sup>		
		Monto (Millones S/)	Part.%	Var.% anual	Monto (Millones S/)	Part.%	Var.% anual	Monto (Millones S/)	Part.%	Var.% anual	Número	Part.%	Var.% anual
<b>Empresas de Operaciones Múltiples</b>	<b>49</b>	<b>570,139</b>	<b>92.5</b>	<b>-3.0</b>	<b>407,362</b>	<b>97.6</b>	<b>-1.3</b>	<b>370,274</b>	<b>90.3</b>	<b>-1.8</b>	<b>7,724,339</b>	<b>94.4</b>	<b>4.1</b>
<b>Banca Múltiple</b>	<b>17</b>	<b>507,429</b>	<b>82.3</b>	<b>-3.8</b>	<b>353,047</b>	<b>84.6</b>	<b>-2.4</b>	<b>330,911</b>	<b>80.7</b>	<b>-3.0</b>	<b>4,748,317</b>	<b>44.6</b>	<b>0.6</b>
Empresas Financieras	9	16,769	2.7	3.7	14,511	3.5	7.0	8,363	2.0	8.6	2,397,514	22.5	7.8
Cajas Municipales	12	41,095	6.7	9.0	35,600	8.5	11.4	29,874	7.3	11.5	2,370,443	22.3	12.4
Cajas Rurales de ahorro y crédito	5	1,674	0.3	-41.4	1,350	0.3	-42.2	1,105	0.3	-36.3	381,000	3.6	-16.3
Empresas de Créditos	6	3,173	0.5	-15.0	2,855	0.7	-10.0	-	0.0	-	153,643	1.4	-9.6
<b>Banca Estatal</b>	<b>2</b>	<b>46,315</b>	<b>7.5</b>	<b>8.2</b>	<b>9,816</b>	<b>2.4</b>	<b>26.6</b>	<b>39,840</b>	<b>9.7</b>	<b>5.0</b>	<b>593,974</b>	<b>5.6</b>	<b>13.5</b>
Banco de la Nación <sup>2/</sup>	1	45,792	7.4	8.0	8,961	2.1	30.7	39,840	9.7	5.0	565,450	5.3	14.3
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	523	0.1	24.6	855	0.2	-4.8	-	0.0	-	28,720	0.3	-0.3
<b>Sistema Financiero</b>	<b>51</b>	<b>616,454</b>	<b>100.0</b>	<b>-2.3</b>	<b>417,179</b>	<b>100.0</b>	<b>-0.8</b>	<b>410,114</b>	<b>100.0</b>	<b>-1.2</b>	<b>8,008,128</b>	<b>4.5</b>	

Fuente: SBS

Las instituciones de banca múltiple operan en un entorno altamente competitivo y regulado, donde la eficiencia operativa y la retención de talento especializado son prioridades estratégicas. Con una fuerza laboral de 63,335

empleados a nivel nacional, distribuidos en roles que abarcan desde personal operativo hasta niveles gerenciales, estas instituciones enfrentan el desafío de mantener el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores en un contexto caracterizado por la innovación tecnológica, la digitalización y la creciente demanda de servicios financieros.

**Gráfico 2 – Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria**



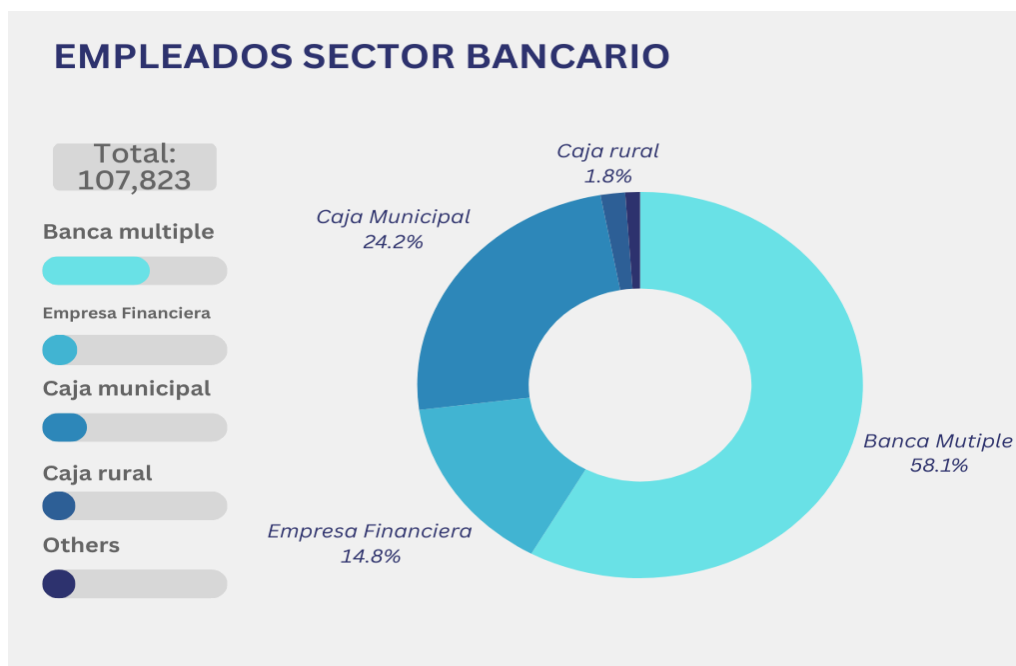
Fuente: SBS – Elaboración Propia

Una de las problemáticas principales en el sector financiero peruano es la alta movilidad laboral, la cual implica no solo elevados costos de rotación y reemplazo, sino también una pérdida significativa de conocimiento institucional y un potencial impacto negativo en la calidad del servicio al cliente. Este alto índice de rotación exige que las organizaciones reevalúen sus estrategias de retención de talento, reconociendo que los salarios competitivos ya no son suficientes para atraer y retener empleados a largo plazo. En respuesta, el desarrollo profesional se ha convertido en un factor estratégico clave, pues fomenta la lealtad y el compromiso del personal con la institución.

El desarrollo profesional en el sector bancario se concibe como un proceso integral que abarca la capacitación continua, las oportunidades de ascenso, la mejora en el desempeño y la actualización de habilidades técnicas y de liderazgo. En un entorno caracterizado por la transformación digital y la innovación en los servicios financieros, la habilidad para adaptarse y actualizarse es fundamental para mantener la competitividad institucional. Los empleados que perciben una inversión en su

desarrollo profesional por parte de la organización tienden a demostrar mayores niveles de compromiso y lealtad hacia la empresa. Sin embargo, la falta de políticas eficaces de desarrollo profesional puede llevar a que los empleados busquen nuevas oportunidades, lo cual se traduce en una pérdida de talento clave y en un impacto directo en la competitividad de la entidad.

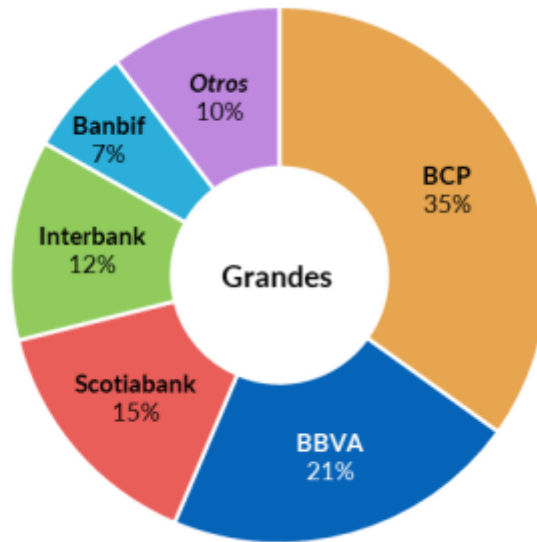
**Gráfico 3 – Número de Empleados por Año en la Banca Múltiple**



Fuente: SBS – Elaboración Propia

En el contexto peruano, algunas entidades de banca múltiple ya han implementado prácticas exitosas de retención a través del desarrollo profesional. Un caso destacado es el Banco de Crédito del Perú (BCP), que ha instaurado programas de bienestar integral que abordan aspectos físicos, emocionales, financieros y laborales, logrando que el 94% de sus empleados se sientan orgullosos de trabajar en la entidad y que un 82% perciba que el banco promueve su bienestar integral. Este enfoque ha contribuido de manera positiva en la retención de talento y ha fortalecido el compromiso de los empleados hacia la organización.

