

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

Título de la investigación:

**Análisis de las estrategias de retención del talento humano utilizadas en una entidad
financiera del sector público en la zona este, en el tercer cuatrimestre del 2025**

Nombre de las estudiantes:

Allison Natalia Flores Palma

Melissa María Soto Guevara

Tutora:

Kembly Paola Alfaro Chacón

San José

Noviembre, 2025

Tabla de contenido

<i>Índice de Gráficos</i>	5
<i>Dedicatoria</i>	7
<i>Agradecimiento</i>	8
<i>Resumen</i>	10
Capítulo I. Problema	11
Problema de Investigación	11
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Justificación	15
Proyecciones	17
Antecedentes	19
Nacionales.....	19
Internacionales.....	28
Capítulo II. Marco Teórico	38
Fundamentos del Talento Humano	40
Retención del Talento Humano	40
Estrategias de Retención del Talento Humano	41
Compromiso Organizacional	42
Marca Empleadora	43
Compromiso Organizacional	44
Clima Laboral	44
Capacitación y Desarrollo	44
Equilibrio Vida-Trabajo	45
Evaluación del Desempeño	45
Beneficios Laborales	45
Clima de Seguridad Psicológica	46
Reconocimiento Laboral	46
Movilidad Interna	46
Estrés Laboral	47
Liderazgo Transformacional	47
Gestión del Talento	48
Programas de Bienestar	48
Motivación Laboral	48
Rotación de Personal	49
Desempeño Laboral	49
Gestión del Talento Humano por Competencias	49

Marca Empleadora (Employer Branding)	50
Salario Emocional	51
Engagement Laboral	52
Salud Organizacional y Bienestar Laboral	53
Capital Humano en el Sector Público	53
Teletrabajo y Retención del Talento	54
Rotación Laboral	55
Cultura Organizacional	56
Gestión del Desempeño	57
Reconocimiento Laboral	57
Aprendizaje Organizacional	58
Innovación en Recursos Humanos	58
Liderazgo Transformacional	59
Clima Organizacional	60
Gestión Estratégica del Talento	60
Capacitación y Desarrollo	61
Conciliación Vida-Trabajo	61
Gestión del Cambio Organizacional	62
Experiencia del Empleado (Employee Experience)	62
Capítulo III. Marco Metodológico	64
Enfoque de la investigación	64
Método de la investigación	65
Fuentes de información	68
Variables o unidades de análisis	70
Variables independientes (estrategias de retención)	72
Variable dependiente (resultado de la retención)	72
Unidades de análisis	72
Instrumentos	72
cerrado, mediante Google Forms.Cuestionario	72
Procesamiento de la información	73
Validación del instrumento.....	74
Población y muestra.....	74
Población	74
Muestra	74
Aplicación del cuestionario.....	74
Consentimiento informado	75
Proceso para la recolección y análisis de datos	75
Población y muestra	75
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	76

Técnicas de análisis de datos.....	76
Consideraciones éticas.....	76
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	78
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
Capítulo VI. Propuesta.....	133
Título de la Propuesta.....	133
Objetivo General.....	133
Justificación de la Intervención.....	133
Ejes Estratégicos y Plan de Acción.....	134
Cronograma Tentativo de Ejecución (2026-2027).....	136
Recursos y Presupuesto Referencial.....	136
Formatos y Guías de Implementación.....	137
Conclusión y Seguimiento.....	137
Bibliografía.....	138
Apéndices.....	141
Instrumento.....	141
Cuestionario Cerrado y Entrevista Semiestructurada.....	141
Instrucciones.....	141
Sección 1: Datos generales.....	141
Sección 2: Estrategias de retención.....	143
Instrumento 2: Guía de Entrevista Semiestructurada.....	146

Índice de Figuras

Figura 1	149
Figura 2	149
Figura 3	150
Figura 4	150
Figura 5	151
Figura 6	151
Figura 7	152
Figura 8	152
Figura 9	153
Figura 10	153
Figura 11	154
Figura 12	154
Figura 13	155
Figura 14	155
Figura 15	156
Figura 16	156
Figura 17	157
Figura 18	157
Figura 19	158
Figura 20	158
Figura 21	159
Figura 22	159
Figura 23	160
Figura 24	160
Figura 25	161

Índice de Tablas

Tabla 1: Variables Cuantitativas	70
Tabla 2: Variables Cualitativas	71
Tabla 3 Tabla de Propuesta	134

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, por ser el fundamento emocional y moral que ha sostenido mi camino académico. A mis padres, por su ejemplo de integridad, esfuerzo y compromiso, y por brindarme siempre su apoyo incondicional, incluso en los momentos de mayor exigencia. Su confianza en mis capacidades ha sido una fuente constante de motivación.

A mis seres queridos, quienes con paciencia y comprensión me acompañaron durante las largas jornadas de estudio, les agradezco profundamente por su presencia significativa. Cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo han sido esenciales para culminar este proceso con éxito.

Dedico también esta tesis a todas las personas que creen en el valor de la educación como herramienta de transformación personal y social. A quienes, desde distintos espacios, han contribuido a mi formación, les ofrezco este trabajo como reflejo del compromiso adquirido con el conocimiento y el desarrollo profesional. Allison Flores Palma.

Quiero dedicar esta tesis, con profundo cariño y gratitud, a mi familia, por ser el pilar fundamental en cada etapa del camino. Su apoyo incondicional, paciencia y amor han sido la fuerza que ha permitido alcanzar este logro. A cada uno de ellos, por su comprensión en los momentos de mayor esfuerzo y por creer siempre en las capacidades personales y profesionales, se les dedica este trabajo con todo el corazón.

Asimismo, esta dedicatoria se extiende a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron palabras de aliento, compañía y motivación durante el proceso de elaboración de esta investigación, recordando que cada meta alcanzada es también fruto del respaldo de quienes han estado presentes en el camino del crecimiento académico y humano. Melissa Soto Guevara.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento principalmente a mi compañera de tesis Melissa Soto Guevara, quien me apoyo en este proceso y juntas logramos los objetivos, también al cuerpo docente de la institución, por su dedicación, profesionalismo y vocación de enseñanza. En especial, agradezco a los profesores que guiaron mi proceso académico con rigurosidad y empatía, y que fomentaron en mí el pensamiento crítico y la búsqueda constante de excelencia.

Agradezco de manera especial al director de carrera, por su liderazgo académico y por promover una formación integral orientada al desarrollo de competencias profesionales y humanas. Su orientación y apoyo institucional fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

Asimismo, extiendo mi gratitud a la entidad financiera, por facilitar el acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación, y al personal que participó en el estudio, por su disposición y colaboración. Finalmente, reconozco el acompañamiento de mis compañeros y colegas, quienes con sus aportes, ideas y apoyo emocional contribuyeron significativamente al logro de este proyecto académico. Allison Flores Palma.

Quiero agradecer en primer lugar, a Dios, por brindar fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar con éxito esta etapa tan significativa.

A mi familia, por su apoyo constante, su amor incondicional y su confianza plena. Cada palabra de aliento, cada gesto de comprensión y cada sacrificio realizado fueron esenciales para la realización de esta tesis.

Se agradece profundamente a los profesores de la Escuela de Administración de Empresas, por compartir sus conocimientos, experiencia y orientación, los cuales fueron fundamentales para la formación profesional y el desarrollo de este trabajo de investigación.

De manera especial, se reconoce la guía y compromiso del director de carrera, cuya dedicación y acompañamiento contribuyeron significativamente a la calidad académica y al cumplimiento de los objetivos propuestos.

También se expresa un profundo agradecimiento a la tutora de tesis, por su orientación, paciencia y apoyo constante durante todo el proceso investigativo. Su guía académica y humana fue clave para el desarrollo y culminación exitosa de este trabajo.

Finalmente, se brinda un especial agradecimiento a la compañera Allison Flores Palma, por su compañerismo, colaboración y esfuerzo compartido a lo largo de todo el proceso. Su apoyo constante y disposición fueron piezas clave para alcanzar este logro académico.

A todos quienes formaron parte de este camino, gracias por su valiosa contribución a este importante logro personal y profesional. Melissa Soto Guevara.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar las estrategias de retención del talento humano utilizadas en una entidad financiera del sector público ubicada en la zona este de Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del año 2025. A través de un enfoque mixto, se pretende identificar las prácticas actuales de gestión del talento humano, evaluar su efectividad en la motivación y permanencia del personal, y proponer estrategias que fortalezcan el compromiso organizacional y la estabilidad laboral. Los resultados de este estudio aportarán información valiosa tanto al ámbito académico como institucional, sirviendo de guía para la formulación de políticas más efectivas en materia de retención del talento humano.

Capítulo I. Problema

En esta sección se expone el planteamiento del problema, acompañado del objetivo general y los objetivos específicos que se propone alcanzar. Asimismo, se presentan las proyecciones del estudio, la justificación correspondiente y una revisión de los antecedentes tanto a nivel nacional como internacional. Todo ello con el propósito de delimitar con claridad el campo de investigación y sustentar la relevancia del estudio.

Problema de Investigación

La retención de talento es la habilidad de una empresa para conservar dentro de su equipo a empleados altamente capacitados y con un desempeño destacado. Este aspecto es esencial en la gestión del capital humano y guarda una estrecha relación con la atracción y el desarrollo del personal. Retener talento implica generar un ambiente laboral positivo, brindar posibilidades de crecimiento y formación profesional, así como ofrecer una compensación y beneficios atractivos y competitivos. Gómez, I. (2023, 30 noviembre).

En el contexto actual, la retención del talento humano se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones, especialmente en un entorno globalizado y competitivo, donde el capital humano es considerado uno de los recursos más valiosos. Esta situación no es ajena al sector público, el cual enfrenta diversos retos para conservar a los colaboradores altamente capacitados y comprometidos, debido a limitaciones estructurales, presupuestarias y administrativas.

En Costa Rica, las instituciones del sector público han venido implementando diversas estrategias para hacer frente a estos desafíos. Sin embargo, factores como la burocracia interna, la resistencia al cambio, la falta de incentivos competitivos y la percepción de rigidez en las políticas institucionales, dificultan la retención del personal clave. Estos obstáculos pueden generar desmotivación, rotación y pérdida de talento valioso, impactando directamente en la eficiencia y la calidad del servicio público.

La entidad financiera A, como entidad del sector público financiero, no escapa de esta realidad. A pesar de contar con programas de capacitación continua, políticas de flexibilidad laboral, iniciativas de bienestar integral y una cultura organizacional orientada a valores éticos y de compromiso social, enfrenta desafíos importantes en la implementación y efectividad de dichas estrategias.

Programas de desarrollo profesional, como cursos técnicos y de liderazgo, buscan fortalecer las competencias de los empleados y prepararlos para asumir roles de mayor

responsabilidad. Esta inversión en el crecimiento profesional no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también aumenta el compromiso y la lealtad de los colaboradores hacia la institución.

La flexibilidad laboral es otra estrategia clave adoptada por la entidad financiera A. Modelos de trabajo híbrido y horarios flexibles permiten a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, lo que contribuye a su bienestar y satisfacción. Esta flexibilidad es especialmente valorada por las nuevas generaciones, que priorizan un entorno laboral que respete su tiempo y necesidades personales. Sin embargo, esta flexibilidad no siempre es funcional para todos los colaboradores, debido a que no todos los puestos permiten el teletrabajo o un horario híbrido, ya que la gran mayoría labora en servicio al cliente en oficinas de forma presencial.

Además, la entidad financiera A ha implementado programas de bienestar integral que incluyen apoyo a la salud mental y física de sus empleados. Estas iniciativas buscan crear un ambiente laboral saludable y prevenir el agotamiento, factores que pueden influir negativamente en la retención del talento. La promoción de un clima organizacional positivo es esencial para mantener motivado al personal y reducir la rotación.

La cultura organizacional también juega un papel fundamental en la retención del talento. La entidad financiera A promueve valores como la transparencia, la ética y el compromiso social, lo que fortalece el sentido de pertenencia de los empleados. Una cultura sólida y alineada con los principios institucionales genera confianza y fidelidad entre los colaboradores.

La comunicación efectiva es otro aspecto destacado en las estrategias de retención de la entidad financiera A. Mantener a los empleados informados sobre los objetivos y cambios organizacionales, así como escuchar sus inquietudes y sugerencias, fomenta un ambiente de confianza y colaboración. La retroalimentación constante permite ajustar las políticas y prácticas para satisfacer las necesidades del personal. Este punto es importante porque si bien es cierto la comunicación efectiva es importante, pero dentro del mismo ambiente laboral muchas veces no existe, y en algunos casos existe una influencia de los mismos líderes.

Sin embargo, la entidad financiera A enfrenta desafíos relacionados con la implementación de estas estrategias. Factores como la burocracia interna, limitaciones presupuestarias y resistencia al cambio pueden dificultar la adopción de nuevas prácticas. Es necesario un compromiso institucional para superar estos obstáculos y garantizar la efectividad de las estrategias de retención.

En conclusión, la entidad financiera A, ha adoptado diversas estrategias para retener su talento humano a nivel país, sin embargo, existe un gran número de colaboradores que no han tenido el mismo criterio. La combinación de capacitación continua, flexibilidad laboral, bienestar integral, cultura organizacional sólida, comunicación efectiva y superación de desafíos internos son elementos clave para mantener un equipo comprometido y motivado. La implementación exitosa de estas estrategias contribuirá al fortalecimiento de la institución y a la satisfacción de sus empleados.

Por lo tanto, con esta investigación se expone la situación en la que se enfrenta actualmente la entidad financiera A en sus estrategias de retención hacia sus colaboradores y se proponen nuevas estrategias con el fin de mejorar la estabilidad laboral y mejorar la motivación dentro de la organización.

¿Cuáles son las principales causas de la rotación de personal en una entidad financiera del sector público durante el periodo 2024-2025 y qué estrategias de retención pueden implementarse para mejorar la estabilidad laboral?

Objetivo general

Evaluar la efectividad de las estrategias de retención del talento humano implementadas en la entidad financiera A, ubicada en la zona este del país, mediante la aplicación de cuestionarios a colaboradores y entrevistas a jefaturas, para el fortalecimiento de la estabilidad laboral durante el tercer cuatrimestre del 2025.

Objetivos específicos

Identificar las estrategias de retención del talento humano vigentes en la entidad financiera A, considerando su incidencia en el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.

Analizar el impacto de las estrategias de retención del talento humano en la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores, tomando en cuenta factores internos como el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento.

Diseñar propuestas de mejora orientadas a fortalecer la satisfacción laboral y la estabilidad del personal mediante la optimización de las estrategias de retención del talento humano.

Justificación

En la presente investigación se busca analizar las estrategias de retención del talento humano utilizadas en la entidad financiera Debido a la creciente necesidad de fortalecer los procesos de gestión del capital humano en el sector público, especialmente en instituciones financieras que enfrentan altos niveles de rotación, desmotivación y fuga de talento. El talento humano se ha convertido en un recurso estratégico clave que incide directamente en el desempeño institucional, por lo que su retención debe ser una prioridad en la planificación organizacional.

En el contexto actual, las entidades financieras del sector público operan en un entorno caracterizado por la competencia interinstitucional, las restricciones presupuestarias y las presiones por alcanzar altos niveles de eficiencia. En este escenario, la capacidad de retener personal calificado y comprometido se traduce en una ventaja competitiva sostenible, por lo que la retención de talento humano está íntimamente relacionada con factores como el clima laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y la satisfacción laboral. Ignorar estos elementos puede derivar en la pérdida de empleados clave, generando costos económicos, sociales y organizacionales significativos.

La zona este del país ha experimentado un crecimiento económico y poblacional importante en los últimos años, lo cual ha demandado una expansión de los servicios financieros públicos. No obstante, muchas entidades del sector enfrentan desafíos estructurales relacionados con la escasez de políticas efectivas de fidelización del talento. Según González y Cuenca (2021), las instituciones públicas suelen presentar limitaciones normativas y administrativas que impiden la implementación eficiente de estrategias modernas de gestión del talento humano. En este sentido, resulta imperativo analizar y evaluar las prácticas actuales de retención utilizadas en una entidad financiera pública específica de esta zona, con el fin de proponer mejoras alineadas a los estándares contemporáneos de gestión.

Este estudio también se justifica por su contribución al campo académico y práctico de la administración pública y la gestión de recursos humanos. A nivel académico, el análisis permitirá generar conocimiento empírico sobre la efectividad de las estrategias de retención en contextos reales del sector público, lo cual es relevante debido a la escasa literatura centrada en este tipo de organizaciones dentro del ámbito nacional. A nivel práctico, los hallazgos

pueden orientar a los tomadores de decisiones en el diseño de políticas más efectivas para mantener al personal con alto desempeño, reducir los índices de rotación y elevar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Asimismo, el estudio se enfocará en el tercer cuatrimestre del año 2025, un periodo clave que permitirá observar los efectos de nuevas políticas de recursos humanos recientemente implementadas o los cambios institucionales impulsados por reformas administrativas. Por lo tanto, la investigación no solo tiene un valor descriptivo, sino también propositivo, ya que busca identificar las buenas prácticas que contribuyen a una gestión efectiva del talento humano en entornos públicos, así como las debilidades y amenazas que obstaculizan dichos procesos. Esto permitirá elaborar recomendaciones dirigidas a la mejora continua de las estrategias de retención del personal.