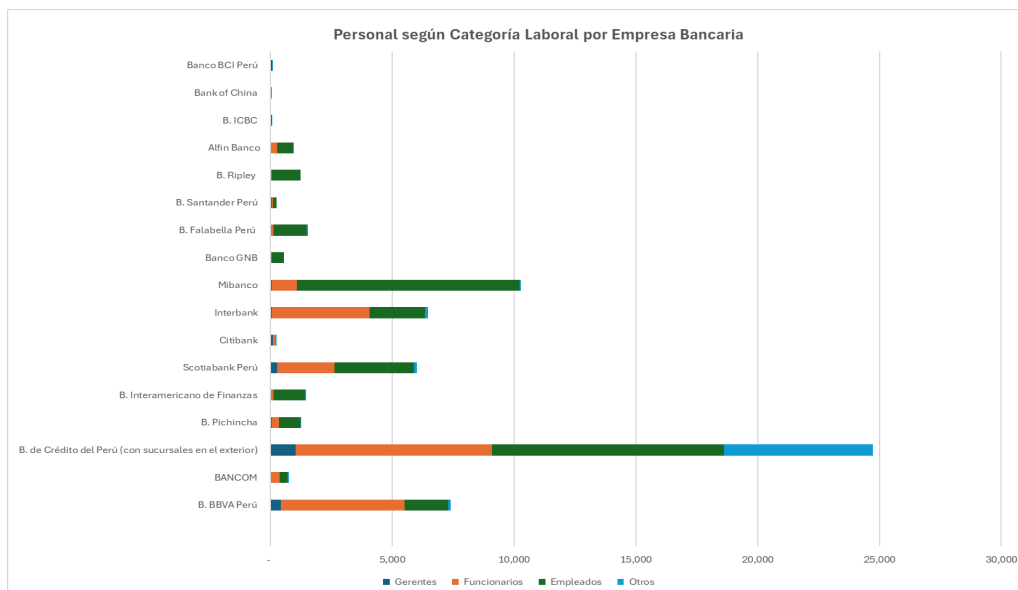
**Gráfico 4 – Empleados en el Sector Bancario**



Fuente: SBS – Elaboración APOYO & ASOCIADOS

El presente estudio se enfoca en analizar cómo las distintas dimensiones del desarrollo profesional, tales como la capacitación, el desempeño laboral, la satisfacción y la comunicación efectiva, impactan en la retención de empleados en la banca múltiple en Perú. La muestra de esta investigación está constituida por empleados de diferentes niveles jerárquicos en instituciones de banca múltiple en Lima, proporcionando una perspectiva diversa y enriquecedora para identificar factores clave en la retención laboral. Al comprender los elementos más valorados por los empleados, este estudio busca proponer estrategias efectivas que optimicen la retención de talento en las entidades bancarias.

**Gráfico 5 – Personal según Categoría Laboral por empresa Bancaria**



Fuente: SBS - Elaboración Propia

La relevancia de esta investigación radica en su contribución al entendimiento de las dinámicas de retención en un sector altamente competitivo. A través de un enfoque correlacional, este estudio proporcionará información valiosa sobre la influencia de las políticas de desarrollo profesional en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa, permitiendo a las instituciones financieras en Perú identificar mejores prácticas para fortalecer la lealtad de su personal. Esto, en última instancia, ayudará a reducir los costos de rotación, incrementar la estabilidad organizacional y mejorar la competitividad en el mercado financiero.

### **3.4. Hipótesis**

#### **3.4.1. Hipótesis general**

El desarrollo profesional es un componente fundamental dentro de la gestión de recursos humanos, ya que se ha comprobado que contribuye significativamente a la retención de empleados y al crecimiento organizacional. Las empresas que invierten en el crecimiento de sus empleados a través de programas de capacitación y planes de carrera obtienen no solo una fuerza laboral más calificada, sino también una mayor lealtad por parte de los trabajadores (Rahaman et al., 2023). Esta inversión en el desarrollo profesional es clave en industrias donde la competitividad y la rápida evolución tecnológica son factores determinantes, como en el sector bancario, donde el desarrollo profesional es visto como una estrategia esencial para retener talento (Nguyen & Duong, 2020).

La importancia del desarrollo profesional radica en su capacidad para mejorar las competencias técnicas y blandas de los empleados, lo que aumenta su capacidad para enfrentar nuevos desafíos dentro de la organización. Esto no solo mejora su desempeño, sino que también incrementa su satisfacción laboral, un factor que está directamente relacionado con la retención de empleados, tal como señalan Sari y Dewi (2020). En particular, la satisfacción derivada de las oportunidades de desarrollo profesional crea un entorno de trabajo donde los empleados se sienten valorados y motivados a permanecer en la empresa (Elsafy & Oraby, 2022).

Un estudio de Bharadwaj (2023) destaca que los empleados que perciben un compromiso por parte de la organización hacia su desarrollo son menos propensos a buscar oportunidades laborales fuera de la empresa. Esto es particularmente relevante en sectores como la banca, donde las trayectorias profesionales y la formación continua juegan un papel crucial en la retención de empleados (Younas & Bari, 2020). Además, la falta de desarrollo profesional no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también aumenta la rotación voluntaria, un problema que muchas organizaciones enfrentan cuando no proporcionan oportunidades claras de avance (Ames-Guerrero, 2022).

La teoría del intercambio social respalda esta relación entre desarrollo profesional y retención, argumentando que los empleados tienden a permanecer en una organización cuando perciben que están recibiendo beneficios tangibles e intangibles, como formación y apoyo, a cambio de su trabajo y compromiso (Ferdiana et al., 2023). Este intercambio genera un ciclo de lealtad donde el empleado, al sentir que la organización invierte en su crecimiento, retribuye con mayor compromiso y productividad (Rahaman et al., 2023).

Otro aspecto importante del desarrollo profesional es su impacto en la retención de empleados de alto rendimiento. Flores Ramírez, Pendones Fernández y Espino Olivás (2024) afirman que los programas de desarrollo bien estructurados fomentan un ambiente de crecimiento constante que atrae y retiene a los empleados más talentosos. En el contexto bancario, los empleados valoran especialmente las oportunidades de actualización de conocimientos y la posibilidad de asumir nuevos roles dentro de la organización (Nguyen & Duong, 2020).

La percepción de equidad también es clave en este sentido. Los empleados que consideran que sus oportunidades de desarrollo están alineadas con sus esfuerzos y desempeño son más propensos a permanecer en la organización (Shrestha & Pradhan, 2022). Esto destaca la importancia de ofrecer programas de desarrollo accesibles y justos para todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico o antigüedad.

Finalmente, es esencial que las organizaciones consideren el desarrollo profesional no como un gasto, sino como una inversión estratégica que puede tener un impacto directo en la retención, la satisfacción laboral y, en última instancia, en el éxito organizacional a largo plazo (Bharadwaj, 2023). Las empresas que fomentan una cultura de aprendizaje continuo y proporcionan a sus empleados herramientas para crecer dentro de la organización, no solo retienen a sus mejores talentos, sino que también fortalecen su posicionamiento competitivo en el mercado global (Younas & Bari, 2020).

**Hg: Existe una relación significativa entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.**

#### **3.4.2. Hipótesis específicas**

La capacitación es un componente esencial del desarrollo profesional que tiene un impacto directo en la retención de empleados, particularmente en sectores altamente competitivos como el bancario. Siddiqui y Ali (2020) enfatizan que las organizaciones que invierten en la capacitación continua de sus empleados no solo mejoran sus habilidades técnicas, sino que también incrementan su compromiso con la empresa. Los empleados que reciben formación perciben que la organización se preocupa por su desarrollo, lo que refuerza su deseo de permanecer en la empresa, un aspecto crucial en el sector bancario, donde los cambios tecnológicos y regulatorios exigen una constante actualización (Sari & Dewi, 2020).

Redondo et al. (2021) señalan que la capacitación permite a los empleados adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades dentro de la organización, lo que aumenta tanto su satisfacción laboral como su retención. La percepción de estabilidad y oportunidades de crecimiento dentro de la organización son factores clave que influyen en la permanencia del personal, especialmente en el sector financiero (Rahaman et al., 2023). Los empleados que tienen acceso a programas de desarrollo profesional ven reforzada su sensación de progreso, lo que disminuye la posibilidad de buscar nuevas oportunidades externas (Elsafy & Oraby, 2022).

Además, la investigación de ElSafy y Oraby (2022) sobre el sector privado subraya que la capacitación es uno de los principales factores que contribuyen a la

retención de empleados. Los trabajadores que tienen acceso a oportunidades de formación sienten que la empresa invierte en su futuro, lo que no solo mejora su desempeño laboral, sino también su compromiso con la organización. En el caso del sector bancario en Perú, la capacitación es crucial para mantener al personal preparado para los desafíos del mercado y, en consecuencia, aumentar su lealtad a largo plazo (Nguyen & Duong, 2020).

Por otro lado, Khutale (2024) argumenta que los programas de capacitación son especialmente efectivos para retener a los empleados jóvenes, quienes valoran el aprendizaje continuo como parte fundamental de su desarrollo profesional. Los resultados de su estudio muestran que los empleados jóvenes que participan en estos programas tienen una mayor intención de permanecer en la organización, ya que perciben que sus habilidades están siendo mejoradas y reconocidas. Este factor es particularmente relevante en la banca múltiple, donde las expectativas de desarrollo profesional y las oportunidades de aprendizaje son elementos críticos para retener al talento (Ferdiana et al., 2023).

Vizano et al. (2020) también resaltan la importancia de los programas de capacitación estructurados, argumentando que estos no solo mejoran las competencias laborales de los empleados, sino que también fomentan un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Su investigación demuestra que la capacitación efectiva tiene un impacto positivo en la retención de empleados, ya que estos valoran las empresas que invierten de manera consistente en su desarrollo profesional. En el sector bancario peruano, donde la competencia es intensa, la capacitación continua se ha convertido en un factor clave para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos con las oportunidades de crecimiento que se les brindan (Rahaman et al., 2023).

En resumen, la capacitación no solo refuerza las habilidades técnicas y blandas de los empleados, sino que también juega un papel crucial en la retención de talento. Las organizaciones que invierten en la formación continua y el desarrollo profesional logran crear un entorno en el que los empleados se sienten valorados y con posibilidades de crecimiento, lo que reduce significativamente las tasas de rotación (Younas & Bari, 2020).

## **H1: Existe una relación significativa entre la capacitación y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.**

El desempeño laboral es uno de los factores más influyentes en la retención de empleados, ya que se relaciona directamente con la productividad y la satisfacción en el trabajo (Rahaman et al, 2023). Los empleados que muestran un alto nivel de desempeño tienden a ser reconocidos por la organización, lo que refuerza su lealtad y compromiso (Nguyen & Duong, 2020). Thahir et al. (2021) destacan que los empleados con un buen desempeño no solo reciben más oportunidades de promoción, sino que también son más propensos a quedarse en la empresa debido al reconocimiento de sus logros. Este reconocimiento actúa como un factor clave en sectores como la banca múltiple, donde el desempeño está estrechamente vinculado a la eficiencia y precisión operativa, lo cual incentiva la retención (Frimayasa, 2021).

Rahaman et al. (2023) subrayan que el desempeño laboral es un factor crítico para la retención de empleados, especialmente en entornos que valoran el rendimiento individual. Las organizaciones que promueven un entorno en el que el desempeño es reconocido y recompensado tienden a mantener a su personal por más tiempo (Elsafty & Oraby, 2022). Los empleados que se sienten valorados por su desempeño están más comprometidos con los objetivos de la organización y son menos propensos a buscar otras oportunidades laborales (Kumala & Rusdianto, 2024). En el contexto de la banca múltiple en Perú, el desempeño eficiente es fundamental no solo para cumplir con las normativas, sino también para asegurar la satisfacción del cliente, lo que hace que los empleados de alto rendimiento sean recursos muy valiosos para la organización (Nguyen & Duong, 2020).

Por otro lado, Du et al. (2019) sugieren que existe una correlación directa entre el desempeño laboral y la permanencia de los empleados en la organización. Su estudio demuestra que los empleados que experimentan una mejora continua en su desempeño, impulsada por oportunidades de desarrollo profesional, tienen más probabilidades de permanecer en la empresa (Frimayasa, 2021). Esto es especialmente relevante en el sector bancario, donde la actualización de habilidades y la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos regulatorios y tecnológicos son esenciales para mantener un alto nivel de desempeño (Sari & Dewi, 2020).

Además, Frimayasa (2021) argumenta que las organizaciones que fomentan una cultura de alto desempeño, ofreciendo recompensas y reconocimiento a los empleados por sus logros, tienden a tener mayores niveles de retención. Los empleados que perciben que su desempeño es valorado y recompensado son menos propensos a buscar oportunidades en otras empresas (Kumala & Rusdianto, 2024). En el sector bancario, donde la eficiencia y el rendimiento son críticos para el éxito financiero de la organización, el reconocimiento del desempeño es esencial para mantener a los empleados motivados y comprometidos (Nguyen & Duong, 2020).

Finalmente, Nguyen y Duong (2020) señalan que el desempeño laboral también está relacionado con la satisfacción personal del empleado. Los empleados que experimentan un alto nivel de desempeño tienden a sentirse más realizados en su trabajo, lo que refuerza su compromiso con la organización (Rahaman et al., 2023). En la banca múltiple, donde los empleados suelen enfrentarse a presiones significativas, un desempeño satisfactorio puede actuar como un mecanismo de retención al proporcionar una sensación de logro y estabilidad personal (Elsafty & Oraby, 2022).

## **H2: Existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.**

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes que influyen en la retención de empleados, especialmente en industrias de alta demanda como la bancaria (Godínez-Salinas et al., 2024). Los empleados que experimentan satisfacción con su entorno de trabajo suelen mostrar mayor compromiso hacia la organización, lo cual reduce significativamente las tasas de rotación (Elsafty & Oraby, 2022). Esto se debe a que, cuando los empleados están contentos con sus roles y condiciones laborales, su disposición a permanecer en la organización aumenta (Rahaman et al., 2023).

En el sector bancario, donde las exigencias laborales pueden ser intensas, mantener altos niveles de satisfacción laboral resulta fundamental para asegurar la estabilidad y retención del talento (Nguyen & Duong, 2020). La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento, lo cual refuerza la percepción de valor y crecimiento dentro de la

organización (Sari & Dewi, 2020). Esto es particularmente relevante en la banca múltiple, donde los incentivos y oportunidades de avance tienen un impacto directo en la retención de empleados (Younas & Bari, 2020).

Además, estudios han demostrado que factores como el equilibrio entre la vida laboral y personal también contribuyen significativamente a la satisfacción y lealtad de los empleados hacia la organización (Wong et al., 2022). Los empleados que gozan de un equilibrio adecuado entre su vida personal y profesional tienden a permanecer en sus puestos, dado que este aspecto impacta positivamente en su bienestar y en su compromiso organizacional (Redondo et al., 2021). Este equilibrio es crucial en el sector bancario, donde los horarios extendidos y la alta carga laboral pueden afectar la satisfacción si no se gestionan de forma efectiva (Elsafty & Oraby, 2022).

Por otra parte, la percepción de justicia y equidad dentro de la organización también influye en los niveles de satisfacción laboral, afectando directamente la retención de empleados (Houssein et al., 2020). Los empleados que perciben un trato justo y recompensas proporcionales a su desempeño suelen mostrar una mayor satisfacción y, en consecuencia, están menos inclinados a buscar nuevas oportunidades de empleo (Siddiqui & Ali, 2023). En el sector bancario peruano, donde las políticas salariales y de promoción pueden diferir notablemente entre instituciones, garantizar un ambiente de equidad se convierte en una estrategia clave para mantener altos niveles de satisfacción y retención de talento (Aldaz Quinto et al., 2022).

Finalmente, los empleados con altos niveles de satisfacción laboral no solo están más comprometidos con su trabajo, sino que también demuestran una mayor lealtad hacia la organización, reduciendo así la rotación (Bharadwaj, 2023). Este hallazgo es especialmente relevante en el contexto de la banca múltiple, donde las posibilidades de avance profesional pueden ser limitadas; por ende, mantener la satisfacción laboral se convierte en una herramienta eficaz para promover la estabilidad y retención del personal (Singh, 2023).

**H3: Existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.**

Las comunicaciones efectivas dentro de una organización juegan un papel fundamental en la retención de empleados, ya que aseguran que comprendan

claramente sus roles, expectativas y oportunidades de desarrollo. Nguyen y Duong (2020) destacan que las organizaciones que implementan sistemas de comunicación abiertos y bien estructurados logran un mayor nivel de compromiso y lealtad entre sus empleados, lo cual es clave en el sector bancario, donde las exigencias regulatorias y operativas requieren precisión y claridad constantes. Esto convierte la comunicación efectiva en un factor crucial para la retención de talento en este sector.