En conclusión, el análisis de las estrategias de retención del talento humano en una entidad financiera pública del este del país resulta pertinente, oportuno y necesario, tanto para el fortalecimiento institucional como para la generación de propuestas que promuevan una administración pública más eficiente, humana y centrada en el desarrollo de sus colaboradores.

Proyecciones

Esta investigación busca ofrecer información clave para los responsables de recursos humanos de la entidad financiera A. Al identificar las estrategias más efectivas de retención de talento, se facilitará la toma de decisiones informadas que correspondan a las necesidades reales del personal, alineadas con las políticas institucionales y con un enfoque en la sostenibilidad del capital humano.

Al analizar las estrategias actuales y proponer nuevas prácticas fundamentales en buenas experiencias, el estudio pretende generar impactos positivos en la estabilidad de los colaboradores. Se espera que estas acciones fortalezcan el vínculo entre los empleados y la organización, reduciendo así la rotación y fomentando un entorno laboral más comprometido y cohesionado.

El estudio proporcionará recomendaciones enfocadas en áreas sensibles como el reconocimiento, el desarrollo profesional, la comunicación efectiva y el bienestar integral. Estas propuestas estarán orientadas a incrementar la motivación y satisfacción de los empleados, contribuyendo directamente al rendimiento organizacional y a la percepción positiva del entorno laboral.

Se proyecta que los resultados de esta investigación sirvan como base para reforzar la cultura organizacional de la entidad financiera A, promoviendo valores como la ética, la transparencia, el trabajo colaborativo y el compromiso social. Una cultura fuerte y coherente permite generar un sentido de pertenencia y fidelidad en los colaboradores, aspectos clave para la retención del talento.

La información recopilada y analizada podrá ser utilizada como referencia para otros trabajos académicos relacionados con la gestión del talento humano, especialmente en el contexto del sector público. Además, permitirá desarrollar estudios comparativos entre instituciones, identificar patrones y contribuir a la consolidación del conocimiento de este campo.

Se espera que los hallazgos de este estudio sirvan como punto de partida para la revisión y rediseño de políticas internas de la entidad financiera A, especialmente en temas como esquemas de trabajo flexible, programas de capacitación, beneficios laborales y canales de comunicación. De esta manera, se promueve una visión estratégica proactiva en la gestión del recurso humano.

Los resultados servirán como punto de partida para revisar y rediseñar políticas internas clave, tales como la flexibilidad laboral, los programas de formación continua, esquemas de beneficios y los canales de comunicación interna. Esto permitirá a la entidad financiera A adaptarse a nuevas dinámicas laborales y mejorar su capacidad de respuesta ante los desafíos actuales.

La investigación también podrá impulsar la adopción de soluciones tecnológicas, como plataformas digitales de retroalimentación, sistemas de evaluación del desempeño en tiempo real y herramientas de análisis predictivo de rotación. Estas tecnologías mejorarían la capacidad del área de recursos humanos para anticipar riesgos, monitorear el clima organizacional y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

Antecedentes

Dentro de los antecedentes encontrados para esta investigación, se recopilan los siguientes:

Nacionales

1. *Los nuevos retos para la retención del capital humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el marco de la aplicación de la nueva Ley del Empleo Público no. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.* Cruz Carballo, J., Herrera Vega, L., & López Oviedo, E. (2025).

Un estudio de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) analiza factores como la percepción de los empleados y otros elementos organizacionales impactan en la estabilidad y retención del personal, especialmente tras la entrada en vigor de la Ley del Empleo Público en marzo de 2023.

Esta investigación se centra en analizar los desafíos que enfrenta la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) en la retención del talento humano, especialmente tras la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 en marzo de 2023. Los autores exploran cómo las percepciones de los empleados y diversos factores organizacionales inciden en la estabilidad y permanencia del personal. El estudio busca identificar elementos que contribuyan a la retención del talento humano en el contexto de los cambios normativos recientes. Aunque la tesis no presenta una lista explícita de objetivos específicos, el resumen indica que la investigación se centra en:

Analizar los retos en la retención del talento humano en la Dirección General de Servicio Civil.

Indagar en las percepciones de los empleados respecto a los cambios introducidos por la nueva Ley del Empleo Público.

Identificar factores organizacionales que afectan la estabilidad y permanencia del personal.

Proponer estrategias para mitigar la salida del talento humano, considerando el contexto normativo actual.

Para esta tesis se emplea una metodología cualitativa, enfocándose en comprender las percepciones y experiencias de los empleados respecto a los cambios introducidos por la nueva

ley y su impacto en la retención del personal. Se utilizan técnicas como entrevistas y análisis de contenido para recolectar y analizar la información.

Además como conclusión se tiene que la investigación destaca en la implementación de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 ha generado retos significativos en la retención del talento humano en la DGSC. Factores como la percepción de los empleados sobre la equidad y transparencia en los procesos, la motivación intrínseca y las oportunidades de desarrollo profesional son cruciales para la estabilidad y permanencia del personal. Se recomienda que la DGSC adopte estrategias que fortalezcan la comunicación interna, promuevan el desarrollo profesional y mantengan un clima organizacional positivo para mitigar los efectos negativos de los cambios normativos en la retención del talento humano.

2. *Elaboración de plan de retención para el personal de CONELECTRICAS R.L. Informe de graduación, Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas. Repositorio Institucional TEC.* León Sánchez, A., Gómez González, B., Barquero Guillén, C., & Madrigal Alvarado, M. F. (2016).

Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024, fue elaborada por Lynda Castillo Ramírez, Verónica Cubero Silva, Kelsye Juárez Bent y Brandon Morera Jaens, estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA).

Esta investigación se centra en analizar cómo el salario emocional puede ser utilizado como una herramienta estratégica para la retención y atracción del talento humano en el área administrativa de las oficinas centrales de Almacenes El Rey, ubicadas en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024. El estudio explora las políticas de la empresa, las expectativas de los colaboradores, estrategias de desarrollo profesional, iniciativas de bienestar, reconocimientos y evaluaciones. A través de un enfoque metodológico mixto, que incluye entrevistas, encuestas y análisis de datos, se busca identificar las percepciones y experiencias de los empleados respecto a estas iniciativas y cómo influyen en su decisión de permanecer o no en la empresa. El objetivo es ofrecer recomendaciones prácticas y estrategias efectivas para implementar una nueva política de salario emocional que contribuya al fortalecimiento del capital y talento humano en la organización. Así que dentro de los objetivos específicos se obtienen los siguientes:

Analizar las políticas actuales de salario emocional implementadas en Almacenes El Rey.

Identificar las expectativas y percepciones de los colaboradores respecto a las iniciativas de bienestar y reconocimiento.

Evaluar el impacto de estas iniciativas en la satisfacción, compromiso y permanencia del personal.

Proponer estrategias efectivas para mejorar la retención y atracción del talento humano mediante el salario emocional.

Esta tesis emplea una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos cómo por ejemplo a través de entrevistas, se busca comprender las experiencias y percepciones de los empleados respecto a las iniciativas de salario emocional y de forma cuantitativa mediante encuestas y análisis de datos, se pretende evaluar el impacto de estas iniciativas en variables como la satisfacción, el compromiso y la intención de permanencia del personal.

La conclusión dada para esta investigación se basa en que el salario emocional es una herramienta estratégica clave para mejorar la retención y atracción del talento humano en Almacenes El Rey. Las políticas de bienestar, desarrollo profesional, reconocimiento y evaluación son percibidas positivamente por los colaboradores y tienen un impacto directo en su satisfacción y compromiso.

Se concluye que la implementación de una política integral de salario emocional no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también impulsa el rendimiento y la sostenibilidad de la organización.

3. *Propuesta de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, basada en sus planes de crecimiento y a los ejes claves de atracción, retención y desarrollo, periodo 2020-2021. Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, Campus Coto. Gómez Mora, A., Peña Tapia, E., & Gamboa Arias, Y. (2022).*

Esta investigación tiene como objetivo formular un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, alineado con sus planes de crecimiento y los ejes clave de atracción, retención y desarrollo. A través de un diagnóstico previo, se identificaron debilidades en áreas como capacitación y salarios e incentivos, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos de investigación y el desarrollo institucional. La propuesta

incluye un manual técnico que integra políticas y procedimientos para cada eje estratégico, con el fin de fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al desarrollo institucional.

Los objetivos específicos encontrados en el estudio son los siguientes:

Establecer políticas y procedimientos para la atracción de personal, incluyendo selección e inducción.

Sistematizar el proceso de retención, mediante la creación de manuales descriptivos de puestos y compendios salariales internos.

Orientar el desarrollo laboral de los colaboradores a través de planes de capacitación y evaluaciones de desempeño.

Por otro lado, este trabajo final de tesis posee variables tanto cualitativas y cuantitativas las cuales son las percepciones de los colaboradores sobre las políticas de atracción, retención y desarrollo, calidad de los procesos de selección e inducción, y satisfacción con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Dentro de las variables cuantitativas se obtienen los índices de rotación de personal, los niveles de satisfacción laboral medidos a través de encuestas y datos comparativos de salarios internos versus externos.

La investigación concluye que la Universidad Castro Carazo carece de un sistema integral para la gestión estratégica del talento humano, lo que limita su capacidad para atraer, retener y desarrollar talento de manera efectiva. La implementación de la propuesta presentada, que incluye un manual técnico detallado y la creación de un área especializada en recursos humanos, se considera esencial para optimizar la gestión del talento humano y, por ende, contribuir al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo sostenible de la universidad.

4. Análisis de los mecanismos de retención del personal para la implementación de la mejora continua de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., durante el año 2023 y primer semestre 2024 Trabajo final de graduación, Universidad Nacional, Costa Rica. Repositorio UNA. Masís Salazar, D., Oviedo Rodríguez, P. R., Román Barrantes, L. F., & Smith Ordóñez, J. A. (2024).

Esta investigación se centra en analizar los mecanismos de retención del personal en Theragenics Costa Rica Ltda., ubicada en la Zona Franca El Coyol, provincia de Alajuela, durante el año 2023 y el primer semestre de 2024. El objetivo principal es evaluar cómo las estrategias de retención implementadas por la empresa contribuyen a la mejora continua, especialmente en el departamento de Recursos Humanos. La investigación aborda tres áreas clave: incentivos laborales, condiciones laborales y programas de formación y desarrollo profesional. Se busca identificar

prácticas efectivas que favorezcan la fidelización del personal y, a su vez, impulsen la eficiencia organizacional.

Los objetivos específicos encontrados en la tesis son los siguientes:

Verificar la existencia de incentivos laborales utilizados por la empresa para la fidelización del personal durante el año 2023 y primer semestre de 2024.

Valorar las condiciones laborales brindadas por la empresa para la satisfacción de los colaboradores en el mismo periodo.

Identificar los programas de formación y desarrollo laboral disponibles para el crecimiento profesional de los colaboradores durante el año 2023 y primer semestre de 2024.

El presente trabajo de investigación posee una metodología mixta, con variables cualitativas y cuantitativas, cómo por ejemplo las percepciones de los empleados sobre los incentivos laborales ofrecidos, opiniones sobre las condiciones laborales y su impacto en la satisfacción y valoración de los programas de formación y desarrollo profesional. En las variables cuantitativas tenemos las siguientes: la tasa de rotación de personal, los índices de satisfacción laboral medidos a través de encuestas, y la participación en programas de formación y desarrollo.

La investigación concluye que Theragenics Costa Rica Ltda. ha implementado mecanismos efectivos de retención del personal que contribuyen significativamente a la mejora continua de la organización. Los incentivos laborales, las condiciones laborales favorables y los programas de formación y desarrollo profesional son percibidos positivamente por los colaboradores y están estrechamente relacionados con su satisfacción y compromiso. Se recomienda a la empresa mantener y fortalecer estas prácticas, así como realizar evaluaciones periódicas para asegurar su efectividad en la retención del talento humano y en el impulso de la mejora continua.

5. Análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal Trabajo final de graduación, Universidad Técnica Nacional. Repositorio UTN. Marchena Mata, C. M., & Robles Murillo, K. A. (2021).

Dentro de los objetivos específicos encontrados se obtienen los siguientes:

Identificar las características socioculturales y laborales de los empleados millennials en el área operativa de KFC Costa Rica.

Analizar los indicadores de rotación de personal durante el año 2020.

Diseñar una estrategia de retención del talento humano basada en los hallazgos anteriores.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y utilizó dos instrumentos para la recolección de datos, y una de ellas fue la encuesta de Situación Actual: aplicada al personal operativo para identificar sus características y percepciones. Encuesta de salida: aplicada a empleados que dejaron la empresa para entender las razones de su salida.

Se concluye que esta investigación reveló que los millennials valoran aspectos como:

Oportunidades de crecimiento profesional.

Reconocimiento constante.

Equilibrio entre vida personal y laboral.

Por lo tanto, estos factores influyen significativamente en su decisión de permanecer en la empresa y por eso se propuso una estrategia de retención que incluye programas de desarrollo profesional, sistemas de reconocimiento y recompensas y políticas que fomenten el equilibrio entre vida personal y laboral.

6. Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019 Trabajo final de graduación, Universidad Técnica Nacional. Repositorio UTN. Arrieta González, Y. M., Muñoz Dávila, A. L., & Sevilla Alvarado, M. A. (2021).

La tesis "Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019" investiga las razones subyacentes a la alta rotación de personal en una empresa del sector de telecomunicaciones. La investigación se centra en cómo esta rotación impacta los procesos estratégicos de reclutamiento, selección y capacitación, lo que genera costos adicionales y afecta la productividad. A través de encuestas y análisis estadísticos, se identificaron diversas causas, como insatisfacción laboral, falta de oportunidades de crecimiento, y condiciones laborales inadecuadas. La tesis propone medidas para mejorar la retención, fortalecer los procesos de selección y optimizar la capacitación.

Se considera en esta investigación cómo objetivos específicos:

Identificar las principales causas de rotación de personal en Smartcell, S.A. durante el periodo 2019.

Evaluar el impacto de la rotación en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa.

Determinar las consecuencias económicas y operativas de la alta rotación en la empresa.

Proponer estrategias para mejorar la retención de personal y optimizar los procesos de recursos humanos.

La metodología utilizada para esta tesis es de tipo cuantitativo y descriptivo. Se emplearon encuestas para recoger información sobre la satisfacción laboral, las causas de rotación y las opiniones sobre los procesos de recursos humanos. Además, se realizó un análisis de los registros de rotación y los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados. Dentro de las variables cualitativas se obtiene la percepción de los empleados sobre las condiciones laborales: Opiniones y actitudes hacia el entorno de trabajo. Causas de insatisfacción: Factores no cuantificables como la falta de oportunidades de desarrollo o el ambiente organizacional. Dentro de las variables cuantitativas se obtiene la tasa de rotación de personal: Número de empleados que dejan la empresa durante el periodo de estudio.

Costos asociados a la rotación: Incluye reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados. Tiempo promedio de permanencia de los empleados: Tiempo medio que los empleados permanecen en la empresa antes de dejarla.

Se concluye que los resultados indican que las principales causas de rotación en Smartcell, S.A. son la insatisfacción con las condiciones laborales, la falta de oportunidades de crecimiento profesional y la baja remuneración en comparación con el mercado. La alta rotación genera costos significativos, especialmente en los procesos de reclutamiento y capacitación. Para mitigar estos efectos, se recomienda una revisión de los esquemas de compensación, la implementación de programas de desarrollo profesional y la mejora en los procesos de selección para asegurar un mejor ajuste entre los candidatos y los puestos.

Además, se sugiere la creación de una cultura organizacional que favorezca la retención y el compromiso de los empleados.

7. *Gestión del talento humano en Grecia, Guápiles: Un análisis de las prácticas actuales en las organizaciones. Las políticas de compensación y beneficios en las organizaciones para aumentar la efectividad en la retención del talento humano en la empresa Bebidas Well, en el año 2024.* Martínez López, D., & Cubero Corella, M. (2024).

La tesis titulada "Las políticas de compensación y beneficios en las organizaciones para aumentar la efectividad en la retención del talento humano en la empresa Bebidas Well, en el año 2024" analiza cómo las políticas de compensación y beneficios impactan la retención del talento humano en una empresa del sector de bebidas. A través de un enfoque cuantitativo y cualitativo, se identifican las estrategias de compensación que son más efectivas para mantener a los empleados comprometidos y motivados. La investigación concluye que un paquete de

beneficios bien estructurado, que equilibre compensación monetaria y no monetaria, tiene un impacto directo sobre la satisfacción y la fidelidad del personal.