Además, Redondo et al. (2021) sugieren que una comunicación eficiente no solo facilita la resolución de problemas y mejora la productividad, sino que también reduce el estrés y la incertidumbre entre los empleados. Estos autores subrayan que, cuando los empleados se sienten bien informados y cuentan con canales abiertos para expresar sus inquietudes, aumenta su satisfacción laboral, disminuyendo la probabilidad de rotación. En el sector bancario en Perú, donde los cambios normativos son frecuentes, una comunicación clara y oportuna garantiza que los empleados se sientan apoyados y alineados con los objetivos de la organización.

La investigación de Rahaman et al. (2023) respalda esta perspectiva, destacando que las comunicaciones efectivas son fundamentales para mantener un entorno de trabajo positivo. Su estudio reveló que los empleados que reciben retroalimentación constante y constructiva sobre su desempeño suelen mostrar mayor compromiso con la empresa, reforzando así su conexión emocional y contribuyendo a su retención. Esto es particularmente relevante en el sector bancario, donde el desempeño está estrechamente relacionado con la precisión y la calidad del servicio.

Por otro lado, Wong et al. (2022) afirman que la falta de comunicación o una comunicación inadecuada pueden llevar a malentendidos y frustración, factores que incrementan la probabilidad de rotación. Su investigación indica que los empleados que perciben una comunicación organizacional clara, abierta y transparente demuestran mayores niveles de satisfacción y compromiso. Esto es especialmente importante en el contexto de la banca múltiple, donde los empleados operan bajo alta presión y requieren canales de comunicación efectivos para mantener altos niveles de retención.

Finalmente, Siddiqui y Ali (2023) resaltan que la comunicación efectiva no solo implica la transmisión de información, sino también la escucha activa y la

retroalimentación bidireccional. Los empleados que sienten que sus opiniones y preocupaciones son valoradas y escuchadas por la dirección tienden a ser más leales y muestran una mayor intención de permanecer en la organización. En la banca múltiple en Perú, donde las demandas y expectativas pueden ser exigentes, los empleados valoran un entorno en el que puedan comunicarse abiertamente con sus superiores y recibir retroalimentación que contribuya a mejorar su desempeño.

**H4: Existe una relación significativa entre las comunicaciones efectivas y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú.**

#### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque metodológico de esta investigación es cuantitativo, con un diseño correlacional, apropiado para analizar la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú (Creswell, 2014). Este diseño permite medir la relación entre variables independientes, como el desarrollo profesional, y variables dependientes, como la retención de empleados, sin intervención o manipulación directa de las mismas (Kerlinger & Lee, 2000). Además, facilita el análisis de patrones y asociaciones entre las variables, permitiendo una mejor comprensión de las dinámicas organizacionales (Fraenkel et al., 2019). Como sugieren Creswell y Creswell (2018), los estudios cuantitativos correlacionales son útiles para establecer la magnitud y dirección de las relaciones entre variables en contextos donde el investigador busca observar fenómenos tal como ocurren, sin alterarlos directamente.

El método principal utilizado en este estudio será de naturaleza correlacional, el cual resulta adecuado para explorar la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en la banca múltiple. Este enfoque permite medir la relación entre variables sin necesidad de intervenir directamente, lo que facilita evaluar cómo la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo profesional influye en su decisión de permanecer en la organización. Tal como señalan Creswell y Creswell (2018), este enfoque es particularmente útil para aquellos estudios que intentan identificar relaciones entre variables en un entorno natural, sin requerir la manipulación experimental de los elementos investigados.

## **4.1. Enfoque**

El enfoque correlacional es ideal para la investigación porque permite examinar la relación entre el desarrollo profesional (capacitación, desempeño, satisfacción y comunicación) y la retención de empleados sin manipular las variables, lo que es apropiado en un entorno organizacional (Creswell, 2014). Este método te permitirá medir la fuerza y dirección de la relación entre las variables y cuantificar cómo afectan la retención (Fraenkel et al., 2019). Además, estudios previos en sectores similares, como el de García-Bernal et al. (2020), han encontrado correlaciones positivas entre satisfacción laboral y retención, lo que apoya la relevancia del enfoque. Finalmente, al no ser factible un experimento, el diseño correlacional es ético y adecuado para generalizar resultados (Kerlinger & Lee, 2000).

## **4.2. Variables**

### **4.2.1. Variables Independientes:**

- Desarrollo Profesional: Incluye factores como la capacitación, el desempeño laboral, la satisfacción laboral y las comunicaciones efectivas (Elsafty y Oraby, 2022).

### **4.2.2. Variables Dependientes:**

- Retención de Empleados: Se refiere a la intención de los empleados de permanecer en la organización a largo plazo, influenciada por las oportunidades de desarrollo percibidas dentro de la empresa.(Elsafty y Oraby, 2022).

## **4.3. Población.**

La población de estudio comprende a los 63,335 empleados de la banca múltiple en el Perú, según los datos recopilados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) al 31 de agosto de 2024. Esta población incluye a gerentes, funcionarios, empleados operativos y otras categorías laborales dentro de las entidades bancarias que operan bajo la regulación de la SBS, como BBVA Perú, Banco de Crédito del Perú, Scotiabank Perú, Interbank, entre otras instituciones. La banca múltiple se caracteriza por su diversidad de servicios financieros y su impacto en la estabilidad

económica del país, lo que hace relevante analizar la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en diversos niveles jerárquicos. Según Romero et al. (2022), el análisis del personal en distintos niveles organizacionales dentro de los bancos es crucial para identificar las oportunidades de mejora en términos de desarrollo profesional y retención del talento en este sector.

**Tabla 2**

**Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria**

**Al 31 de agosto de 2024**

(En número de personas)

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
B. BBVA Perú	436	5 079	1 774	116	7 405
BANCOM	7	359	340	43	749
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	1 037	8 051	9 520	6 118	24 726
B. Pichincha	46	316	875	37	1 274
B. Interamericano de Finanzas	28	96	1 283	48	1 455
Scotiabank Perú	286	2 330	3 275	128	6 019
Citibank	92	97	11	45	245
Interbank	59	4 002	2 284	127	6 472
Mibanco	45	1 034	9 141	74	10 294
Banco GNB	12	39	502	-	553
B. Falabella Perú	11	110	1 366	61	1 548
B. Santander Perú	39	60	144	-	243
B. Ripley	14	44	1 173	-	1 231
Allfin Banco	14	275	643	9	941
B. ICBC	4	11	45	8	68
Bank of China	8	4	28	-	40
Banco BCI Perú	9	-	61	2	72
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>2 147</b>	<b>21 907</b>	<b>32 465</b>	<b>6 816</b>	<b>63 335</b>

Fuente: SBS

#### 4.4. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó un muestreo probabilístico mediante la técnica de muestreo aleatorio estratificado. Esta técnica fue elegida para asegurar la representación de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la banca múltiple, tales como gerentes, funcionarios y empleados operativos. El muestreo probabilístico es el más adecuado para estudios como este, ya que permite generalizar los resultados a toda la población de interés (Creswell & Creswell, 2018). Esto es especialmente importante cuando se busca entender cómo el desarrollo profesional influye en la retención de empleados de manera representativa y precisa.

La fórmula para el tamaño de la muestra en una población finita fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Siendo:

n = Muestra

N = Tamaño de la población → 63335

Z = Grado de fiabilidad al 95% (1.96)

p = P. favor – 0.5

q = P. en contra – 0.5

E = Fallo de la muestra - Se tomará 0.05

El número de la muestra aplicando esta fórmula es de 382 empleados. Las encuestas se aplicarán a una muestra representativa de gerentes, funcionarios y empleados operativos que pertenezcan a las diferentes entidades de la banca múltiple en el Perú. Este enfoque asegura que las percepciones y experiencias de todos los niveles jerárquicos estén adecuadamente representadas, permitiendo analizar cómo las oportunidades de desarrollo profesional influyen en la retención de empleados (Etikan & Bala, 2017).

#### **4.5. Instrumento de medida y Método de Recolección de datos**

El instrumento de medida principal será un cuestionario estructurado, adaptado del estudio de Elsafty y Oraby (2022), utilizado previamente en investigaciones relacionadas con la retención de empleados y el desarrollo profesional. El cuestionario se estructurará en cuatro dimensiones clave: capacitación, desempeño laboral, satisfacción laboral y comunicaciones efectivas, tal como fue propuesto por Elsafty y Oraby (2022), adaptado al contexto de la banca múltiple en el Perú (ver Anexo 1). Esta estructura permite obtener una visión completa de cómo los empleados perciben

las oportunidades de desarrollo profesional y su impacto en su compromiso y permanencia en la organización.

Para evaluar la consistencia interna del cuestionario, se calculará el coeficiente **Alfa de Cronbach**. Esta medida permitirá verificar si los ítems de cada dimensión del cuestionario (Capacitación y Desarrollo, Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral, y Comunicación Efectiva) están midiendo de manera coherente el mismo constructo teórico. Un valor superior a 0.7 es considerado aceptable para garantizar la fiabilidad del instrumento (Zakariya, 2022).

En el contexto de este estudio, esperamos obtener valores superiores a 0.7 para todas las dimensiones, lo cual confirmará que las preguntas están bien diseñadas para medir de manera efectiva las percepciones sobre el desarrollo profesional y la retención de empleados.

Cada sección del cuestionario empleará una escala Likert de 5 puntos, donde 1 indica "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo", facilitando así la cuantificación de las respuestas y su análisis mediante técnicas estadísticas. Según Saunders et al. (2019), el uso de escalas Likert es apropiado para medir percepciones y comportamientos en estudios descriptivos y correlacionales, ya que permite una interpretación clara de los resultados.

Este método de recolección de datos permitirá obtener una visión integral del desarrollo profesional desde la perspectiva de los empleados, y facilitará el análisis estadístico necesario para responder a las preguntas de investigación planteadas.

#### **4.6. Estructura del Cuestionario**

##### **Capacitación:**

Esta sección mide las percepciones de los empleados sobre las oportunidades de capacitación ofrecidas por la organización, la efectividad de los programas de desarrollo profesional, y el apoyo recibido para el crecimiento personal. Las preguntas se formulan en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo". Este formato es consistente con el instrumento utilizado por Elsafty y Oraby (2022) en su investigación sobre el impacto

de la capacitación en la retención de empleados, y está diseñado para medir cómo los programas de formación influyen en la satisfacción y la intención de los empleados de permanecer en la organización.

### **Desempeño Laboral:**

En esta parte del cuestionario se evalúa la percepción de los empleados sobre su propio desempeño laboral y cómo el desarrollo profesional ha contribuido a mejorar sus habilidades y competencias. Las preguntas exploran la influencia de la capacitación en la capacidad del empleado para cumplir con las expectativas de la organización. El diseño de esta sección también se basa en el estudio de Elsafty y Oraby (2022), utilizando una escala Likert de 5 puntos para garantizar la consistencia en la recolección de datos y el análisis de resultados.

### **Satisfacción Laboral:**

La sección de satisfacción laboral se centra en evaluar la satisfacción general del empleado con su trabajo, incluyendo factores como las oportunidades de promoción interna, el ambiente laboral y los beneficios ofrecidos. La satisfacción laboral es un indicador crítico de la retención de empleados y se mide con preguntas formuladas en una escala Likert de 5 puntos, siguiendo la metodología utilizada por Elsafty y Oraby (2022).

### **Comunicación Efectiva:**

Esta parte del cuestionario aborda la calidad de la comunicación interna dentro de la organización, evaluando aspectos como la claridad, la frecuencia de la comunicación, y la accesibilidad de los superiores para discutir temas de desarrollo profesional. Se utilizan preguntas estructuradas con una escala Likert de 5 puntos, conforme al diseño original del cuestionario de Elsafty y Oraby (2022), para captar las percepciones de los empleados sobre la efectividad de la comunicación organizacional y su impacto en el compromiso laboral.

## **4.7. Análisis de datos**

Por otro lado, el análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario se realizará a través de diversas pruebas estadísticas para asegurar la fiabilidad y validez

del instrumento, y para explorar las relaciones entre las variables clave de la investigación: desarrollo profesional y retención de empleados. A continuación, se describen las pruebas a aplicar y lo que esperamos de cada una de ellas:

❖ Prueba de Normalidad:

Se realizará una prueba de normalidad (por ejemplo, la prueba de Shapiro-Wilk) para determinar si los datos recolectados siguen una distribución normal, lo cual es esencial para decidir si se pueden aplicar técnicas paramétricas, como la correlación de Pearson o la regresión lineal múltiple. Field (2018) señala que la verificación de la normalidad de los datos es un paso crucial antes de aplicar técnicas paramétricas.

Esta prueba nos ayudará a determinar si los datos se distribuyen homogéneamente. Si se encuentra que los datos presentan una distribución normal, se podrán aplicar las pruebas paramétricas planificadas, garantizando una mayor validez de los resultados obtenidos.

❖ Matriz de Correlaciones:

El análisis de correlación será esencial para determinar la relación entre variables clave, tales como el desarrollo profesional y la retención de empleados. Para medir la fuerza y la dirección de esta relación se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson, que es ampliamente reconocido como una técnica adecuada para estudios de relaciones entre variables en investigaciones correlacionales (Creswell & Creswell, 2018).

En el presente estudio, se anticipa una correlación positiva entre el desarrollo profesional y la retención de empleados. Un coeficiente de correlación cercano a 1 indicaría una relación fuerte y positiva, lo cual reforzaría la hipótesis de que el desarrollo profesional contribuye a una mayor retención de empleados. Esto implicaría que las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización tienen un impacto significativo en la decisión de los empleados de continuar en su puesto de trabajo.

❖ Análisis de Regresión Lineal Múltiple:

El análisis de regresión lineal múltiple se empleará para evaluar el impacto de cada una de las dimensiones del desarrollo profesional sobre la retención de empleados, controlando otras variables. Esta técnica es particularmente útil para entender cómo cada dimensión (Capacitación, Desempeño Laboral, Satisfacción

Laboral, y Comunicación Efectiva) contribuye a la retención de empleados de forma independiente (Hair et al., 2019).

En este contexto, esperamos que las variables como la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo sean predictores significativos de la retención de empleados, mientras que otras dimensiones, como la comunicación efectiva, también desempeñen un papel importante. Esto nos permitirá identificar qué aspectos del desarrollo profesional tienen un mayor peso en la retención de empleados, proporcionando información valiosa para los gerentes y profesionales de recursos humanos.

❖ **Pruebas de Significancia Estadística:**

Las pruebas de significancia estadística, como el valor  $p$ , serán aplicadas para verificar si las relaciones observadas en los análisis anteriores son estadísticamente significativas. Se utilizará un nivel de significancia de 0.05, siguiendo las recomendaciones de Saunders et al. (2019).

Se espera que las relaciones entre el desarrollo profesional y la retención de empleados sean significativas ( $p < 0.05$ ), lo que indicaría que la relación observada no es producto del azar, sino que tiene una base real y consistente.

## **5. CONTRIBUCIÓN ESPERADA**

### **5.1. Aportes Teóricos**

#### **Ampliación de la Relación entre Desarrollo Profesional y Retención de Empleados**

Este estudio contribuirá al campo académico proporcionando una comprensión más profunda sobre la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en el sector financiero. A partir de estudios como el de Lin y Wang (2022), se reconoce la importancia de estrategias de retención en el contexto de Work 4.0, donde el desarrollo profesional y la capacitación juegan un papel crucial en la retención de talento (Lin & Wang, 2022). Este trabajo profundiza en cómo el desarrollo profesional puede ser un factor determinante en la permanencia de los empleados en las instituciones bancarias, y cómo estas estrategias deben ser adaptadas al contexto dinámico del sector financiero peruano.

## **Consolidación de la Psicología de la Retención**

La investigación también ampliará la base teórica existente al analizar cómo los factores psicológicos, como la satisfacción laboral y la percepción de apoyo organizacional, influyen en la retención de empleados. Estudios como el de Coetzee (2021) señalan que la retención efectiva está estrechamente vinculada con la satisfacción de las necesidades psicológicas de los empleados, lo que incluye el sentido de pertenencia y el reconocimiento dentro de la organización (Coetzee, 2021). En este sentido, nuestra investigación permitirá aplicar estos conceptos al sector financiero, analizando el impacto de intervenciones específicas en la retención de talento.