Los objetivos específicos dados en esta tesis son los siguientes:

Identificar las políticas de compensación y beneficios implementadas en Bebidas Well durante el año 2024.

Evaluar la percepción de los empleados sobre la efectividad de estas políticas en su satisfacción laboral y su deseo de permanecer en la empresa.

Determinar la relación entre las políticas de compensación y la tasa de rotación de personal en la empresa.

Proponer recomendaciones para optimizar las políticas de compensación y beneficios para mejorar la retención del talento humano.

La investigación empleó un enfoque mixto. En la parte cuantitativa se aplicaron encuestas a los empleados para medir su nivel de satisfacción con las políticas de compensación y beneficios. Además, se analizó la tasa de rotación de personal y los costos asociados a la contratación de nuevos empleados. En la parte cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los empleados para obtener una comprensión más profunda de sus percepciones y necesidades. El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando herramientas estadísticas descriptivas y de correlación. En las variables cualitativas se obtiene la percepción de los empleados sobre la equidad y justicia de las políticas de compensación y beneficios, la satisfacción laboral en relación con los beneficios no monetarios ofrecidos, como flexibilidad, reconocimiento y ambiente de trabajo. Y las variables cuantitativas son la tasa de rotación de personal durante el año 2024, el índice de satisfacción con los beneficios (medido a través de encuestas Likert) y el promedio de permanencia en la empresa (tiempo promedio de los empleados dentro de la organización).

Se obtiene como conclusión que los resultados de la investigación muestran que las políticas de compensación y beneficios son fundamentales para la retención del talento humano en Bebidas Well. Los empleados que perciben que sus necesidades económicas y no económicas están cubiertas, tienen una mayor satisfacción laboral y, en consecuencia, están menos inclinados a dejar la empresa. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de incrementar los beneficios relacionados con el bienestar personal y profesional, y mejorar la comunicación interna sobre los beneficios disponibles. Para aumentar la efectividad de estas políticas, se recomienda que la empresa refuerce sus programas de reconocimiento, ofrezca oportunidades de desarrollo profesional y ajuste los paquetes salariales de acuerdo con las tendencias del mercado.

8. *Gestión del talento humano en Grecia, Guápiles: Un análisis de las prácticas actuales en las organizaciones.* Martínez López, D., & Cubero Corella, M. (2021).

La tesis analiza el impacto de las políticas de compensación y beneficios en la retención del talento humano dentro de una organización. Para ello, se utilizó un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. A través de encuestas, se evaluó la satisfacción de los empleados con las políticas implementadas, y se analizaron indicadores objetivos como la tasa de rotación y los costos derivados de la contratación. Simultáneamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en las percepciones y necesidades del personal. Los resultados revelan una correlación significativa entre políticas de compensación efectivas y una mayor permanencia de los empleados en la organización.

Para esta investigación se obtienen cómo objetivos específicos los siguientes:

Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con las políticas de compensación y beneficios implementadas.

Analizar la tasa de rotación de personal y los costos asociados a la contratación durante el período de estudio.

Identificar, mediante entrevistas, las percepciones de los empleados sobre la efectividad de dichas políticas en su decisión de permanecer en la empresa.

Establecer recomendaciones para mejorar las estrategias de compensación y retención del talento humano.

Dentro de la tesis existe una metodología mixta, con variables cualitativas y cuantitativas, cómo por ejemplo la Percepción del empleado sobre la equidad del sistema de compensación, la opinión sobre los beneficios no económicos (clima laboral, reconocimiento, flexibilidad). Y dentro de las variables cuantitativas cuantitativas las tasa de rotación del personal, los costos asociados al reclutamiento y capacitación de nuevo personal y el índice de satisfacción laboral (medido mediante escalas tipo Likert).

Se concluye que la investigación demuestra que la implementación de políticas de compensación y beneficios alineadas con las necesidades del personal no solo mejora los niveles de satisfacción laboral, sino que también reduce significativamente la rotación del talento. Las entrevistas cualitativas complementaron esta visión al revelar que los empleados valoran tanto la retribución económica como los beneficios intangibles. Además que una estrategia de compensación integral y adaptada al perfil del colaborador es clave para fortalecer la fidelización del talento humano.

Internacionales

1. *Sistema de compensación y retención del talento humano en la agencia 528 de Mibanco, Huánuco - 2020.* Adriana Condezco (2022)

El objetivo del estudio fue establecer la relación que existe entre el sistema de compensación y la retención del talento humano en la Agencia 528 de MIBANCO, Huánuco - 2020.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

Determinar la relación que existe entre las prestaciones y la retención del talento humano en la Agencia 528 de MIBANCO, Huánuco - 2020.

Determinar la relación que existe entre los incentivos salariales y la retención del talento humano en la Agencia 528 de MIBANCO, Huánuco - 2020.

La investigación fue abordada desde tres dimensiones fundamentales, como son la teórica, metodológica y práctica, lo que permitió fundamentar y justificar el desarrollo del estudio.

Dentro de las conclusiones destacadas por Adriana Condezco (2022), destacó que la tesis demostró la relación directa entre el sistema de compensaciones y la retención del talento humano en la Agencia 258 de MIBANCO, sostenida con un estadígrafo de Pearson de 0.753, que explica la relación directa que hay entre las variables.

La tesis demostró la relación directa que hay entre los incentivos salariales y la retención del talento humano en la Agencia 258 de MIBANCO Huánuco, con un estadígrafo Pearson de 0.931 debidamente corroborado, donde el 89.2% sostienen que son conscientes de los incentivos salariales que reciben.

Con respecto a lo anterior, Adriana Condezco (2022), brindó una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

La Agencia MIBANCO podría incluir en sus políticas de compensaciones, aspectos que enriquezcan la relación y convivencia laboral entre los trabajadores en la agencia, definiendo cuales son los propósitos específicos de la agencia.

La Agencia debe incluir en los sistemas de compensación monetaria pequeños incentivos que no necesariamente estén vinculados con el cumplimiento de metas, sino también con actividades que integren sus equipos de trabajo, o promuevan el buen ambiente laboral.

2. *Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá.* Iovanna Rodriguez (2023),

El objetivo general fue identificar estrategias de retención de personal que pueden ser implementadas en los planes de carrera de las compañías.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

- Identificar las razones por las cuales las Organizaciones no cuentan con mecanismos de retención de talento humano.
- Establecer los factores que impiden a las organizaciones adoptar mecanismos de compensación para la retención del talento.

La investigación fue abordada mediante el método de investigación descriptiva, esta será confirmada a través de una muestra cuantitativa no probabilística mediante la aplicación de encuestas y entrevistas llevadas a cabo en términos indicados.

Dentro de las conclusiones destacadas por Iovvana Rodriguez (2023), destacó que las organizaciones objeto de la muestra, no cuentan con planes de carrera implementados de manera adecuada en los que se tengan estrategias de retención del talento humano.

La investigación determinó que la implementación de planes de carrera y mecanismos de retención en las organizaciones no puede responder a un proceso que se haga de manera aislada.

Con respecto a lo anterior, Iovvana Rodriguez (2023), brindó una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

Las compañías deben tener debidamente definidos los cargos y las funciones asociadas a cada uno de ellos, así como los perfiles que esperan para cada una de las posiciones de la compañía.

Los planes de carrera deben considerar estrategias que permitan que, el desarrollo y la formación de los colaboradores, resulten compatibles con la vida personal y familiar.

3. *Estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.* Luis Pareja (2023)

El objetivo general fue determinar la relación entre estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

- Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con la rotación voluntaria en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.
- Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con el clima laboral en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

La investigación fue abordada desde tres dimensiones fundamentales, como son la teórica, metodológica y práctica, lo que permitió fundamentar y justificar el desarrollo del estudio.

Dentro de las conclusiones Luis Pareja (2023), destacó que se cumplió con el objetivo general, que fue determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un instituto de educación superior, Lima 2022. Las estrategias de retención de talento humano generan un impacto significativo sobre la rotación voluntaria, permitiendo establecer mecanismos idóneos para evitar la fuga de talento y ponderar el nivel de rendimiento del factor humano. Es necesario contar con estrategias de talento humano que permitan a los colaboradores desarrollar sus actividades diarias dentro de un clima laboral óptimo para la consecución de objetivos organizacionales.

Con respecto a lo anterior, Luis Pareja (2023), brindó una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

Proponer a la subgerencia de gestión del talento humano, que se puedan implementar mecanismos viables a un plazo determinado, búsqueda de perfiles idóneos mediante redes y publicación masiva, o también la planificación de programas de bienestar social que permitan promover e incentivar la motivación en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior con el único fin de poder revisar periódicamente el nivel de rendimiento obtenido para el logro de los objetivos. Establecer y plantear un programa de mentoring a través de la jefatura de reclutamiento y selección, cuyo objetivo consiste en brindarle un plan de capacitación y promoción interna a los colaboradores con la finalidad de poder fortalecer y promover su desarrollo profesional dentro de la organización. Diseñar conjuntamente con el área de gestión de talento humano estrategias en el proceso de inducción de personal que permitan generar confianza a los trabajadores respecto a la información dinámica que se les brinda al momento de su incorporación, permitiendo mecanismos viables como un proyecto de preguntas y respuestas o folleto de información referente a las condiciones de trabajo. Proponer a la subgerencia del talento humano como a las jefaturas de cada división, un plan de actividades recreativas fuera del horario de trabajo sea bajo la modalidad de teletrabajo o presencial, de este modo se fomentará la comunicación e integración entre los colaboradores, logrando que se formen relaciones y amistades sanas entre colegas. Por otro lado, en necesario enfocarse en el estilo de liderazgo, este debe ser participativo para lograr que los colaboradores se involucren más y se consideren un recurso importante para la organización.

4. *La retención del talento millennial en entidades financieras de economía, popular y solidaria de la provincia de Cotopaxi segmentos 1 y 2.* Adrian Collaguazo y Jorge Zamora (2024),

El objetivo general fue proponer estrategias de retención de talentos millennial en las entidades financieras de economía, popular y solidaria de la provincia de Cotopaxi segmento 1 y 2.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

- Fundamentar teóricamente sobre las estrategias para retención de talento millennial en organizaciones modernas.
- Identificar las mejores estrategias para retención de talento millennial en entidades financieras de economía, popular y solidaria de la provincia de Cotopaxi segmento 1 y 2.

La investigación fue abordada por una metodología cuantitativa basada en encuestas a los empleados millennials de dichas instituciones, con el fin de identificar y comprender los factores clave que influyen en su permanencia. Este análisis permitirá desarrollar propuestas concretas que mejoren la retención del talento, incrementen la satisfacción laboral y contribuyan a la competitividad de las instituciones.

Dentro de las conclusiones Adrian Collaguazo y Jorge Zamora (2024), destacaron que establecer estrategias efectivas de retención de talentos millennials en las entidades financieras de economía popular y solidaria de Cotopaxi, segmentos 1 y 2, es crucial, las estrategias incluyen fomentar el desarrollo profesional continuo a través de programas de capacitación, promover el equilibrio vida-trabajo mediante políticas flexibles, y reconocer y recompensar el desempeño con sistemas de incentivos. Estas medidas, verificadas por documentación y evaluaciones de satisfacción, fortalecen la lealtad y el compromiso de los empleados millennials, asegurando la sostenibilidad y éxito de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, Adrian Collaguazo y Jorge Zamora (2024), brindaron una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

Implementar programas de desarrollo profesional, ofrecer flexibilidad laboral y crear un ambiente inclusivo son esenciales para retener talento millennial. Además, capacitar a líderes para que sean empáticos y adaptables fortalecerá el compromiso y la pertenencia entre los empleados. Desarrollar programas de capacitación que ofrezcan a los millennials oportunidades claras para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la organización. Estos programas deben incluir formación técnica y habilidades blandas, como liderazgo y gestión de proyectos. Además, el liderazgo debe ser empático y accesible. La

combinación de desarrollo profesional y liderazgo inclusivo creará un ambiente en el que los millennials se sientan valorados y motivados a permanecer en la organización.

5. *Factores de atracción y retención del talento humano en trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque, 2021.* Ericka Chanta (2022)

El objetivo general es determinar la valoración de los factores de atracción y retención del talento humano de los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

- Identificar los factores de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores de la generación millennial.
- Medir los componentes de cada factor de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, dado que se midieron variables en un determinado contexto cuyos resultados se representan mediante números y luego analizados con métodos estadísticos. Así también, su diseño fue no experimental por la principal razón en que las variables y dimensiones no se manipularon ni variaron en forma intencional para la obtención de los resultados. Y se situó en un nivel descriptivo, en el que únicamente se determinó la valoración de las dimensiones de una población en específico.

Dentro de las conclusiones Ericka Chanta (2022) destaca que los trabajadores millennials se encuentran atraídos hacia una empresa por su grado de reconocimiento de la misma en el sector al que pertenece, las oportunidades de desarrollo que obtienen al realizar sus actividades de forma eficiente, las compensaciones económicas de acuerdo a sus aportes para el crecimiento del negocio dentro del mercado y qué tan agradable es el ambiente para cumplir con lo que se les asigna. En cuanto a la medición de los factores de atracción y retención del talento humano en la empresa industrial lambayecana, se deduce que los colaboradores más jóvenes eligieron pertenecer y mantenerse en su actual lugar laboral tanto por aspectos monetarios como de desarrollo profesional en base a estabilidad, oportunidades y un buen ambiente donde se desempeñen adecuadamente. El cumplimiento de estos estándares de la generación millennial permiten crear un vínculo más significativo entre el ente reclutador y el reclutado, permitiendo su mejor desenvolvimiento en beneficio de la misión organizacional.

Con respecto a lo anterior, Ericka Chanta (2022), brinda una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

Se recomienda que la empresa industrial lambayecana considere las necesidades particulares de sus colaboradores millennials para atraerlos y retenerlos de una manera adecuada, principalmente porque forman parte de un entorno competitivo que va cambiando constantemente a la par con el mundo digital. Por ello, es que se considera fundamental estudiar el perfil de este tipo de trabajador y evitar el desvinculamiento del posible actor principal de la innovación. Así también, las estrategias que abarquen los procesos de atracción y retención del talento humano desarrollados por la empresa deben tener como base la diferenciación de generaciones de su equipo laboral, donde los trabajadores millennials esperan desarrollarse bajo retos y desafíos, cumplir sus funciones en un ambiente altamente creativo, y ser considerados parte importante para la solución de problemas; de tal manera que se mantengan muy motivados a comprometerse con la organización para el logro de sus objetivos en conjunto.

6. *El diseño de un plan de acción para la retención del talento humano en el departamento de producción de la empresa Ecuaminerales, Febrero - Julio 2024.* David Carpio y Domenica Parra (2024),

El objetivo general fue diseñar un plan de acción direccionado a la retención del talento humano del departamento de producción de la empresa Ecuaminerales.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

- Identificar las estrategias actuales de retención aplicadas en Ecuaminerales.
- Determinar la expectativa de estrategias de retención desde la perspectiva del personal operativo y del empleador.
- Formular un plan de estrategias específicas de retención del talento.

El presente estudio tuvo un enfoque descriptivo, dado que este permitió describir los diferentes criterios y las perspectivas que tienen los trabajadores industriales, los supervisores del área y los jefes de los departamentos implicados para de esta manera diseñar un plan estratégico que permita mejorar la retención del talento dentro de la empresa.

Dentro de las conclusiones David Carpio y Domenica Parra (2024) destacan que se evidenció la alta rotación de personal que tiene la empresa en el área de producción y es aquí la necesidad de identificar diferentes estrategias o acciones que se puedan implementar el cual permita erradicar esta problemática que ha empezado a influenciar el trabajo de sus compañeros que se mantienen en la organización y en la búsqueda de estas estrategias se lograron identificar porque los empleados deciden desvincularse de la misma.

Con respecto a lo anterior, David Carpio y Domenica Parra (2024), brindaron una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

Sería beneficioso desarrollar un proyecto de sensibilización en el que se les incluya a los diferentes departamentos en cual les permite tener un cambio integral por el motivo de que se ha evidenciado que en estos departamentos existe una perspectiva diferente el cual impide conocer la realidad de la organización el cual puede representar un riesgo al momento de ejecutar las acciones para retener el personal, a su vez esto no solo sería beneficiosos para el área de producción sino que tendría un impacto positivo para todos los trabajadores de la empresa.

Se sugiere la incorporación de un plan de prevención de un plan de prevención ante posibles riesgos psicosociales dentro de la organización una vez aplicado el plan estratégico que ayude a limitar la posibilidad de una reincidencia de rotación, desvalorización, desmotivación, sobrecarga laboral y problemas de comunicación.

7. Retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020. Irma Reyna (2022)

El objetivo general fue determinar la relación entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

- Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.
- Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión normativa en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.
- Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión afectiva en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

El presente estudio tuvo un enfoque no experimental, de nivel descriptivo correlacional, dado que las variables no fueron manipuladas ni reproducidas, sino que solo fueron observadas en la realidad cotidiana.

Dentro de las conclusiones Irma Reyna (2022) destaca que existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. Existe

relación directa significativa entre la retención del talento humano y el componente de continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. Existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el componente normativo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. Existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el componente afectivo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Con respecto a lo anterior, Irma Reyna (2022), brindó una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

Se recomienda al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se sigan promoviendo las prácticas de confianza y comunicación constante entre los colaboradores, de tal manera que sus percepciones al respecto puedan ser incorporadas al plan anual del departamento de recursos humanos. Se recomienda al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se revise el mecanismo de ascensos de los colaboradores más destacados. Tal vez si se hicieran públicos los criterios de promoción al respecto se podría hacer una mayor contribución a la retención del talento humano. Se le sugiere al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se implementen talleres de inducción donde participen otros directivos con el propósito de recordarles que se enseña con el ejemplo, es decir, sus desempeños son observados con especial atención por los colaboradores. Se le sugiere al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se evalúe la posibilidad de horarios de trabajo más flexibles y que el teletrabajo para los colaboradores no represente una sobrecarga laboral a mediano plazo.

8. *La retención del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Kallpa, Huancayo - 2022.* Maria Pochuanca y Laura Montalvo (2023)

El objetivo general fue establecer la relación que existe entre la retención del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del grupo Kallpa, Huancayo - 2022.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar:

- Establecer la relación que existe entre la remuneración y desempeño laboral de los trabajadores del grupo Kallpa, Huancayo - 2022.
- Establecer la relación que existe entre las prestaciones sociales y desempeño laboral de los trabajadores del grupo Kallpa, Huancayo - 2022.
- Establecer la relación que existe entre la higiene y seguridad en el trabajo y desempeño laboral de los trabajadores del grupo Kallpa, Huancayo - 2022.

El presente estudio tuvo un enfoque en el método científico, de acuerdo a una línea de investigación específica con el cual se guió la investigación. Desde el problema general y

específicos, elaborar la operacionalización de las variables a partir de la aplicación de conceptos e instrumentos de medición utilizadas para las variables de retención del talento y el desempeño laboral.

Dentro de las conclusiones Maria Pocohuanca y Laura Montalvo (2023) destacan que la retención del talento humano es muy importante, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral, además al aplicar el coeficiente Rho de Spearman, obtuvieron una relación $Rho = 0.690^{**}$, lo que indica que existe una relación directa entre la retención del talento humano y desempeño laboral de los empleados del Grupo Kallpa Huancayo- 2022. Además, según el estadístico de Rho Spearman se obtuvo ($P\text{-valor} = 0.000 \leq \alpha = 0.05$), en cuyo caso se rechaza la hipótesis nula. Concluyeron que al aplicar el coeficiente Rho de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación $Rho=0.518^{**}$, indicando así una relación directa entre la remuneración y el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Kallpa en Huancayo - 2022. Además, según Rho de Spearman ($\text{valor } P = 0,000 \leq \alpha = 0,05$), en cuyo caso se rechaza la hipótesis nula. Concluyeron que al aplicar el coeficiente Rho de Spearman se obtiene un coeficiente de relación $Rho=0.713^{**}$, indicando así que existe una relación directa entre las prestaciones sociales y el desempeño laboral de los trabajadores del grupo Kallpa, Huancayo - 2022. Además, según el estadístico de Rho Spearman ($P\text{-valor}=0.000 \leq \alpha=0.05$) en cuyo caso se rechaza la hipótesis nula. Concluyeron que mediante el coeficiente Rho de Spearman se obtiene un coeficiente de relación $Rho=0.591^{**}$, indicando así una relación directa entre la higiene y seguridad en el trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Kallpa en Huancayo - 2022. Además, según el estadístico Rho Spearman ($P\text{-valor}=0.000 \leq \alpha=0.05$) en cuyo caso se rechaza la hipótesis nula.

Con respecto a lo anterior, David Carpio y Domenica Parra (2024), brindaron una serie de recomendaciones, entre ellas las siguientes:

Se recomienda a los gerentes y directivos tener en cuenta esta tesis para generar una estrategia de retención del Talento Humano y una correcta evaluación de Desempeño Laboral, ya que en la presente tesis se demostró una relación significativa entre la retención del talento humano y desempeño laboral. Se recomienda implementar estrategias de retención del talento humano en base a la identificación del desempeño laboral de cada integrante de la empresa. Brindándoles programas de formación, buen sueldo, beneficios atractivos, incentivos y oportunidades de crecimiento. Se recomienda implementar un plan de remuneración atractiva acorde a cada carga laboral en los diferentes puestos y áreas de trabajo, es decir, fomentar el balance profesional y personal a través de un modelo de gestión en el que prime el equilibrio entre las capacidades, tiempo de servicio y el nivel de responsabilidad. Se recomienda mejorar

e implementar prestaciones sociales a favor del colaborador tales como asistencia médica hospitalaria, seguro de vida, vacaciones, becas educativas, promover el ocio recreativo y deportivo, facilidad en el transporte y otorgar refrigerios. Por lo tanto, estas acciones incrementarían la retención del talento humano y mejorarían el desempeño laboral. Se sugiere que el Grupo Kallpa modifique las áreas de contabilidad, marketing y diseño para que obtengan una mejor iluminación y distribución de los bienes muebles (mesas sillas, computadoras, máquinas gigantografías). Obteniendo así una mejor ergonomía en los trabajadores. Se sugiere que cuando los trabajadores laboran horas extras estas deberían ser reconocidas y valoradas por la empresa de tal manera que el trabajador se sienta identificado con la organización y así desempeñe mejor sus actividades. Se recomienda que la empresa tome medidas de prevención ante cualquier accidente que perjudique la integridad del trabajador salvaguardando así su bienestar físico y mental. De tal manera que el trabajador se sienta seguro y un elemento importante mejorando así su desempeño laboral.

Capítulo II. Marco Teórico

El marco teórico representa uno de los pilares fundamentales en la elaboración de una investigación científica, ya que permite sustentar conceptualmente el problema de estudio, identificar variables relevantes y orientar el desarrollo metodológico del trabajo. A través de la revisión de literatura actualizada y pertinente, se establece un diálogo entre los hallazgos previos y el nuevo conocimiento que se pretende generar. En este sentido, el marco teórico no solo brinda solidez argumentativa, sino que también permite al investigador situarse dentro del estado del arte de su disciplina, reconociendo los avances y las brechas existentes en torno al tema abordado.

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2021), “el marco teórico cumple la función de respaldar la investigación con teorías, enfoques y antecedentes que permiten comprender y explicar el fenómeno estudiado, así como orientar la formulación de hipótesis y el diseño metodológico” (p. 114). Esta base conceptual es esencial para justificar la importancia del estudio, delimitar su alcance y facilitar la interpretación de los resultados.

En consecuencia, el presente marco teórico se estructura en torno a los principales conceptos, teorías y estudios empíricos vinculados al objeto de estudio, con el fin de proporcionar una base sólida que permita el desarrollo riguroso y coherente de la investigación.

El talento humano se ha convertido en un factor estratégico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en el sector financiero, donde la calidad del servicio, la innovación y la confianza dependen en gran medida de las competencias y el compromiso de los colaboradores. En este contexto, la retención de talento es un desafío clave para las instituciones, ya que la rotación de personal genera costos directos e indirectos, afecta la continuidad operativa y compromete el clima organizacional. Diversos estudios demuestran que una adecuada gestión de la retención contribuye al fortalecimiento de la motivación, la estabilidad laboral y el desempeño organizacional.

En el entorno organizacional contemporáneo, el talento humano representa un recurso esencial para el desarrollo institucional, la sostenibilidad organizacional y la mejora continua de los servicios. La capacidad de las organizaciones para atraer, desarrollar y retener personal calificado se ha convertido en un factor determinante en su éxito, especialmente en sectores complejos como el financiero y el público. Por ello, las estrategias de retención del talento humano han evolucionado de prácticas aisladas a enfoques integrales que contemplan dimensiones culturales, estructurales, emocionales y profesionales.

El presente marco teórico tiene como objetivo analizar los conceptos clave, modelos y enfoques que explican los factores que inciden en la retención del talento, con énfasis en las dinámicas propias de una entidad financiera del sector público. Para ello, se abordan elementos como el compromiso organizacional, el clima laboral, el liderazgo transformacional, la conciliación vida-trabajo, la gestión del desempeño, entre otros aspectos que intervienen directa o indirectamente en la intención de permanencia del personal.

Desde una perspectiva moderna, la retención de talento no sólo implica evitar la rotación, sino construir un entorno donde las personas encuentren propósito, desarrollo y bienestar. Como señalan Mora y Villalobos (2024), “las organizaciones que logran fidelizar a su capital humano son aquellas que colocan al empleado en el centro de la estrategia, diseñando experiencias laborales significativas y sostenibles” (p. 90). Esta visión exige una transformación profunda en la manera en que las instituciones conciben la gestión humana.

En este sentido, la fundamentación teórica presentada permite establecer una base sólida para comprender los procesos que impactan la permanencia del talento humano, y así identificar oportunidades de mejora que favorezcan el desarrollo institucional y el fortalecimiento del compromiso en contextos públicos y financieros.

La entidad financiera A, enfrenta la necesidad de implementar estrategias efectivas que le permitan conservar a su personal calificado y minimizar la fuga de talento. Para comprender los factores que inciden en la permanencia de los colaboradores, este marco teórico aborda conceptos fundamentales sobre la gestión del talento humano, las teorías de motivación, el compromiso organizacional y las prácticas de retención. Asimismo, se analizan modelos y enfoques utilizados a nivel nacional e internacional, los cuales sirven como base para interpretar la realidad actual de la entidad financiera A y formular recomendaciones que contribuyan a la estabilidad y eficiencia institucional.

El análisis teórico presentado permite comprender que la retención del talento humano es un proceso multifactorial que involucra elementos motivacionales, culturales, estructurales y estratégicos. A través de la revisión de autores recientes y estudios aplicados en contextos similares, se evidencia que las estrategias de retención más efectivas son aquellas que abordan integralmente las necesidades del personal.

El marco teórico sustenta los objetivos de esta investigación, proporcionando los fundamentos para analizar las estrategias actuales de la entidad financiera A, así como para formular propuestas de mejora sostenibles y alineadas con las mejores prácticas contemporáneas.

Fundamentos del Talento Humano

En el contexto organizacional contemporáneo, el talento humano ha adquirido un rol fundamental como factor estratégico que incide directamente en la competitividad, sostenibilidad y productividad de las instituciones. A diferencia de visiones tradicionales que consideraban al personal como un recurso operativo, actualmente se reconoce que las personas son portadoras de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que resultan indispensables para la generación de valor en las organizaciones (González & Cuenca, 2021).

El talento humano puede definirse como el conjunto de capacidades técnicas, sociales y cognitivas que poseen las personas, y que son puestas al servicio de los objetivos organizacionales. Este enfoque considera no solo la preparación académica o experiencia laboral, sino también el compromiso, la creatividad, la capacidad de adaptación y la orientación al logro. En ese sentido, el talento humano es entendido como un activo intangible que no puede ser sustituido por tecnología, y cuya gestión adecuada se convierte en un elemento diferenciador para las organizaciones (Rodríguez, 2023).

Uno de los aportes más recientes en la conceptualización del talento lo ofrece Chanta (2022), quien lo vincula directamente con la proyección de crecimiento individual dentro de la organización y con el nivel de conexión emocional que la persona establece con su entorno laboral.

En el sector público, la gestión del talento humano enfrenta desafíos particulares debido a limitaciones normativas, rigidez administrativa y estructuras jerárquicas tradicionales. No obstante, diversos estudios han demostrado que una adecuada identificación, desarrollo y retención del talento puede traducirse en mejoras significativas en la eficiencia del servicio público y en la calidad de la atención ciudadana (Masís Salazar et al., 2024).

Adicionalmente, la literatura reciente ha destacado la importancia de diseñar políticas de gestión del talento humano alineadas con las necesidades generacionales. Por ejemplo, en el caso de los trabajadores pertenecientes a la generación millennial y centennial, se valora especialmente el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento continuo, la flexibilidad laboral y la conexión entre el trabajo y los valores personales (Collaguazo & Zamora, 2024).

Retención del Talento Humano

La retención del talento humano se ha convertido en uno de los principales retos de la gestión organizacional contemporánea. Este concepto se refiere a la capacidad de una entidad

para conservar a los colaboradores valiosos en el tiempo, evitando su desvinculación prematura y reduciendo los índices de rotación.

Desde una perspectiva estratégica, la retención del talento está estrechamente vinculada con la sostenibilidad organizacional. Cuando un colaborador con alto desempeño abandona una institución, no solo se pierde su experiencia técnica, sino también su conocimiento tácito, su red de contactos, su capacidad de innovación y su liderazgo informal.

Las causas de la rotación pueden ser múltiples y varían según el contexto institucional. En el caso del sector público costarricense, estudios recientes identifican como factores críticos la falta de oportunidades de crecimiento, la rigidez administrativa, la escasa valoración del mérito, el liderazgo inadecuado y la limitada flexibilidad laboral (Cruz Carballo et al., 2025).

En contraposición, una adecuada estrategia de retención involucra diversos componentes que deben ser gestionados de manera integral. Entre los más relevantes se encuentran el clima organizacional, la comunicación efectiva, la equidad salarial, las oportunidades de desarrollo profesional, la conciliación vida-trabajo, el reconocimiento, y la participación activa en la toma de decisiones (Rodríguez, 2023).

Asimismo, la evidencia empírica ha demostrado que aquellas organizaciones que promueven una cultura centrada en el bienestar, el desarrollo humano y la confianza mutua logran tasas más bajas de rotación.

Estrategias de Retención del Talento Humano

Las estrategias de retención del talento humano abarcan diversas dimensiones de la gestión de personas, y su implementación depende del contexto organizacional. Entre las más relevantes se encuentran:

Compensación y beneficios: Incluyen el salario, incentivos, seguros y otros beneficios tangibles o intangibles. Un sistema equitativo y competitivo es clave para retener a los colaboradores (Condezo, 2022).

Clima organizacional y cultura: El ambiente de trabajo influye directamente en la satisfacción del personal. Una cultura basada en la confianza, el respeto y el reconocimiento fortalece el compromiso (Reyna, 2022).

Desarrollo profesional: Los planes de capacitación, las oportunidades de ascenso y la formación continua son elementos fundamentales para mantener al personal motivado (Pocohuanca & Montalvo, 2023).

Flexibilidad laboral: El teletrabajo, la jornada flexible y el enfoque en resultados, en lugar del control de horarios, han ganado relevancia en la retención, especialmente tras la pandemia.

2.3.5 Comunicación interna: La retroalimentación, la escucha activa y la transparencia promueven un entorno de confianza, participación y pertenencia.

La Motivación Laboral como Factor de Retención

La motivación laboral es un motor esencial para el compromiso y la permanencia del talento en las organizaciones. Las teorías motivacionales clásicas, como la de Maslow o Herzberg, siguen siendo útiles para entender las necesidades humanas dentro del trabajo.

La motivación intrínseca, que nace del interés personal por las tareas realizadas, ha demostrado tener mayor impacto en la retención que los incentivos económicos en muchos contextos. Esto es especialmente cierto entre los trabajadores jóvenes, que valoran los retos, el crecimiento y el propósito laboral (Chanta, 2022).

El reconocimiento constante, la posibilidad de influir en decisiones y el acceso a formación son elementos que elevan los niveles de motivación, reduciendo la intención de abandono (Rodríguez, 2023).

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se define como el vínculo psicológico que une a los colaboradores con su organización. Meyer y Allen (1991) proponen una tipología ampliamente usada que incluye tres dimensiones: el compromiso afectivo (deseo de permanecer), normativo (deber) y de continuidad (costo de dejar).

Altos niveles de compromiso se traducen en mayor retención, mejor desempeño y lealtad organizacional. Este compromiso puede ser fortalecido a través del liderazgo participativo, la equidad organizacional y la alineación de valores (Reyna, 2022).

Modelos y Enfoques en Gestión del Talento en el Sector Público

La gestión del talento en el sector público enfrenta restricciones legales, presupuestarias y estructurales que dificultan la aplicación de modelos privados. Sin embargo, se han desarrollado enfoques adaptados como la gestión por competencias, la planificación estratégica del talento y el enfoque basado en el mérito.

En Costa Rica, la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 ha impulsado una modernización parcial en los procesos de selección, evaluación y remuneración (Cruz Carballo et al., 2025), abriendo oportunidades para una gestión más profesional del talento humano.

Estudios Previos y Buenas Prácticas en Retención

Numerosos estudios han evidenciado prácticas efectivas en la retención del talento.

Por ejemplo:

- En el Grupo Kallpa (Pocohuanca & Montalvo, 2023), se identificó una correlación directa entre las prestaciones sociales y el desempeño laboral.
- En Ecuaminerales (Carpio & Parra, 2024), se observó que la capacitación continua y los beneficios no económicos influyen positivamente en la permanencia del personal.
- En entidades financieras de Cotopaxi (Collaguazo & Zamora, 2024), se determinó que los millennials valoran altamente la flexibilidad, el liderazgo empático y el desarrollo profesional.