## **Aplicación de Ciencia de Implementación a Programas de Desarrollo Profesional**

Además, nuestra investigación incluirá un enfoque en cómo implementar de manera efectiva programas de desarrollo profesional para maximizar sus resultados, basándose en principios de la ciencia de la implementación. Según el estudio de Bauer et al. (2020), la implementación exitosa de prácticas basadas en evidencia es clave para maximizar los beneficios de los programas de desarrollo profesional en contextos reales (Bauer et al., 2020). Este aporte teórico es crucial para comprender no solo qué prácticas funcionan, sino cómo implementarlas de manera efectiva para que impacten positivamente en la retención de empleados.

## **Ampliación de la Relación entre Desarrollo Profesional y Retención de Empleados**

Este estudio profundizará en la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en el sector bancario peruano. A partir de los hallazgos de Narayanan et al. (2019), quienes presentan un marco integrador para la gestión del talento y la retención de empleados, se busca demostrar cómo el desarrollo profesional impacta positivamente la intención de los empleados de permanecer en sus empresas (Narayanan et al., 2019). Esta investigación enriquecerá el marco teórico al considerar el contexto específico del sector financiero peruano.

## **Enfoque Generacional en la Retención de Talento**

La investigación también contribuirá a la teoría existente al analizar cómo las estrategias de desarrollo profesional influyen en la retención de diferentes generaciones de empleados. Festing y Schäfer (2021) destacan la necesidad de adaptar las estrategias de gestión del talento a los desafíos generacionales para asegurar la retención de empleados, especialmente en un contexto de transformación digital. Nuestra investigación aplicará este enfoque al sector financiero peruano, analizando las expectativas de desarrollo de los empleados y su influencia en la retención de talento.

## **Retención y Cultura Organizacional en el Trabajo 4.0**

Este estudio abordará la interacción entre el desarrollo profesional y la cultura organizacional en el contexto de la transformación digital. Mukhuty et al. (2022) discuten el papel de la responsabilidad social y las prácticas de recursos humanos en la retención de empleados dentro del contexto del trabajo 4.0. Esta investigación busca extender estos hallazgos al sector financiero peruano, proporcionando una visión específica sobre cómo las estrategias de desarrollo profesional influyen en la retención en un entorno que está constantemente cambiando debido a la digitalización.

## **Implementación Efectiva de Programas de Desarrollo Profesional**

La investigación aportará al análisis de la implementación de programas de desarrollo profesional en el sector financiero peruano, siguiendo los principios de la ciencia de la implementación, tal como lo sugieren Bauer et al. (2020). El estudio analizará cómo estas prácticas pueden ser efectivamente implementadas para maximizar la retención de empleados, destacando la importancia de una implementación planificada y bien estructurada.

### **5.2. Aportes Prácticos**

#### **Mejora en la Retención de Talento en la Banca Múltiple**

La investigación tiene como objetivo proporcionar estrategias prácticas para la mejora en la retención de talento dentro del sector bancario en el Perú. Partiendo de los hallazgos de Lin y Wang (2022), se implementarán estrategias específicas de desarrollo profesional que permitan mejorar la retención de los empleados, con énfasis en la capacitación, programas de mentoría y oportunidades claras de desarrollo profesional. Estas estrategias han sido identificadas como fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo más atractivo, especialmente para la banca múltiple, que necesita garantizar la permanencia de su talento humano para lograr sostenibilidad operativa a largo plazo.

### **Adaptación de Programas de Desarrollo Profesional al Trabajo 4.0**

Este estudio tiene un enfoque práctico en adaptar los programas de desarrollo profesional al contexto del Trabajo 4.0, el cual implica una mayor digitalización y cambios continuos en las habilidades requeridas por el mercado laboral. Tal como señala Mukhuty et al. (2022), es importante desarrollar políticas de recursos humanos que alineen las habilidades de los empleados con las demandas del entorno digital. En el sector financiero peruano, esto implica el diseño de programas de capacitación enfocados en competencias digitales y habilidades para el trabajo colaborativo, que no solo mejoren la productividad, sino que también favorezcan la satisfacción y la retención de los empleados.

### **Implementación de Estrategias de Mentoría y Coaching**

Con base en el estudio de Festing y Schäfer (2021), este estudio propone la implementación de programas de mentoría y coaching que atiendan las expectativas generacionales de los empleados en la banca múltiple. En un sector altamente competitivo como el financiero, proporcionar oportunidades de mentoría y coaching no solo ayuda a mejorar las habilidades de los empleados, sino que también fortalece su conexión con la organización, lo cual incrementa la probabilidad de permanencia en la misma. Este tipo de estrategias prácticas son necesarias para asegurar la satisfacción laboral y reducir los niveles de rotación de personal.

## **Desarrollo Sostenible del Talento en la Banca**

La implementación de un enfoque basado en la ciencia de la implementación permitirá garantizar que los programas de desarrollo profesional no solo sean efectivos, sino también sostenibles en el tiempo. Bauer et al. (2020) destacan que una implementación planificada de estos programas puede tener un impacto positivo en la retención de empleados a largo plazo. En el sector financiero peruano, este enfoque permitirá a las instituciones bancarias maximizar los beneficios de sus programas de desarrollo, asegurando que los empleados vean estas oportunidades como una razón suficiente para permanecer en sus roles, y contribuyendo así a la sostenibilidad organizacional.

## **6. CONCLUSIONES**

- El desarrollo profesional es un pilar fundamental para la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú, y esto se refleja en los esfuerzos de bancos importantes como BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank, entre otros; que trabajan continuamente en brindar mejores oportunidades de desarrollo profesional. Tomando en cuenta las cuatro dimensiones clave (Capacitación, Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral y Comunicación Efectiva) estas instituciones buscan crear un entorno de trabajo que no solo atrae talento, sino que también lo retiene. La capacitación continua permite a los empleados mantenerse actualizados en un mercado financiero en constante evolución y con altos niveles de competitividad. La satisfacción laboral, potenciada por un ambiente de trabajo positivo y beneficios atractivos, fortalece el compromiso del empleado. Un desempeño laboral robusto, respaldado por evaluaciones justas y programas de reconocimiento, asegura que los empleados se sientan valorados y motivados. Por último, una comunicación efectiva sobre metas y oportunidades de crecimiento crea transparencia y confianza dentro de la organización. En el contexto de la realidad peruana, caracterizada por una economía en crecimiento y una mayor adopción de tecnologías innovadoras, estos esfuerzos son aún más cruciales. La banca múltiple en el Perú no solo enfrenta desafíos económicos, sino que también debe adaptarse rápidamente a la innovación tecnológica para mantenerse competitiva. En este escenario, el desarrollo profesional integral se convierte en una estrategia

indispensable para asegurar la estabilidad y el éxito a largo plazo de estas instituciones financieras.

- El estudio concluye que el desarrollo profesional es fundamental para la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú, especialmente en el contexto de los desafíos tecnológicos actuales. Estos desafíos afectan de manera distinta a las diferentes generaciones de trabajadores. Las generaciones más jóvenes, como los millennials y la generación Z, suelen estar más familiarizadas con la tecnología y son capaces de adaptarse rápidamente a nuevas herramientas y plataformas digitales. Esta adaptabilidad les da una ventaja en términos de desempeño laboral y aprovechamiento de las oportunidades de capacitación tecnológica que los bancos, como BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank y Banbif, están implementando. Por otro lado, los empleados de generaciones mayores pueden enfrentar desventajas debido a una menor familiaridad con la tecnología. Esto puede generar una percepción de inequidad si no se les proporciona el apoyo y la capacitación necesarios para adaptarse a los cambios tecnológicos. La teoría de la equidad de Adams (1965) sugiere que la percepción de justicia y equidad es crucial para la retención de empleados. Por lo tanto, es esencial que las instituciones financieras aborden estas diferencias generacionales mediante programas de capacitación específicos y estrategias de comunicación efectivas que aseguren que todos los empleados, independientemente de su edad, tengan igual acceso a las oportunidades de desarrollo profesional.
- En el contexto de una economía peruana que está adoptando rápidamente nuevas tecnologías, la capacidad de una organización para gestionar estas diferencias generacionales y garantizar una percepción de equidad puede determinar su éxito en la retención de talento. Al proporcionar un entorno inclusivo que valore y apoya el desarrollo profesional de todos sus empleados, los bancos pueden no solo mejorar la satisfacción y el desempeño laboral, sino también asegurar la lealtad y el compromiso de una fuerza laboral diversa y multigeneracional.
- En conclusión, el desempeño laboral se ve influenciado de manera significativa por las oportunidades de desarrollo profesional que brinda la organización. Las iniciativas de capacitación y mejora continua generan empleados más competentes, lo que se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo. Este desempeño, a su vez, refuerza la

percepción de estabilidad y crecimiento dentro de la empresa, aumentando la intención de los empleados de permanecer en la organización. Los empleados que perciben que sus esfuerzos y habilidades son reconocidos y valorados por la organización tienden a mostrar una mayor lealtad y compromiso hacia la empresa. En la banca múltiple del Perú, un alto desempeño laboral no solo mejora la productividad, sino que también fomenta un entorno en el que los empleados se sienten valorados y motivados a continuar contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