Estas prácticas pueden ser adaptadas al contexto del sector público costarricense con base en las características institucionales.

Marca Empleadora

Imagen y reputación de una empresa como lugar atractivo para trabajar, que influye en la retención del talento. Pérez et al. (2021) destacan que “una marca empleadora sólida fortalece el compromiso y reduce la rotación del personal” (p. 45).

La marca empleadora se refiere a la percepción que proyecta una empresa como un lugar deseable para trabajar. Esta imagen y reputación influyen significativamente en la capacidad de la organización para atraer y retener talento, ya que los empleados valoran entornos laborales positivos, con buenas condiciones y oportunidades de desarrollo. Una marca empleadora fuerte puede convertirse en una ventaja competitiva, al fomentar el compromiso del personal y reducir la rotación.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Conjunto de beneficios y valores que la organización ofrece para atraer y retener talento. Cita Gómez y Rodríguez (2022) afirman que “una PVE bien definida es clave para diferenciarse y mantener empleados” (p. 112).

La propuesta de valor al empleado es el conjunto de beneficios, recompensas y experiencias que una empresa ofrece a sus colaboradores a cambio de sus habilidades, compromiso y desempeño. Esta propuesta abarca aspectos tanto económicos como emocionales, incluyendo el salario, el ambiente laboral, las oportunidades de crecimiento, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y la cultura organizacional. Una propuesta de valor bien definida y alineada con las expectativas del talento contribuye a atraer, motivar y retener a los empleados, fortaleciendo así la marca empleadora.

Compromiso Organizacional

Vínculo emocional y normativo que mantiene al empleado motivado a permanecer en la empresa. Ramírez (2023) señala que “el compromiso organizacional es un predictor fundamental de la permanencia laboral” (p. 78).

El compromiso organizacional es el vínculo emocional y psicológico que une al empleado con la empresa, reflejando su nivel de identificación, lealtad y disposición para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Este compromiso se manifiesta en la motivación, la permanencia en la organización y la voluntad de asumir responsabilidades. Cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y alineados con la cultura y los valores de la empresa, es más probable que desarrollen un fuerte sentido de pertenencia, lo que impacta positivamente en su desempeño y en los resultados de la organización.

Clima Laboral

Percepción colectiva del ambiente de trabajo que impacta en la satisfacción y retención. López y Vargas (2020) encuentran que “un clima laboral positivo reduce significativamente la rotación voluntaria” (p. 203).

El clima laboral es la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo dentro de una organización, incluyendo aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación, el estilo de liderazgo, las condiciones físicas y las oportunidades de desarrollo. Un clima laboral positivo fomenta la motivación, la colaboración y el bienestar de los trabajadores, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación, conflictos y baja productividad. Por ello, el clima laboral es un factor clave para el rendimiento organizacional y la retención del talento.

Capacitación y Desarrollo

Programas diseñados para mejorar habilidades y fomentar el crecimiento profesional de los empleados. Martínez y Sánchez (2021) indican que “las oportunidades de desarrollo incrementan la fidelización de los colaboradores” (p. 134).

La capacitación y el desarrollo son procesos clave en la gestión del talento humano, orientados a mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados. La capacitación se enfoca en preparar al personal para desempeñar sus funciones actuales de manera más eficiente, mientras que el desarrollo busca potenciar el crecimiento profesional a largo plazo, preparándolos para asumir mayores responsabilidades. Estas prácticas no solo

elevan el desempeño individual y organizacional, sino que también incrementan la motivación, el compromiso y las oportunidades de carrera dentro de la empresa.

Equilibrio Vida-Trabajo

Estrategias que permiten a los empleados balancear sus responsabilidades laborales y personales. Fernández (2022) comenta que “las políticas de flexibilidad son determinantes en la retención del talento” (p. 89).

El equilibrio entre la vida y el trabajo se refiere a la capacidad de los empleados para armonizar sus responsabilidades laborales con su vida personal y familiar. Este equilibrio es fundamental para el bienestar general, ya que reduce el estrés, mejora la salud mental y aumenta la satisfacción tanto en el ámbito profesional como personal. Las empresas que promueven políticas de flexibilidad, como horarios adaptables o trabajo remoto, contribuyen a una mayor motivación, productividad y retención del talento, fortaleciendo así el compromiso y la lealtad de sus colaboradores.

Evaluación del Desempeño

Proceso sistemático para medir y retroalimentar el rendimiento laboral. González y Pérez (2023) explican que “la evaluación justa contribuye a mantener motivados y comprometidos a los empleados” (p. 56).

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se analiza y valora el rendimiento de los empleados en función de sus responsabilidades, metas y competencias. Su objetivo principal es identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, facilitando la toma de decisiones en cuanto a promociones, capacitaciones o ajustes en las funciones. Además, esta herramienta fomenta una comunicación abierta entre líderes y colaboradores, alineando los objetivos individuales con los organizacionales y contribuyendo al crecimiento y la eficiencia de la empresa.

Beneficios Laborales

Prestaciones adicionales al salario que incrementan la satisfacción y permanencia del trabajador. Rivera y Martínez (2021) concluyen que “los beneficios sociales son un factor clave para reducir la rotación” (p. 150).

Los beneficios laborales son compensaciones adicionales al salario que las empresas ofrecen a sus empleados, con el fin de mejorar su calidad de vida y aumentar su bienestar. Estos

pueden incluir seguros médicos, bonos, vacaciones pagadas, planes de retiro, ayudas educativas, entre otros. Además de cumplir con ciertas obligaciones legales, los beneficios laborales actúan como una herramienta estratégica para atraer, motivar y retener talento. Cuando están bien diseñados y alineados con las necesidades del personal, contribuyen al compromiso, la satisfacción y la productividad dentro de la organización.

Clima de Seguridad Psicológica

Entorno donde los empleados se sienten seguros para expresar ideas y errores sin temor a represalias. Herrera (2023) afirma que “la seguridad psicológica fortalece el compromiso y disminuye la intención de abandono” (p. 120). El clima de seguridad psicológica se refiere a la percepción compartida entre los miembros de un equipo de que es seguro asumir riesgos interpersonales en el entorno laboral. Esto implica sentirse libre para expresar ideas, hacer preguntas, admitir errores o pedir ayuda sin temor a ser juzgado, ridiculizado o castigado. Un clima de seguridad psicológica favorece la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo, ya que fomenta la confianza mutua y el respeto. Este concepto es clave para el desarrollo de equipos de alto desempeño y una cultura organizacional saludable.

Reconocimiento Laboral

Prácticas de valoración y agradecimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados. Sánchez y Gómez (2022) mencionan que “el reconocimiento constante mejora el clima y reduce la rotación” (p. 77).

El reconocimiento laboral es el acto de valorar y destacar el esfuerzo, los logros y las contribuciones de los empleados dentro de una organización. Este reconocimiento puede ser formal o informal, y abarca desde elogios verbales hasta incentivos o recompensas tangibles. Su propósito principal es fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal, generando un ambiente de trabajo positivo. Cuando se implementa de manera justa y consistente, el reconocimiento laboral contribuye al bienestar de los empleados y al rendimiento general de la empresa.

Movilidad Interna

Oportunidades de crecimiento y cambio dentro de la misma organización. Cita: Díaz (2021) explica que “la posibilidad de movilidad interna aumenta la retención y satisfacción laboral” (p. 102).

La movilidad interna es el proceso mediante el cual los empleados tienen la oportunidad de cambiar de puesto, área o nivel dentro de una misma organización. Esta práctica permite aprovechar mejor el talento interno, fomentar el desarrollo profesional y aumentar la motivación del personal. Además, facilita la retención de empleados al ofrecerles nuevas oportunidades de crecimiento sin necesidad de dejar la empresa. Una estrategia efectiva de movilidad interna contribuye a una mayor adaptabilidad organizacional y al fortalecimiento de equipos con habilidades diversificadas.

Estrés Laboral

Respuesta física y emocional negativa frente a las demandas laborales que puede afectar la retención. Morales y Pérez (2020) indican que “altos niveles de estrés incrementan la rotación voluntaria” (p. 67).

El estrés laboral es una respuesta física y emocional que ocurre cuando las exigencias del entorno de trabajo superan la capacidad del empleado para afrontarlas. Puede originarse por factores como la sobrecarga de tareas, la falta de control sobre el trabajo, la presión por resultados, relaciones laborales conflictivas o un ambiente laboral poco saludable. Si no se gestiona adecuadamente, el estrés laboral puede afectar negativamente la salud, el bienestar y el desempeño del trabajador, así como la productividad y el clima organizacional. Por ello, es fundamental que las empresas promuevan prácticas que prevengan y reduzcan este tipo de estrés.

Liderazgo Transformacional

Estilo de liderazgo que inspira y motiva cambios positivos y compromiso en el equipo. Aguilar (2022) señala que “el liderazgo transformacional está asociado a una mayor retención del talento” (p. 114). El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que inspira y motiva a los colaboradores a superar sus propios intereses en favor de los objetivos del equipo u organización. Se basa en la influencia positiva del líder, quien actúa como modelo a seguir, fomenta la innovación, estimula el pensamiento crítico y promueve el desarrollo personal y profesional de sus seguidores. Este tipo de liderazgo crea un entorno de confianza, compromiso y entusiasmo, impulsando cambios significativos y sostenibles tanto a nivel individual como organizacional.

Gestión del Talento

Conjunto de prácticas para atraer, desarrollar y retener empleados clave. Rodríguez (2020) resalta que “una gestión efectiva del talento es fundamental para la sostenibilidad organizacional” (p. 132).

La gestión de talento es el conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con alto potencial y desempeño. Su objetivo principal es alinear las capacidades del capital humano con las metas del negocio, asegurando que la empresa cuente con las personas adecuadas en los roles adecuados. Incluye procesos como la selección, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera y sucesión. Una gestión de talento efectiva contribuye al crecimiento organizacional, la innovación y la ventaja competitiva sostenible.

Programas de Bienestar

Iniciativas que promueven la salud física, mental y emocional de los empleados. Herrera y Sánchez (2022) sostienen que “los programas de bienestar son un motor para la retención efectiva” (p. 88).

Los programas de bienestar son iniciativas implementadas por las organizaciones para promover la salud física, mental y emocional de sus empleados. Estos programas pueden incluir actividades como chequeos médicos, apoyo psicológico, talleres de manejo del estrés, fomento de la actividad física, alimentación saludable y equilibrio entre la vida laboral y personal. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de los trabajadores, aumentar la motivación y reducir el ausentismo y la rotación. Al cuidar el bienestar del personal, las empresas fortalecen el compromiso, la productividad y el clima laboral positivo.

Motivación Laboral

Factores internos y externos que impulsan a los empleados a desempeñarse y permanecer. Pérez (2021) indica que “la motivación es un elemento clave para la retención del personal” (p. 54). La motivación laboral es el impulso interno o externo que lleva a los empleados a desempeñar sus funciones con entusiasmo, compromiso y eficacia. Esta puede estar influenciada por factores como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el ambiente laboral, la remuneración y el sentido de propósito en el trabajo. Una alta motivación laboral se traduce en mayor productividad, satisfacción y lealtad hacia la organización. Por ello, es fundamental que las empresas implementen estrategias que fomenten un entorno

motivador, donde los colaboradores se sientan valorados y conectados con los objetivos de la organización.

Rotación de Personal

La rotación de personal es un proceso mediante el cual un conjunto de personas ingresa y salen de una organización, voluntaria o involuntariamente.” (Martín Esteban Gutiérrez, Enciclopedia Iberoamericana, junio 2020)

La rotación de personal consiste en el flujo de entrada y salida de empleados en una organización durante un periodo determinado, ya sea por renunciaciones, despidos o reubicaciones internas. Este indicador, generalmente expresado como porcentaje, ayuda a comprender la estabilidad laboral y el entorno organizacional. Una alta rotación puede indicar problemas como desmotivación, baja remuneración o ambiente negativo, y conlleva costos asociados a reclutamiento, formación y pérdida de conocimiento.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere a las conductas, acciones, deberes y obligaciones que los trabajadores deben cumplir en relación con el cargo o funciones profesionales establecidas para su puesto de trabajo” (Polo del Conocimiento, 2022).

El desempeño laboral es un concepto integral que abarca las acciones, comportamientos y resultados que un empleado genera en el ejercicio de sus funciones, influenciado por su interacción con la organización. Este concepto no solo evalúa la cantidad de tareas completadas, sino también la forma en que se realizan, incluyendo comportamientos que contribuyen al entorno organizacional. Medir y gestionar el desempeño es esencial para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos de la empresa, potenciar el desarrollo profesional y mejorar la productividad global.

Gestión del Talento Humano por Competencias

La gestión del talento humano por competencias representa una de las principales transformaciones en el enfoque tradicional de administración de personal. Esta metodología se centra en la identificación, desarrollo y evaluación de las competencias —entendidas como la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores— que los colaboradores deben poseer para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. A diferencia de los modelos convencionales, esta perspectiva reconoce que la sola posesión de títulos o experiencia no

garantiza un desempeño eficiente; lo esencial es cómo los individuos aplican sus capacidades en contextos reales de trabajo. En entornos dinámicos y complejos, como el del sector financiero público, la implementación de un modelo de gestión por competencias permite alinear el perfil del recurso humano con los requerimientos estratégicos de la institución. Así, las decisiones de selección, capacitación, promoción y evaluación del desempeño se fundamentan en criterios objetivos que favorecen la transparencia y la equidad. Además, este modelo aporta claridad a los colaboradores sobre lo que se espera de su rendimiento, incentivando la autorregulación y el desarrollo profesional continuo (Cáceres, 2022).

La aplicación efectiva de este enfoque requiere de un análisis previo para definir las competencias clave en cada puesto, lo cual implica una integración entre los departamentos de recursos humanos y las áreas operativas. También es fundamental contar con herramientas de evaluación válidas y confiables, así como programas de formación que respondan a las brechas identificadas. La retroalimentación periódica, basada en comportamientos observables, fortalece la cultura de mejora continua y el compromiso del personal.

Diversos estudios en organizaciones públicas latinoamericanas han demostrado que la gestión por competencias no solo mejora el desempeño institucional, sino que también contribuye a reducir los índices de rotación. Cuando los colaboradores perciben que su crecimiento está vinculado a sus méritos y capacidades, aumenta su sentido de pertenencia y su disposición a permanecer en la institución (González & Cuenca, 2021). Por ello, la retención del talento no debe considerarse como un proceso aislado, sino como un resultado directo de una gestión del talento coherente, profesional y centrada en el desarrollo humano.

Marca Empleadora (Employer Branding)

El concepto de marca empleadora (o employer branding) se ha posicionado en la última década como una estrategia clave para la atracción y retención del talento humano. Se refiere a la reputación que tiene una organización como lugar para trabajar, tanto entre sus colaboradores actuales como entre potenciales candidatos. Esta reputación se construye a partir de experiencias, valores percibidos, estilo de liderazgo, beneficios laborales, cultura organizacional y condiciones de desarrollo profesional.

En el contexto actual, donde los profesionales tienen acceso a una amplia gama de opciones laborales y donde las expectativas de las nuevas generaciones se centran en factores

como el propósito, la flexibilidad y la ética institucional, la marca empleadora adquiere una relevancia crucial. No se trata solo de ofrecer un salario competitivo, sino de construir un entorno que promueva el bienestar, la innovación y el sentido de comunidad. Una marca empleadora fuerte genera una conexión emocional entre la institución y sus colaboradores, lo que a su vez incrementa su compromiso y permanencia (Rodríguez, 2023).

En el sector público, el desarrollo de una marca empleadora sólida representa un reto y una oportunidad. Aunque estas organizaciones tradicionalmente se han percibido como estructuras rígidas, es posible transformar esa visión mediante iniciativas internas de comunicación, reconocimiento y profesionalización del talento. Además, el employer branding no se limita a la imagen externa; también implica trabajar en la experiencia del empleado desde su incorporación hasta su salida.

Un estudio de Rodríguez (2023) evidencia que las organizaciones que invierten en estrategias de marca empleadora logran no solo atraer mejores candidatos, sino también reducir los costos asociados a la rotación y aumentar el nivel de recomendación institucional. Esta evidencia respalda la necesidad de adoptar una visión estratégica de recursos humanos que incorpore herramientas de marketing interno y comunicación emocional, lo cual favorece una identidad institucional coherente y motivadora.

Salario Emocional

El salario emocional es un componente fundamental de la compensación total que ofrecen las organizaciones, y se refiere a todos aquellos beneficios no económicos que un colaborador percibe y valora como parte de su experiencia laboral. A diferencia del salario monetario, el salario emocional no se mide en términos financieros, sino a través de aspectos como el reconocimiento, la flexibilidad horaria, la posibilidad de crecimiento profesional, el ambiente de trabajo, la conciliación vida-trabajo, el liderazgo positivo, y el sentido de propósito.

Este tipo de retribución es especialmente importante en contextos donde los incrementos salariales no son viables o están limitados por normativas, como en el caso del sector público. En estas situaciones, el salario emocional puede convertirse en una herramienta estratégica de fidelización del personal. Según Castillo, Ramírez y Ávila (2024), los colaboradores que reciben un adecuado salario emocional tienden a experimentar mayor satisfacción, lealtad y compromiso con la organización.

Además, el salario emocional es percibido de forma personalizada. Lo que para un colaborador representa un beneficio valioso (por ejemplo, el trabajo híbrido o la capacitación), para otro puede ser el reconocimiento verbal o un ambiente armónico. Por esta razón, las organizaciones deben identificar las necesidades particulares de sus equipos y diseñar propuestas de valor diferenciadas. Esta atención a la individualidad fortalece el vínculo entre la institución y sus colaboradores, disminuyendo la intención de abandono.

Las investigaciones actuales han demostrado que el salario emocional tiene efectos positivos sobre la motivación intrínseca, el engagement laboral y la reputación institucional (Castillo et al., 2024). En síntesis, este concepto ya no debe considerarse como un complemento opcional, sino como un eje estructural en las políticas de gestión del talento humano, especialmente cuando se busca retener perfiles clave y construir una cultura organizacional resiliente y humanizada.

Engagement Laboral

El engagement laboral, también conocido como compromiso laboral, es un estado psicológico positivo y persistente que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo. Se ha convertido en uno de los indicadores más utilizados para medir la conexión emocional y cognitiva que los colaboradores tienen con su entorno laboral. A diferencia del simple cumplimiento de tareas, el engagement implica entusiasmo, iniciativa y una profunda identificación con la labor que se realiza.

Diversas investigaciones han demostrado que el engagement no solo está relacionado con la productividad, sino también con la fidelización del talento humano. Cuando un colaborador se siente energizado y comprometido, disminuye su intención de abandonar la organización, incluso si recibe otras ofertas externas. El engagement es, por tanto, un factor protector frente a la rotación de personal (Pareja, 2023).

Este compromiso suele estar influenciado por factores como el liderazgo inspirador, la autonomía en el trabajo, la retroalimentación efectiva y el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles. Las organizaciones que fomentan estos elementos generan entornos positivos donde las personas se sienten valoradas y motivadas.

En el sector público, fomentar el engagement requiere romper con prácticas burocráticas, promover el reconocimiento y fortalecer el sentido de propósito institucional. El vínculo con la misión pública y el impacto del trabajo en la sociedad son motivadores poderosos cuando se gestionan adecuadamente. Por lo tanto, los programas de gestión del

talento humano deben incluir estrategias orientadas a medir y fortalecer el engagement de manera sostenida.

Salud Organizacional y Bienestar Laboral

La salud organizacional hace referencia a la capacidad que tiene una entidad para mantener condiciones laborales que favorezcan el bienestar físico, mental y emocional de sus colaboradores. Es un concepto que integra factores individuales y organizativos, y que influye directamente en el clima laboral, el desempeño y la retención del talento.

En los últimos años, se ha evidenciado una creciente preocupación por los riesgos psicosociales en el entorno laboral, tales como el estrés crónico, el burnout, el acoso laboral y la sobrecarga emocional. La falta de políticas de bienestar no solo afecta la salud de los trabajadores, sino que incrementa los niveles de ausentismo, conflictos internos y rotación (González & Cuenca, 2021).

Por el contrario, las organizaciones que promueven entornos saludables —a través de programas de prevención, pausas activas, acceso a atención psicológica, liderazgo empático y reconocimiento— logran generar una cultura de cuidado que refuerza la satisfacción y permanencia del personal. Estos elementos no deben considerarse un lujo, sino una inversión estratégica.

En instituciones públicas, donde los recursos pueden ser limitados, el bienestar organizacional puede promoverse mediante acciones simples pero significativas: mejorar la comunicación, facilitar espacios de diálogo, flexibilizar horarios, entre otros. La salud organizacional, entendida como un compromiso ético y funcional, se convierte así en una condición esencial para una gestión del talento humano sostenible.

Capital Humano en el Sector Público

El capital humano en el sector público representa uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los fines del Estado y la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. A pesar de su importancia, la gestión del talento en este ámbito enfrenta desafíos estructurales como la rigidez normativa, la escasez de incentivos, la burocracia y la falta de reconocimiento al mérito.

A diferencia del sector privado, donde las estrategias de atracción y fidelización del talento pueden ser más flexibles, en el sector público existen restricciones legales y presupuestarias que limitan la capacidad de innovación en materia de recursos humanos. Sin

embargo, esto no significa que no sea posible retener talento de forma efectiva. La clave está en identificar factores motivacionales distintos, tales como la estabilidad laboral, la vocación de servicio y el impacto social del trabajo (Cruz Carballo, Herrera Vega & López Oviedo, 2025).

La profesionalización del servicio civil, la evaluación del desempeño basada en resultados, la capacitación continua y el fortalecimiento del liderazgo institucional son acciones prioritarias para mantener comprometido al personal. Además, es fundamental que las entidades públicas promuevan una cultura de reconocimiento, participación y transparencia, que otorgue sentido y valor al trabajo cotidiano.

En síntesis, el capital humano en el sector público no solo debe ser gestionado desde una perspectiva administrativa, sino estratégica. Su adecuada retención no solo mejora la eficiencia institucional, sino que garantiza una atención más ética, equitativa y orientada a las necesidades de la población.

Teletrabajo y Retención del Talento

El teletrabajo ha emergido como una modalidad laboral clave en la transformación del entorno organizacional moderno. Esta forma de empleo remoto ha cobrado especial relevancia tras las dinámicas impuestas por la pandemia global, pero su adopción trasciende lo coyuntural, convirtiéndose en una alternativa estratégica que responde a las nuevas expectativas de flexibilidad, autonomía y equilibrio vida-trabajo por parte de los colaboradores. En esencia, el teletrabajo representa una reorganización de los tiempos y espacios tradicionales de trabajo, con el potencial de aumentar la productividad y el bienestar.

Uno de los mayores aportes del teletrabajo en relación con la retención del talento radica en su capacidad para generar satisfacción laboral. Al reducir los tiempos de desplazamiento, disminuir el estrés asociado a la rigidez horaria y permitir mayor cercanía con el entorno familiar, esta modalidad fortalece el vínculo emocional del colaborador con la organización. Los empleados valoran profundamente la confianza depositada en su autonomía, lo cual incrementa su compromiso y reduce la probabilidad de rotación voluntaria. De hecho, estudios recientes destacan que los esquemas híbridos son los preferidos por gran parte del talento humano, al combinar lo mejor del trabajo presencial con las ventajas del teletrabajo (Chávez & León, 2023).

No obstante, el éxito del teletrabajo como herramienta de retención no se alcanza de forma automática. Su implementación requiere de una infraestructura tecnológica adecuada,

protocolos de comunicación claros, metas definidas y un liderazgo cercano y empático que facilite el acompañamiento a distancia. Las organizaciones deben también garantizar la equidad de oportunidades entre quienes teletrabajan y quienes se desempeñan de forma presencial, evitando sesgos en la asignación de tareas, evaluaciones o promociones.

Por último, el teletrabajo puede actuar como un diferenciador institucional dentro de los procesos de atracción y fidelización del talento. Las organizaciones que ofrecen modalidades laborales flexibles no solo reducen la fuga de talento, sino que se posicionan como empleadores atractivos ante perfiles que priorizan la calidad de vida, especialmente en generaciones más jóvenes y profesionales altamente calificados. En este sentido, el teletrabajo no debe considerarse una solución temporal, sino una estrategia estructural con beneficios comprobables en la retención del capital humano.

Rotación Laboral

La rotación laboral es uno de los indicadores más representativos del nivel de estabilidad interna de una organización. Este fenómeno, entendido como la salida de colaboradores de manera voluntaria o involuntaria, afecta directamente los costos operativos, la continuidad de los procesos y el clima organizacional. Si bien cierto nivel de rotación puede ser positivo al permitir renovación e innovación, tasas elevadas o incontroladas pueden ser síntoma de fallas estructurales en la gestión del talento humano.

Entre las causas más frecuentes de la rotación laboral se encuentran la falta de oportunidades de desarrollo profesional, el bajo reconocimiento, un liderazgo autoritario o desinteresado, así como un clima organizacional adverso. Estas condiciones generan frustración, desmotivación y eventualmente el abandono de la institución. En el caso de organizaciones públicas, se agregan factores como estructuras jerárquicas rígidas, escasa movilidad interna y procesos de evaluación poco transparentes (Silva & Ramos, 2021). Además, la percepción de falta de meritocracia y la sobrecarga de tareas sin compensaciones adecuadas pueden detonar intenciones de renuncia.

El impacto de la rotación es multifacético. Desde la perspectiva económica, implica la necesidad de invertir recursos en procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. A nivel social, afecta la cohesión de los equipos, el sentido de pertenencia y el conocimiento organizacional acumulado. Asimismo, puede repercutir en la moral del resto de colaboradores, generando un clima de incertidumbre y desconfianza respecto a la estabilidad laboral.

Por ello, abordar la rotación laboral requiere una estrategia de gestión integral. Es indispensable identificar los factores que la originan, mediante encuestas de salida, entrevistas de seguimiento y análisis del entorno laboral. Una vez detectadas las causas, se deben implementar acciones correctivas orientadas a mejorar la experiencia del empleado: fortalecimiento del liderazgo, políticas de desarrollo profesional, mecanismos de reconocimiento y mejoras en la comunicación interna. Solo a través de una gestión consciente y preventiva se puede transformar la rotación en una oportunidad para fortalecer la fidelidad organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional representa la base intangible sobre la cual se edifica la identidad de una institución. Comprende el sistema de valores, normas, costumbres, símbolos y prácticas que definen la forma en que los colaboradores interactúan entre sí y con su entorno. Esta cultura influye profundamente en los comportamientos individuales, las dinámicas de equipo y la percepción general que se tiene de la organización, tanto interna como externamente.

Una cultura organizacional sólida, coherente y alineada con los objetivos institucionales, promueve un sentido de pertenencia y un compromiso emocional entre los empleados. Este sentido de pertenencia es clave para la retención del talento, ya que los colaboradores tienden a permanecer en entornos donde se sienten valorados, comprendidos y parte de un propósito mayor. En contraste, una cultura débil o incoherente puede generar desmotivación, falta de alineación estratégica y una mayor rotación.

En instituciones públicas, donde las estructuras suelen ser más jerárquicas y los procesos menos flexibles, es especialmente importante cultivar una cultura organizacional que fomente el respeto, la colaboración y la innovación. Esto no solo fortalece la cohesión interna, sino que también mejora la imagen institucional ante la ciudadanía.

Ramírez y Escalante (2022) sostienen que una cultura organizacional basada en la confianza y la transparencia es determinante para lograr que los funcionarios se identifiquen con la misión institucional. Fomentar valores compartidos, mecanismos de participación y liderazgo ético es esencial para consolidar entornos laborales atractivos y retentivos.

Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es un proceso estructurado que permite monitorear, evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización. Esta práctica se basa en el establecimiento de objetivos claros, indicadores de logro, retroalimentación continua y reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo. Su propósito no es solo aumentar la productividad, sino también fortalecer el vínculo entre el trabajador y la institución.

Cuando la gestión del desempeño se implementa de forma transparente y participativa, contribuye significativamente al desarrollo profesional y a la satisfacción laboral. Los colaboradores se sienten guiados, valorados y apoyados, lo que refuerza su sentido de propósito y su disposición a permanecer en la organización. En cambio, sistemas de evaluación injustos o poco claros pueden generar frustración, desconfianza y un aumento en la intención de abandono.

En el contexto del sector público, uno de los desafíos más importantes es profesionalizar los procesos de evaluación del desempeño, eliminando prácticas subjetivas y promoviendo una cultura de mejora continua. Esto implica capacitar a los líderes en retroalimentación constructiva, establecer criterios de evaluación objetivos y asegurar que los resultados se utilicen para promover el crecimiento, y no como herramientas punitivas.

Acuña (2021) resalta que una gestión del desempeño efectiva está estrechamente relacionada con la retención del talento, ya que contribuye a una percepción de justicia organizacional, alineamiento de expectativas y fortalecimiento del compromiso institucional.

Reconocimiento Laboral

El reconocimiento laboral es una de las herramientas más poderosas para fortalecer la motivación y fidelización del personal. Se trata de un acto mediante el cual la organización expresa su valoración por el esfuerzo, compromiso y logros de sus colaboradores. Este puede manifestarse de múltiples formas: desde incentivos económicos y promociones hasta agradecimientos verbales o menciones públicas.

El reconocimiento influye directamente en la autoestima, el sentido de logro y el orgullo de pertenencia del trabajador. Cuando una persona siente que su trabajo es visibilizado y apreciado, aumenta su disposición a contribuir más allá de lo requerido. En cambio, la ausencia de reconocimiento genera desmotivación, indiferencia y en muchos casos, la búsqueda de nuevas oportunidades laborales donde sí se valore su aporte.

Las organizaciones más exitosas en términos de retención no solo tienen programas formales de reconocimiento, sino que han logrado construir una cultura en la que valorar a los demás es una práctica cotidiana. Este reconocimiento puede venir de líderes, compañeros o incluso de clientes, y debe ser oportuno, específico y sincero para ser realmente efectivo.

López y Fernández (2020) argumentan que el reconocimiento, cuando se integra como parte de la cultura organizacional, transforma el ambiente laboral, refuerza la motivación intrínseca y reduce significativamente la rotación de personal.

Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es la capacidad de una entidad para adquirir, crear, transferir y aplicar conocimientos, con el objetivo de mejorar su desempeño y adaptarse al entorno cambiante. Este concepto implica tanto el desarrollo individual de los colaboradores como el aprendizaje colectivo, donde se comparten experiencias y se institucionalizan buenas prácticas.

Las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo son más resilientes, innovadoras y atractivas para el talento humano. Los colaboradores valoran aquellas instituciones que invierten en su formación, ya que perciben estas oportunidades como una vía para su crecimiento personal y profesional. Además, aprender dentro del entorno laboral permite enfrentar nuevos desafíos, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad del servicio prestado.

En el sector público, fomentar el aprendizaje organizacional requiere voluntad institucional, inversión en programas de capacitación y apertura al cambio. No se trata solo de cursos o talleres, sino de generar una cultura donde el error sea visto como una oportunidad para aprender, y donde compartir conocimientos sea parte del día a día.

Zúñiga y Delgado (2021) afirman que cuando una organización se convierte en un espacio de desarrollo profesional constante, incrementa notablemente sus posibilidades de retener al talento humano, ya que este encuentra en ella un proyecto de vida y no solo un empleo.

Innovación en Recursos Humanos

La innovación en la gestión de recursos humanos se refiere a la incorporación de nuevas estrategias, herramientas y enfoques para optimizar la experiencia laboral y el desarrollo del talento. En un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico, las áreas de RR.HH. ya

no pueden limitarse a funciones operativas, sino que deben convertirse en actores estratégicos del cambio organizacional. Esto incluye la digitalización de procesos, el uso de inteligencia artificial para la toma de decisiones y el diseño de experiencias centradas en el empleado.

Una gestión innovadora permite personalizar la atención al colaborador, anticipar sus necesidades, y generar un entorno laboral estimulante. Por ejemplo, el uso de plataformas digitales para medir el clima organizacional en tiempo real, o el análisis predictivo para detectar intenciones de renuncia, son prácticas que marcan una diferencia significativa. La innovación también abarca la creación de programas de bienestar, mentorías virtuales, o esquemas de desarrollo profesional adaptados al perfil y trayectoria de cada persona.

Además, en instituciones públicas, donde los recursos y estructuras pueden ser más rígidos, la innovación no necesariamente implica grandes inversiones tecnológicas. A menudo basta con rediseñar procesos, promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones o flexibilizar políticas internas para incrementar el compromiso. El foco debe estar en crear valor para el empleado y facilitar su conexión con la misión institucional.

Martínez y Valverde (2023) subrayan que aquellas organizaciones que se arriesgan a innovar en la gestión del talento, logran atraer y retener profesionales comprometidos, ya que demuestran interés genuino en el desarrollo humano y no solo en el cumplimiento de objetivos productivos.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un enfoque que promueve la inspiración, la innovación y el crecimiento personal dentro del equipo de trabajo. Este estilo de liderazgo se aleja del control y la supervisión autoritaria para centrarse en la creación de una visión compartida, el empoderamiento del personal y la generación de confianza. Los líderes transformacionales son modelos a seguir que motivan a sus equipos a alcanzar su máximo potencial.

Uno de los aspectos más relevantes de este tipo de liderazgo en relación con la retención del talento es su capacidad para generar un entorno emocionalmente seguro. Los colaboradores se sienten escuchados, valorados y estimulados a contribuir con ideas nuevas. Esta relación cercana con los líderes fortalece el compromiso y la identificación con la organización.