- El estudio concluye que el desarrollo profesional integral es esencial para la retención de empleados en la banca múltiple en el Perú, y esta conclusión se apoya en la Teoría de la Equidad de Adams (1965). Esta teoría sostiene que los trabajadores comparan sus esfuerzos y recompensas con los de sus compañeros. Cuando perciben inequidad, es decir, que reciben menos recompensas que otros, su inclinación a buscar oportunidades laborales en otras organizaciones aumenta. Bancos importantes como BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank y Banbif, al trabajar en mejorar las oportunidades de desarrollo profesional, pueden mitigar la percepción de inequidad entre sus empleados. La capacitación continua, la satisfacción laboral, el desempeño laboral y la comunicación efectiva son dimensiones clave que deben gestionarse con justicia y transparencia para asegurar que los empleados sientan que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados adecuadamente. En el contexto de una economía peruana en crecimiento y una rápida adopción de tecnologías innovadoras, la percepción de justicia y equidad, especialmente en cuanto a oportunidades de promoción y desarrollo, juega un papel crucial en la retención. Así, apoyado en esta teoría, se concluye que garantizar la equidad en estas dimensiones no solo fomenta la retención de talento, sino que también fortalece la lealtad y el compromiso de los empleados con la organización, contribuyendo al éxito y estabilidad a largo plazo de las instituciones financieras.
- Se concluye que la comunicación efectiva, como dimensión del Desarrollo Profesional, juega un papel crucial en la retención de empleados, ya que permite transmitir claramente las metas organizacionales, los planes de desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento. Los empleados que tienen claridad sobre los pasos necesarios para avanzar en su carrera dentro de la empresa aumentan su compromiso y satisfacción laboral. En el contexto de la banca múltiple en el Perú, una comunicación

transparente y constante ayuda a fortalecer la confianza entre los colaboradores y la organización, lo que fomenta un sentido de pertenencia y reduce las tasas de rotación. Cuando las empresas comunican de manera efectiva las oportunidades de desarrollo y los requisitos necesarios para alcanzarlas, los empleados pueden planificar y trabajar hacia sus objetivos profesionales, lo que aumenta su compromiso y satisfacción laboral. En conjunto, estas dimensiones subrayan que el desarrollo profesional no solo es una estrategia para mejorar el rendimiento, sino también un elemento clave para retener talento en un sector competitivo como la banca múltiple.

- Este estudio ha analizado la relación entre el desarrollo profesional y la retención de empleados en la banca múltiple en Perú, aportando elementos teóricos y datos que enriquecen la comprensión de la gestión del talento en este sector. La capacitación se presenta como un pilar esencial en la estrategia de desarrollo profesional, ya que su impacto trasciende la simple adquisición de habilidades técnicas, generando un efecto multiplicador en la motivación y compromiso de los empleados. En el sector bancario, donde las exigencias normativas y tecnológicas demandan adaptabilidad constante, los programas de capacitación no solo optimizan el desempeño laboral, sino que también refuerzan la percepción de los empleados sobre su valor y potencial dentro de la organización. Este sentimiento de aprecio y proyección, cuando es reforzado con trayectorias de crecimiento claras, eleva la lealtad hacia la empresa, disminuyendo significativamente las tasas de rotación. Por lo tanto, invertir en una capacitación que combine competencias técnicas y habilidades blandas, como la comunicación y la resolución de conflictos, no solo satisface las necesidades operativas inmediatas, sino que también fortalece la cultura organizacional y la retención del talento.
- La satisfacción laboral emerge como un indicador determinante de la permanencia de los empleados, vinculada directamente a la percepción de oportunidades de desarrollo y reconocimiento dentro de la empresa. En el contexto bancario peruano, donde las altas demandas laborales pueden generar estrés y desmotivación, la creación de entornos que prioricen el bienestar emocional y profesional de los empleados se torna crítica. Políticas que integren reconocimiento efectivo, promoción basada en mérito y condiciones laborales favorables no solo aumentan la satisfacción, sino que también fomentan un compromiso organizacional genuino. Este compromiso se ve reflejado en una mayor productividad y en una disminución de la intención de rotación, haciendo

que la satisfacción laboral, alimentada por programas de desarrollo bien estructurados, sea no solo un objetivo estratégico, sino un imperativo organizacional para sostener la competitividad y estabilidad en un mercado dinámico.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que las organizaciones bancarias desarrollen programas de capacitación continuos y personalizados que respondan tanto a las necesidades operativas de la institución como a las aspiraciones de crecimiento de los empleados. Estos programas deben incorporar no solo habilidades técnicas, como la adaptación a nuevas tecnologías y normativas, sino también competencias blandas, como la comunicación efectiva y el liderazgo. Además, se sugiere implementar mecanismos de retroalimentación que permitan a los empleados evaluar su progreso y visualizar su potencial de desarrollo dentro de la organización. La creación de trayectorias claras de crecimiento profesional, complementadas con incentivos que reconozcan los logros en los programas de capacitación, reforzará la lealtad de los empleados y mejorará su desempeño. Finalmente, integrar metodologías de aprendizaje innovadoras, como plataformas digitales y simulaciones prácticas, puede aumentar la accesibilidad y eficacia de los programas.
- Para mejorar la satisfacción laboral, se recomienda que las organizaciones bancarias adopten un enfoque holístico que contemple tanto el bienestar emocional como las oportunidades de desarrollo profesional de los empleados. Esto incluye fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde se valore el esfuerzo y las contribuciones individuales mediante programas de reconocimiento y recompensas, tanto monetarias como simbólicas. También es esencial garantizar que existan condiciones laborales justas, incluyendo flexibilidad de horarios y beneficios orientados al equilibrio entre la vida laboral y personal. Asimismo, establecer canales de comunicación abierta y transparente, donde los empleados puedan expresar sus necesidades y preocupaciones, fortalecerá su sentido de pertenencia. Complementar estas iniciativas con evaluaciones periódicas de satisfacción laboral permitirá a las organizaciones identificar áreas de mejora y ajustarse proactivamente a las expectativas del personal, contribuyendo a una mayor retención del talento.

- Se recomienda fomentar una Cultura de Comunicación Transparente y Oportuna: Las instituciones financieras deben establecer canales de comunicación claros y efectivos que informen a los empleados sobre las metas organizacionales, oportunidades de crecimiento, y los procesos de evaluación y promoción. Es crucial que la información sea accesible y comprensible para todos los empleados, independientemente de su nivel de experiencia o antigüedad en la empresa. Esto implica utilizar múltiples plataformas de comunicación y adaptar los mensajes para resonar con diferentes grupos generacionales. Al mantener una comunicación transparente y regular sobre los cambios tecnológicos y cómo estos impactan a la organización, los bancos pueden mitigar la ansiedad y resistencia al cambio, fomentar un sentido de pertenencia y equidad, y, en última instancia, mejorar la retención de talento al crear un ambiente de confianza y apoyo mutuo.
- Implementar Programas de Capacitación Tecnológica Inclusivos: Los bancos deben desarrollar programas de capacitación tecnológica que sean inclusivos y accesibles para empleados de todas las edades. Esto implica diseñar cursos y talleres que aborden las necesidades específicas de diferentes generaciones, asegurando que tanto los empleados más jóvenes, que pueden estar más familiarizados con la tecnología, como los empleados de mayor edad, que pueden necesitar más apoyo, se sientan capacitados y confiados en el uso de nuevas herramientas digitales. Proporcionar mentores y recursos adicionales para aquellos que requieran más tiempo para adaptarse puede reducir la percepción de inequidad y fomentar un entorno de trabajo más colaborativo y equitativo. Estos esfuerzos no solo mejorarán el desempeño laboral, sino que también aumentarán la retención al demostrar el compromiso de la organización con el desarrollo profesional de todos sus empleados.
- Desarrollar un Sistema de Reconocimiento y Recompensa Equitativo: Los bancos deben establecer un sistema de reconocimiento y recompensa que sea percibido como justo y equitativo por todos los empleados, independientemente de su generación. Este sistema debe incluir tanto recompensas monetarias como no monetarias, y ser transparente en cuanto a los criterios utilizados para otorgar reconocimientos. Es importante que los logros y contribuciones de los empleados se valoren adecuadamente, teniendo en cuenta los diferentes estilos de trabajo y fortalezas que

cada generación aporta. Por ejemplo, se pueden implementar programas de reconocimiento público, bonos de desempeño, oportunidades de ascenso y desarrollo profesional, y beneficios adicionales como días libres o horarios flexibles. Al asegurar que todos los empleados sientan que sus esfuerzos son justamente recompensados, se fomenta una mayor satisfacción laboral y lealtad hacia la organización, lo que contribuye significativamente a la retención de talento en el competitivo sector bancario.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58-74.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.