Además, los líderes transformacionales son conscientes del impacto que tienen en el desarrollo profesional de sus subordinados. Invierten tiempo en la formación, brindan retroalimentación constante y se preocupan por el bienestar del equipo. Esta actitud genera

lealtad y disminuye la rotación, ya que los empleados reconocen el liderazgo como un factor clave en su experiencia laboral.

Reinoso y Zapata (2023) sostienen que en contextos donde los líderes adoptan una postura inspiradora y empática, se incrementa significativamente la fidelidad de los colaboradores, incluso en entornos laborales complejos como los del sector público.

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere a la percepción colectiva que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven. Esta percepción abarca múltiples dimensiones, como el estilo de liderazgo, la calidad de la comunicación, la justicia organizacional, la carga de trabajo, y el nivel de apoyo entre compañeros. Aunque intangible, el clima tiene un efecto directo sobre la satisfacción, la motivación y la intención de permanencia del personal.

Un clima positivo genera entusiasmo, cohesión y sentido de pertenencia. Por el contrario, un ambiente tenso o negativo puede causar agotamiento emocional, conflictos interpersonales y un aumento en las renunciaciones. Las organizaciones que priorizan la escucha activa, la transparencia y el respeto interpersonal logran construir entornos saludables donde los colaboradores desean permanecer y crecer.

En instituciones públicas, cuidar el clima organizacional cobra especial relevancia debido a la presión social, la carga burocrática y las posibles limitaciones estructurales. Invertir en fortalecer el clima no requiere grandes recursos, sino voluntad de transformar la cultura interna y reconocer el valor del capital humano.

Cordero y Gutiérrez (2022) concluyen que un clima laboral saludable es un predictor fiable de la retención del talento, ya que promueve relaciones laborales sólidas, disminuye el ausentismo y mejora el rendimiento general.

Gestión Estratégica del Talento

La gestión estratégica del talento humano implica alinear las prácticas de atracción, retención y desarrollo de personal con los objetivos institucionales de largo plazo. Esto significa que el talento no se gestiona de forma aislada o reactiva, sino como parte esencial de la planificación organizacional. El objetivo es contar con las personas adecuadas, en el momento correcto y con las competencias necesarias para impulsar la misión de la entidad.

Esta visión estratégica requiere identificar las posiciones clave, mapear el potencial interno, diseñar planes de sucesión, e implementar programas de formación continua. Además, es fundamental evaluar permanentemente las capacidades del equipo y su nivel de compromiso, para tomar decisiones informadas sobre su proyección dentro de la institución.

Rivas (2023) destaca que cuando la gestión del talento se vincula estrechamente con la estrategia organizacional, se fortalece la percepción de estabilidad, profesionalismo y equidad, lo cual favorece la permanencia de los mejores perfiles. Las personas tienden a comprometerse más cuando sienten que son parte de un proyecto institucional con visión, metas claras y oportunidades reales de crecimiento.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación y el desarrollo profesional son factores clave para la retención del talento, especialmente en un entorno donde el conocimiento y las competencias evolucionan rápidamente. Las organizaciones que ofrecen programas de formación continua permiten que sus colaboradores se actualicen, enfrenten nuevos retos y se preparen para asumir mayores responsabilidades.

La inversión en capacitación no solo mejora el desempeño laboral, sino que también comunica un mensaje claro: “esta institución cree en tu potencial”. Esta percepción refuerza la lealtad, mejora la autoestima profesional y disminuye la intención de búsqueda de nuevos empleos. Además, promueve una cultura de aprendizaje y excelencia, beneficiosa tanto para el individuo como para la organización.

En instituciones públicas, muchas veces se subestima el valor de la formación por razones presupuestarias o por exceso de trámites administrativos. Sin embargo, existen múltiples estrategias de bajo costo, como la formación interna entre pares, el uso de plataformas abiertas o convenios interinstitucionales, que permiten mantener programas efectivos y sostenibles.

Mendoza y Torres (2020) argumentan que los entornos laborales que priorizan el desarrollo profesional logran una fuerza laboral más motivada, comprometida y dispuesta a permanecer a largo plazo.

Conciliación Vida-Trabajo

La conciliación entre la vida personal y el trabajo es una prioridad creciente entre los colaboradores, quienes buscan entornos que les permitan cumplir con sus responsabilidades

laborales sin sacrificar su bienestar personal o familiar. Este equilibrio es clave para mantener la salud mental, prevenir el agotamiento y construir relaciones laborales sostenibles.

Las organizaciones que reconocen esta necesidad e implementan políticas de flexibilidad horaria, licencias familiares, trabajo remoto o jornadas reducidas, demuestran un compromiso real con sus trabajadores. Esta actitud genera gratitud, compromiso y una fuerte identificación emocional con la institución.

Espinoza y Calderón (2021) sostienen que la conciliación laboral no solo mejora la calidad de vida del personal, sino que también incrementa la eficiencia, disminuye el ausentismo y reduce significativamente la rotación voluntaria. Esto resulta especialmente relevante en el sector público, donde la estabilidad institucional depende del compromiso y la continuidad del talento humano.

Gestión del Cambio Organizacional

La gestión del cambio organizacional es el conjunto de estrategias orientadas a facilitar las transiciones internas provocadas por reestructuraciones, nuevas tecnologías, políticas o procesos. En tiempos de transformación, la incertidumbre puede generar resistencia, ansiedad y desconfianza, lo que impacta negativamente en la moral del equipo y, por ende, en la retención del personal.

Una gestión del cambio efectiva implica planificar con anticipación, comunicar con transparencia y brindar apoyo emocional y formativo a los colaboradores. Incluir al personal en el proceso de cambio, reconocer sus preocupaciones y ofrecer espacios de diálogo son elementos esenciales para generar confianza y minimizar el rechazo.

Sandoval (2022) indica que una organización que gestiona bien el cambio proyecta estabilidad, adaptabilidad y compromiso institucional. Esto favorece la fidelización, ya que los trabajadores se sienten parte del proceso y no víctimas de este.

Experiencia del Empleado (Employee Experience)

La experiencia del empleado es un concepto integral que abarca todas las interacciones y percepciones que un trabajador tiene durante su trayectoria en la organización: desde su reclutamiento, inducción, desarrollo profesional, hasta su salida. Una experiencia positiva está compuesta por factores tangibles e intangibles, como el ambiente de trabajo, la cultura, el liderazgo, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento.

Diseñar una experiencia del empleado centrada en sus necesidades y aspiraciones requiere empatía, visión estratégica y compromiso institucional. Esta perspectiva transforma la gestión del talento, al pasar de un enfoque transaccional a uno relacional. Se trata de acompañar al trabajador en su recorrido y asegurar que cada etapa contribuya a su bienestar y satisfacción.

Mora y Villalobos (2024) explican que las organizaciones que invierten en la experiencia del empleado fortalecen la lealtad, el sentido de pertenencia y la reputación institucional. En contextos de alta competencia por el talento, esta experiencia puede ser el factor decisivo que determine si una persona se queda o se va.

Capítulo III. Marco Metodológico

En este capítulo se describen las características metodológicas que sustentan la presente investigación, cuyo propósito es analizar las estrategias de retención del talento humano en la entidad financiera A, zona este, durante el tercer cuatrimestre del 2025. El marco metodológico constituye la guía estructural que define el diseño de investigación, las fuentes de información, las variables de estudio, los instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, así como los procedimientos de análisis. Este apartado busca garantizar el rigor científico mediante la aplicación de enfoques y métodos avalados académicamente.

El propósito principal de esta investigación es comprender el papel histórico, económico y social que ha desempeñado la entidad financiera A a lo largo de su trayectoria institucional, así como evaluar su impacto en el desarrollo financiero y sostenible del país. Para ello, se requirió una metodología sistemática, sustentada tanto en fuentes primarias como secundarias, y alineada con los principios del rigor científico.

Según Ramírez (2021), el marco metodológico se entiende como “El resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico en cada parte elegida como proceso de la investigación se debe realizar el criterio del autor y la vinculación con el tema en estudio.”

Enfoque de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2021), el enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición numérica y en el análisis estadístico de datos, lo que permite identificar relaciones y tendencias entre variables, así como generalizar hallazgos a poblaciones más amplias. Este enfoque se aplicará en la presente investigación para evaluar, mediante cuestionarios cerrados y entrevista, la percepción de los colaboradores acerca de las estrategias de retención, midiendo indicadores como satisfacción, compromiso y permanencia laboral.

Por su parte, el enfoque cualitativo busca comprender fenómenos sociales a partir de la perspectiva de los actores. Flick (2018) explica que este enfoque privilegia la exploración de percepciones, significados y experiencias, utilizando métodos como entrevistas o grupos focales. En esta investigación se empleará una entrevista semiestructurada para recabar información de jefaturas y responsables de recursos humanos, a fin de comprender en profundidad las estrategias de retención implementadas. Esto permite medir y analizar la

frecuencia, eficacia e impacto de dichas estrategias sobre variables como la motivación, el compromiso organizacional y la estabilidad laboral. A través de esta técnica se recolectan datos objetivos que pueden ser analizados estadísticamente para identificar patrones y relaciones significativas.

Finalmente, el enfoque mixto integra lo cuantitativo y cualitativo, permitiendo triangular datos y obtener una visión integral del fenómeno. Creswell y Plano Clark (2018) señalan que este enfoque posibilita superar las limitaciones de cada método por separado. En este estudio, el uso de un enfoque mixto permitirá medir tendencias generales en los colaboradores y, a la vez, comprender percepciones más profundas de los líderes institucionales y que integra métodos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión más completa de las estrategias de retención del talento humano en la entidad financiera A.

Esto se logra mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales, permitiendo interpretar el contexto organizacional y las dinámicas internas desde una perspectiva más humana y contextualizada. La combinación de ambos enfoques permite enriquecer la interpretación de los hallazgos y formular recomendaciones más sólidas y pertinentes.

Método de la investigación

Enfoque mixto: Cualitativo: para comprender percepciones, experiencias y significados que el personal les asigna a las estrategias de retención. Cuantitativo: para medir el nivel de satisfacción, efectividad y alcance de dichas estrategias en la población laboral.

Alcance: Descriptivo–exploratorio: porque busca describir las estrategias implementadas y explorar su impacto en la retención del talento.

Diseño: No experimental, transversal: la recolección de datos se hace en un único periodo (tercer cuatrimestre 2025).

La investigación se fundamenta en un enfoque descriptivo, en tanto su propósito principal es identificar y detallar las estrategias de retención de talento humano implementadas por la entidad financiera A. Este nivel de análisis busca proporcionar una caracterización precisa de las prácticas actuales de gestión del capital humano, señalando sus alcances, limitaciones y el grado de conocimiento que poseen los colaboradores sobre ellas. A la vez, se considera exploratoria, dado que profundiza en un campo de estudio en el que aún existen

vacíos teóricos y prácticos dentro del contexto bancario costarricense, permitiendo abrir nuevas líneas de indagación y sentar bases para futuras investigaciones (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2021).

Asimismo, el carácter correlacional del componente cuantitativo adquiere relevancia porque no se limita únicamente a describir las estrategias, sino que intenta establecer vínculos entre estas y factores clave del comportamiento organizacional, como la motivación laboral, la satisfacción en el puesto y el compromiso con la institución. Estos tres elementos son ampliamente reconocidos en la literatura como determinantes en la permanencia del personal y en la reducción de la rotación (Chiavenato, 2021; Robbins & Judge, 2019). Por ello, el análisis de correlación contribuirá a entender hasta qué punto las estrategias de retención aplicadas inciden en el fortalecimiento de dichas variables, ofreciendo evidencia empírica que respalde decisiones futuras en la gestión del talento.

El diseño metodológico, de tipo no experimental y transversal, responde a la necesidad de observar la realidad tal como ocurre en su entorno natural, sin intervenir en el desarrollo de los fenómenos estudiados. En este sentido, las estrategias de retención, así como las percepciones de los colaboradores, serán analizadas en el contexto en el que ya se encuentran implementadas, lo que garantiza la autenticidad de los datos recolectados. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2021), este tipo de diseño permite obtener información válida sobre las relaciones existentes entre variables sin la necesidad de manipulación, lo cual es adecuado en investigaciones organizacionales donde los procesos internos no pueden ser alterados por razones éticas y operativas.

El enfoque metodológico descrito corresponde principalmente a un método inductivo, ya que parte de la observación y análisis de datos específicos —como las percepciones del personal y los niveles de satisfacción respecto a las estrategias de retención— para generar conclusiones generales sobre la efectividad de dichas estrategias en la entidad financiera A. El carácter descriptivo–exploratorio del estudio, junto con el diseño no experimental y transversal, refuerza esta orientación inductiva, pues se busca comprender fenómenos en su contexto natural sin manipular variables, permitiendo que los hallazgos emerjan de la realidad observada.

No obstante, el componente cuantitativo del enfoque mixto introduce elementos que podrían vincularse con el método deductivo, especialmente en la medición de variables como

satisfacción y efectividad, que podrían estar basadas en supuestos previos o teorías sobre la gestión del talento humano. Sin embargo, dado que el propósito principal es explorar y describir más que probar hipótesis preestablecidas, el predominio del análisis inductivo se mantiene. En conjunto, la investigación se apoya en la recolección de evidencia empírica para construir conocimiento, lo que la sitúa más firmemente en el paradigma inductivo.

Finalmente, el hecho de situar la recolección de información en el tercer cuatrimestre del 2025 asegura que los resultados reflejen la coyuntura más actualizada de la institución. Esto cobra importancia en el ámbito bancario, donde los entornos laborales y económicos son dinámicos y pueden influir en la percepción de los colaboradores respecto a las políticas de retención. Al capturar una fotografía de la realidad en un momento específico, el estudio no solo describe y analiza las prácticas existentes, sino que también aporta una base de comparación para investigaciones posteriores que busquen evaluar la evolución de estas estrategias en el tiempo (Creswell & Creswell, 2018).

Desde un análisis propio, puede afirmarse que la combinación de enfoques descriptivo, exploratorio y correlacional resulta adecuada para este estudio, ya que no solo se limita a exponer las estrategias de retención de talento humano de la entidad financiera A, sino que también permite comprender su efectividad y su vínculo con variables organizacionales clave. La decisión de adoptar un diseño no experimental y de corte transversal responde a la necesidad de capturar la realidad tal como ocurre, sin alterar las dinámicas naturales del entorno laboral. Este enfoque metodológico aporta objetividad y pertinencia, aunque también conlleva limitaciones, como la imposibilidad de establecer causalidad directa entre las variables analizadas.

Por lo tanto, el diseño metodológico propuesto posibilita un análisis integral del fenómeno de estudio, ya que combina la riqueza de la exploración cualitativa con la rigurosidad del análisis cuantitativo. De esta manera, se obtiene una visión holística que no solo describe y mide las estrategias de retención, sino que también interpreta las percepciones y experiencias de los colaboradores y líderes. Este planteamiento fortalece la validez de los resultados y amplía el alcance del estudio, generando insumos prácticos para la gestión del talento humano y, a la vez, aportes académicos relevantes para futuras investigaciones en el sector bancario.

Fuentes de información

Para llevar a cabo esta investigación se emplean tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias permitirán obtener información directa de los colaboradores de la entidad financiera mediante encuestas, con el fin de conocer su percepción sobre las estrategias de retención del talento humano y su efectividad, así como entrevistas a jefaturas y al personal del área de Recursos Humanos para comprender la perspectiva institucional sobre la implementación de dichas prácticas.

De acuerdo con Hernández et al. (2021), las fuentes primarias son aquellos datos obtenidos de manera directa de los participantes, mientras que las secundarias corresponden a documentos o materiales ya elaborados. Flick (2018) complementa esta definición al señalar que las fuentes primarias reflejan la realidad viva del fenómeno estudiado, en tanto que las secundarias contextualizan y enriquecen los hallazgos. Como por ejemplo: Encuestas al personal de la entidad financiera, entrevistas a jefaturas, mandos medios o personal de Recursos Humanos y observación de prácticas internas relacionadas con retención (programas de capacitación, beneficios, políticas de motivación).

Por su parte, las fuentes secundarias aportarán el respaldo documental y teórico necesario, incluyendo manuales internos de gestión del talento humano, informes de recursos humanos, normativas del sector público costarricense, así como literatura académica y científica relacionada con la retención de personal en organizaciones financieras, lo que permitirá contrastar los resultados obtenidos con marcos de referencia previos y fortalecer la validez del estudio. Se realiza mediante manuales de gestión de talento humano de la entidad, normativa del sector público costarricense relacionada con empleo y retención y como se mencionó anteriormente mediante la literatura académica (artículos, libros, tesis) sobre retención de talento humano en instituciones financieras.