Afriana. (2021). The effects of competency, work placement, and career development on job performance: Lessons from public sector in an emerging country. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 12(2), 236–255.

Aldaz Quinto, A. D. R., Alvarado Torres, W. Y., Castro Ramírez, N. A., & Fajardo Campaña, C. M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382–1384.

Ames-Guerrero, R. J. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139-152.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Bauer, M.S., Damschroder, L., Hagedorn, H., Smith, J., & Kilbourne, A.M. (2015). An introduction to implementation science for the non-specialist. *BMC Psychology*, 8(1), 29.

- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121.
- Bharadwaj, S. (2023). Influence of training and development interventions on employee retention – an employer brand-based agenda. *LBS Journal of Management & Research*, 21(2), 157-170.
- Coetzee, M. (2018). *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice*. Springer.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Du, P. L., Huang, I. C., Huang, Y. H., & Chang, C. S. (2019). Dual normative commitments mediating the relationship between perceived investment in employees' development and intention to leave among the healthcare workforce in underserved areas of Taiwan. *Rural and Remote Health*, 19(1), 4837.
- Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the impact of career development, organizational commitment, and organizational support on employee retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117-128.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2013). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Flores Ramírez, Y., Pendones Fernández, J. A., & Espino Olivas, G. (2024). Desarrollo organizacional y su impacto en la productividad y la retención de personal. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 6(1), e1480.
- Frimayasa, A. (2021). Effect of compensation, career development, and work environment on employee retention: A study on employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 3(1), 1716-1730.
- García, L., Méndez, P., & Torres, A. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa en ciencias sociales*. Editorial Universidad.

Guevara Cruzado, S. M. (2023). Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022 [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Godínez-Salinas, M., Martínez-Prats, G., Vázquez-Vidal, V., & Martínez-Ortiz, M. (2024). Influencia de la satisfacción laboral en la retención de empleados universitarios. *Región Científica*, 3(2), 2024283.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (7a ed.). McGraw-Hill.

Houssein, A. A., Singh, J. K., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3), 17-32. Retrieved from

Khutale, A. C. (2024). The impacts of professional development on employee retention: A comprehensive analysis. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 12(2), 259-266.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Kumala, M., & Rusdianto, Y. (2024). The influence of career development and perceived organizational support (POS) on employee retention through employee performance at PT. Graha Agung Perkasa. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(4), 1269-1282.

Lujan Miguel, R. D. (2019). Gestión del capital humano y su relación con la retención del personal de la Empresa Servicios Generales Santa Martha S.A.C. del distrito de San Juan de Lurigancho, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú].

Lin, L.H., & Wang, K.J. (2022). Talent retention of new generations for sustainable employment relationships in work 4.0 era—assessment by fuzzy Delphi method. *Sustainability*, 14(11535).

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(Edición Especial), Artículo 100.

Maryatmi, A. S., & Limakrisna, N. (2020). Job satisfaction as a mediator of career development and job security for well-being. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(3), 271–273. <https://www.ijicc.net>

Mukhuty, S., Upadhyay, A., & Rothwell, H. (2022). Strategic sustainable development of industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2068–2081.

Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: an integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247.

Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The impact of training and development, job satisfaction, and job performance on young employee retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373-386.

Ochurub, M., Jeremiah, A., & Iipumbu, S. (2022). The influence of career development practices on employee retention in the mining industry in Namibia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 6(6), 222-232.

Pramudita, B., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2022). The influence of career development, job satisfaction, and organizational culture on employee loyalty. *Jurnal Ekonomi*, 22(2), 81-82.

Pérez Marroquín, R. D. (2023). Estrategias de retención del talento en la administración de recursos humanos. *Business Innova Sciences*, 4(3), 63-69.

Rahaman, M. A., Uddin, M. S., & Latif, W. B. (2023). Effects of training and development, organizational culture, job satisfaction, and career development on

employee retention in commercial banks in Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 10(2), 91-97.

Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: Examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction, and intention to quit. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046-2069.

Romero, J., Díaz, M., & Villanueva, L. (2022). Retención del talento en la banca peruana: Un análisis de los factores determinantes. *Revista de Gestión Financiera*, 15(2), 75-90.

Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Shirina, S. (2019). Role of soft skills for management graduates in career advancement: A critical review. *International Journal of Engineering Development and Research*, 7(3), 480-482. <https://www.ijedr.org>

Sari, I. D. A. B. P., & Dewi, I. G. A. M. (2020). The effect of career development, work environment, and organizational commitment on employee retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(6), 129-134

Shrestha, P., & Pradhan, G. M. (2022). Impact of training & development and career planning on employee involvement. *Journal of Balkumari College*, 10(1), 13-18. <https://doi.org/10.3126/jbkc.v10i1.42086>

Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review. *Healthcare*, 11(2900), 1-17.

Siddiqui, F., & Ali, A. (2023). Examining the relationship between career development and employee retention: Empirical findings from the banking sector of Pakistan. *Journal of Applied Management*, 32(1), 127-135.

Singh, S. (2023). Study on the impact of career development practices on employee retention. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 10(1), 528-552.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.

Thahir, M., Komariah, A., Kurniady, D. A., Suharto, N., Kurniatun, T. C., Widiawati, W., & Nurlatifah, S. (2021). Professional development and job satisfaction on teaching performance. *Linguistics and Culture Review*, 5(S4), 2507-2522.

Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work-life balance, on employee retention with job satisfaction as a mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(3), 88-99.

Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A. H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., & Setiyani, A. (2020). Effect of compensation and organizational commitment on turnover intention with work satisfaction as an intervening variable in Indonesian industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 287-298.

Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: Mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353.

Wahjoedi, T., & Sari, A. K. (2021). The influence of job training and career development on job performance through employee performance as mediator. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 16(1), 6049-6050. <http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>

Wong, Q. Y., Singh, J. K., & Arumugam, T. (2022). Employee retention by career development, engagement, and work-life balance during the COVID-19 crisis. *Science, Education and Innovation in the Context of Modern Problems*, 5(4), 157-172.

Yuniana, S., & Hanafia, F. (2024). The influence of training, career development, and compensation on employee retention at PT Seiwa Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(3), 5084-5107.



## ANEXOS

### Anexo 1

#### **Cuestionario para medir el Desarrollo Profesional y su Relación con la Retención de Empleados en la Banca Múltiple en el Perú.**

El cuestionario fue propuesto por Elsafty y Oraby (2022), adaptado al contexto de la banca múltiple en el Perú.					
<b>Capacitación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Personalmente veo oportunidades de ascenso en la empresa.					
Tengo muchas oportunidades de desarrollar habilidades personales en el trabajo.					
Tengo la oportunidad de utilizar mis capacidades en el trabajo.					
Recibo una buena formación por parte de la empresa.					
<b>Desempeño laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Siempre cumplo con las tareas asignadas en mi trabajo.					
Cumplo con todos los requisitos formales del trabajo.					
Cumplo con todas las responsabilidades requeridas por el trabajo.					
Nunca ignoro aspectos del trabajo que debo realizar.					
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Espero trabajar todos los días con ilusión.					

Me siento satisfecho con mi trabajo actual.					
Casi todos los días me siento entusiasmado e interesado en mi trabajo.					
Siento que mi contribución es valiosa.					
<b>Comunicaciones eficaces</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Le pregunto a mi supervisor si estoy cumpliendo con todos los requisitos de mi trabajo.					
Le pregunto a mi supervisor cómo me está yendo.					
Identifico lo que no sé y le pido información.					
Iré directamente a mi supervisor o compañero de trabajo y le pediré información sobre el asunto.					

**Referencia:** Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58-74.