Las fuentes secundarias representan un elemento esencial en cualquier investigación académica, ya que permiten complementar, sustentar y contrastar la información obtenida de los participantes mediante fuentes primarias. De acuerdo con Hernández et al. (2021), las fuentes secundarias corresponden a documentos, materiales y registros previamente elaborados, que aportan antecedentes teóricos, metodológicos o contextuales relevantes. En este sentido, constituyen una base de apoyo que facilita la construcción del marco teórico y la comprensión integral del fenómeno investigado.

Desde un punto de vista crítico y propio, el uso de fuentes secundarias en esta investigación no solo aporta solidez teórica, sino que también permite identificar la coherencia entre lo que la institución promueve en sus documentos oficiales y lo que los colaboradores perciben en su experiencia cotidiana. Este contraste es fundamental, ya que en muchos casos las políticas de retención planteadas formalmente pueden diferir de su aplicación práctica o de la manera en que son comprendidas por el personal.

En síntesis, las fuentes secundarias constituyen un complemento indispensable para la interpretación de los datos primarios, ya que no se limitan a proporcionar un marco de referencia, sino que también funcionan como un mecanismo de validación. De esta forma, se refuerza la credibilidad del estudio y se asegura que los hallazgos no se basen únicamente en percepciones individuales, sino también en evidencia documental y académica que respalde el análisis.

VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS

Tabla 1: Variables Cuantitativas

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Indicador	Instrumentalización
1. Identificar las estrategias de retención de talento humano actuales en la entidad financiera A en la zona este, en el tercer cuatrimestre del 2025, enfocándose en su impacto sobre el bienestar y la satisfacción de los empleados.	Estrategias de retención actuales y capacitación	"Las estrategias de retención del talento son prácticas organizacionales sistémicas diseñadas para mantener a los empleados valiosos en la empresa a largo plazo, reduciendo la rotación, reforzando su compromiso y satisfacción mediante mecanismos como compensación competitiva, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento, ambiente laboral saludable y equilibrio vida-trabajo." (paráfrasis basada en Pérez Marroquín, 2024)	Nivel de satisfacción con estrategias y en capacitaciones Percepción de efectividad Áreas de mejora	Cuestionario cerrado aplicado a colaboradores de la entidad financiera A de diferentes áreas. Ítems # 5,6,21
2. Determinar el efecto de las estrategias de retención de talento humano en la motivación y el desempeño laboral de los empleados, considerando factores internos como el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento	Motivación y desempeño laboral	Las estrategias de motivación laboral son un conjunto de acciones deliberadas que desarrollan las organizaciones para estimular la fuerza psicológica interna y externa de sus colaboradores con el fin de incentivar su compromiso, satisfacción y eficiencia. Estas estrategias persiguen optimizar el desempeño laboral al alinear los incentivos, reconocimiento, retroalimentación, condiciones de trabajo y desarrollo profesional con las metas personales y organizacionales. Bernuy-Álvarez, C. K., Carbonell-García, C. E., Sosa-Aparicio, L. A., & Ruiz-Gómez, P. J. (2024)	Las capacitaciones fortalecen las competencias Oportunidades de crecimiento Influencia de las estrategias en motivación Impacto en desempeño Factores internos relevantes	Cuestionario cerrado aplicado a colaboradores de la entidad financiera A de diferentes áreas. Ítems # 7,8,13,14,19,20
3. Fortalecer el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la estabilidad organizacional	Compromiso, satisfacción y estabilidad	Compromiso: El compromiso organizacional es un estado psicológico del empleado que refleja su vínculo afectivo con la organización, su aceptación de sus valores y metas, así como su deseo de permanecer en ella. Plasceres-Salinas, S. I., Amiza-Vázquez, M. de J., & Torres-Mansur, S. M. (2022). Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es la actitud global que tiene un individuo respecto a su trabajo, resultado de su valoración emocional y cognitiva del mismo, incluyendo tanto las tareas que realiza como las condiciones del entorno laboral. Chunga Díaz, T. O., & Escuzza Pasco, M. E. (2023). Estabilidad: La estabilidad laboral es el derecho o garantía legal del trabajador a conservar su puesto de trabajo, salvo que existan causas justificadas para su despido, implica una permanencia razonable en el empleo, con protección contra despidos arbitrarios o injustificados. Feldman Jaramila, D. (2025).	Grado de compromiso Satisfacción con remuneración Nivel de satisfacción Percepción del crecimiento laboral Alineación con valores Percepción de estabilidad	Cuestionario cerrado aplicado a colaboradores de la entidad financiera A de diferentes áreas. Ítems #9,10,11,12,15,16,17,18

Tabla 2: Variables Cualitativas

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Indicador	Instrumentalización
1. Identificar las estrategias de retención de talento humano actuales en la entidad financiera A en la zona este, en el tercer cuatrimestre del 2025, enfocándose en su impacto sobre el bienestar y la satisfacción de los empleados.	Estrategias de retención actuales y capacitación	"Las estrategias de retención del talento son prácticas organizacionales sistemáticas diseñadas para mantener a los empleados valiosos en la empresa a largo plazo, reduciendo la rotación, reforzando su compromiso y satisfacción mediante mecanismos como compensación competitiva, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento, ambiente laboral saludable y equilibrio vida-trabajo." (paráfrasis basada en Pérez-Marroquín, 2024)	Evaluación de la relevancia de programas de capacitación Motivos para permanecer en la institución Factores que influyen en la decisión de renunciar	Entrevista semiestructurada aplicada a colaboradores de la entidad financiera A de diferentes áreas. Ítems # 1,9,10
2. Determinar el efecto de las estrategias de retención de talento humano en la motivación y el desempeño laboral de los empleados, considerando factores internos como el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento	Motivación y desempeño laboral	Las estrategias de motivación laboral son un conjunto de acciones deliberadas que desarrollan las organizaciones para estimular la fuerza psicológica interna y externa de sus colaboradores con el fin de incentivar su compromiso, satisfacción y eficiencia. Estas estrategias persiguen optimizar el desempeño laboral al alinear los incentivos, reconocimiento, retroalimentación, condiciones de trabajo y desarrollo profesional con las metas personales y organizacionales. Bernuy-Álvarez, C. K., Carbonell-García, C. E., Sosa-Aparicio, L. A., & Ruiz-Gómez, P. J. (2024)	Cambios positivos generados por la capacitación Estrategias de adaptación laboral	Entrevista semiestructurada aplicada a colaboradores de la entidad financiera A de diferentes áreas. Ítems # 2,5,6,7
3. Fortalecer el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la estabilidad organizacional	Compromiso, satisfacción y estabilidad	Compromiso: El compromiso organizacional es un estado psicológico del empleado que refleja su vínculo afectivo con la organización, su aceptación de sus valores y metas, así como su deseo de permanecer en ella. Placeres-Salinas, S. I., Araiza-Vázquez, M. de J., & Torres-Mansur, S. M. (2022). Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es la actitud global que tiene un individuo respecto a su trabajo, resultado de su valoración emocional y cognitiva del mismo, incluyendo tanto las tareas que realiza como las condiciones del entorno laboral. Changa Díaz, T. O., & Escuzzi Pasco, M. E. (2023). Estabilidad: La estabilidad laboral es el derecho o garantía legal del trabajador a conservar su puesto de trabajo, salvo que existan causas justificadas para su despido; implica una permanencia razonable en el empleo, con protección contra despidos arbitrarios o injustificados. Feklman Jaramillo, D. (2025).	Tipos y eficacia de reconocimiento Elementos que fortalecen compromiso y salud Descripción y áreas de mejora de la cultura institucional	Entrevista semiestructurada aplicada a colaboradores de la entidad financiera A de diferentes áreas. Ítems #3,4,5,8,11,12

Variables independientes (estrategias de retención)

Planes de capacitación y desarrollo.

Oportunidades de crecimiento y promoción interna.

Ambiente laboral y cultura organizacional.

Flexibilidad laboral (horarios, teletrabajo, etc.).

Reconocimiento y programas de motivación.

Variable dependiente (resultado de la retención)

Permanencia del personal en la entidad.

Nivel de satisfacción laboral.

Intención de renuncia o rotación voluntaria.

Compromiso organizacional.

Unidades de análisis

Colaboradores de la entidad financiera (zona este) y jefaturas/recursos humanos responsables de implementar estrategias de retención.

Instrumentos

cerrado, mediante Google Forms.Cuestionario

“El cuestionario es un instrumento de recolección de datos utilizado comúnmente en los trabajos de investigación científica. Consiste en un conjunto de preguntas presentadas y enumeradas en una tabla y una serie de posibles respuestas que el encuestado debe responder. No existen respuestas correctas o incorrectas, todas las respuestas llevan a un resultado diferente y se aplican a una población conformada por personas”. (Arias, 2020)

Constituye un instrumento fundamental dentro de los procesos de investigación, permite recopilar información directa proveniente de los participantes. Este recurso metodológico está conformado por un conjunto ordenado de preguntas diseñadas con criterios

específicos, orientadas a obtener datos que faciliten el análisis y la interpretación de los resultados. Su aplicación es frecuente en estudios académicos, debido a su evidencia tanto cuantitativa como cualitativa que respalde los objetivos y hallazgos de la investigación.

Para esta investigación, que analiza las estrategias de retención del talento humano utilizadas en una entidad financiera del sector público en la zona este, se va a realizar un cuestionario compuesto por preguntas cerradas. Se tiene contemplado distribuir la encuesta mediante la aplicación de mensajería WhatsApp, con de los involucrados en el estudio. Este instrumento será aplicado a una muestra representativa de 34 personas.

Procesamiento de la información

En la presente investigación, para la aplicación de la herramienta de encuesta se utilizó el sistema de Google Forms, donde los clientes de la pyme lograron exitosamente completarla y así recolectar la información necesaria para el estudio. Luego, se utilizó la herramienta de Microsoft Excel para el procesamiento de los datos y así analizar sus resultados. Por último, junto con Microsoft Word, se crean las tablas y gráficos para visualizar los resultados obtenidos.

Formato: Digital (formulario en línea) y físico (en caso de colaboradores sin acceso a computadora).

Contenido: El cuestionario se dividirá dos etapas:

Datos sociodemográficos: Edad, género, años de servicio, puesto.

Estrategias de retención: Preguntas sobre conocimiento, aplicación y percepción de efectividad (por ejemplo: programas de capacitación, incentivos, oportunidades de crecimiento).

La entrevista semiestructurada se dividirá en una etapa de sugerencias abiertas, el cual es un espacio para que los participantes comenten o propongan mejoras.

Validación del instrumento

Revisión por expertos en recursos humanos y metodología de investigación para asegurar validez de contenido. Prueba piloto con un grupo reducido (10–15 colaboradores) para evaluar comprensión y tiempos de respuesta. Ajustes finales según resultados del piloto.

Población y muestra

Según Rojas (2023), “Las unidades de análisis son los objetos o personas con ciertas características especiales que proveen la información para comprender el problema. Estas unidades, deben reunir ciertos requisitos para estar incluidos en el marco de elegibilidad requerido en el estudio, a fin de que puedan ser útiles en el proceso de investigación” (p.148).

Población

Gregorio Rojas, N. (2023) menciona:

Las unidades de análisis son los objetos o personas con ciertas características especiales que proveen la información para comprender el problema. Estas unidades, deben reunir ciertos requisitos para estar incluidos en el marco de elegibilidad requerido en el estudio, a fin de que puedan ser útiles en el proceso de investigación. (p.148)

La población que se analizará serán los trabajadores que se encuentran en la entidad financiera A, ubicada en la zona este del país.

Muestra

La muestra total del cuestionario será tomada principalmente del personal de la entidad financiera A. La cantidad de participantes del cuestionario será de 34 personas, las cuales contestaran el cuestionario de manera anónima y vía online.

Aplicación del cuestionario

Medio: Plataforma digital segura (Google Forms, Microsoft Forms o SurveyMonkey).

Versión impresa para quienes no tengan acceso digital inmediato.

Duración estimada de llenado: 10–15 minutos.

Periodo de aplicación: Dos semanas durante el tercer cuatrimestre de 2025.

Apoyo logístico: Coordinación con jefaturas para promover la participación y respetar horarios laborales.

Consentimiento informado

Antes de iniciar el cuestionario, se incluirá una breve introducción que:

- Explica el propósito del estudio.
- Garantiza la confidencialidad y anonimato de las respuestas.
- Señala que la participación es voluntaria.
- Incluye una casilla para marcar el consentimiento informado.

Proceso para la recolección y análisis de datos

- **Revisión inicial para detectar cuestionarios incompletos o inconsistentes.**

Población y muestra

La población objetivo está constituida por los funcionarios de la entidad financiera A de Costa Rica que laboran en sucursales ubicadas en la zona este del país. Esta zona comprende las oficinas regionales en cantones como Coronado, Moravia, Guadalupe y otros puntos geográficos considerados dentro de esta delimitación territorial. Debido a que la totalidad de la población supera el número factible para la aplicación del instrumento, se trabajará con una muestra.

La muestra será seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se justifica por la facilidad de acceso y disponibilidad de los participantes durante el periodo de recolección de datos. Se contempla una participación estimada de 30 a 50 colaboradores, seleccionados entre distintas áreas funcionales (administración, atención al cliente, operaciones, entre otros), con el fin de asegurar una representación adecuada de diversas perspectivas sobre las estrategias de retención del talento humano.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos empleada será la encuesta, por su carácter sistemático y estandarizado, lo cual permite recopilar información de un número significativo de personas en un periodo relativamente corto. El instrumento principal será un cuestionario cerrado, compuesto por preguntas cerradas en formato de escala tipo Likert de cinco puntos (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”).

Ambos instrumentos serán elaborados a partir de los objetivos específicos de la investigación, integrando dimensiones clave como: estrategias actuales de retención, impacto en la motivación y el desempeño, percepción del clima organizacional, y grado de satisfacción y compromiso de los empleados. Previamente, los instrumentos serán sometidos a una prueba piloto para validar su claridad, pertinencia y confiabilidad.

Técnicas de análisis de datos

Los datos recolectados mediante ambos instrumentos serán procesados y analizados mediante herramientas de estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva permitirá organizar y resumir los resultados mediante frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, lo cual facilitará la interpretación general del comportamiento de las variables estudiadas.

Posteriormente, se aplicarán técnicas de estadística inferencial, tales como la correlación dependiendo de la naturaleza de las variables, con el objetivo de identificar relaciones significativas entre las estrategias de retención y variables como la satisfacción, el compromiso y el desempeño.

Consideraciones éticas

Este estudio se regirá por los principios éticos fundamentales en la investigación con seres humanos, tales como el consentimiento informado, la confidencialidad, el anonimato y la voluntariedad. Cada participante será debidamente informado sobre el propósito del estudio, los procedimientos a seguir, los beneficios esperados y su derecho a retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

Asimismo, los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos y se mantendrán resguardados para garantizar la privacidad de los participantes. El investigador se compromete a actuar con integridad y respeto durante todas las fases del estudio, en apego a los lineamientos éticos establecidos por la institución académica y los marcos normativos nacionales.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

Para este capítulo se aplica un cuestionario cerrado y una entrevista semi estructurada a un total de 34 personas pertenecientes a una entidad financiera del sector público ubicada en la zona este del país. El objetivo de esta recolección de datos es obtener información confiable y pertinente sobre las estrategias de retención del talento humano implementadas durante el tercer cuatrimestre del 2025. La aplicación de los instrumentos se lleva a cabo de forma estructurada, asegurando la participación voluntaria, la confidencialidad de las respuestas y la validez de la información recopilada para el análisis.

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos, acompañados de gráficos que facilitan la comprensión de las respuestas brindadas por los colaboradores. Cada pregunta se analiza individualmente con el propósito de identificar las percepciones, niveles de satisfacción y grado de efectividad de las estrategias aplicadas por la entidad en materia de retención del personal. Este análisis permitirá evidenciar los factores que influyen en la permanencia de los colaboradores y aquellos aspectos que podrían requerir mejoras o ajustes por parte de la organización.

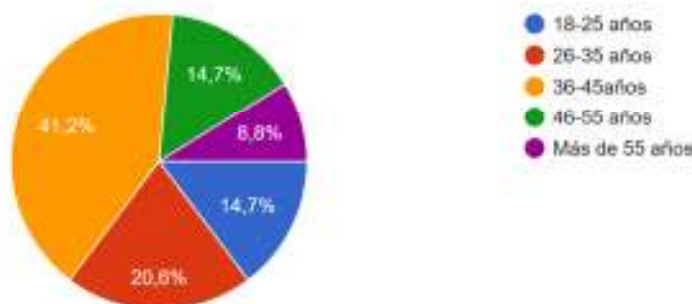
Finalmente, el análisis de los resultados permite establecer conclusiones preliminares sobre la gestión del talento humano dentro de la entidad financiera estudiada. Asimismo, servirá como base para el capítulo de discusión, en el cual se relacionarán los hallazgos con los fundamentos teóricos y los objetivos de la investigación. De esta forma, se busca ofrecer una visión integral que contribuya a la comprensión y fortalecimiento de las estrategias de retención del talento humano en el sector público financiero.

Figura 1

Análisis de resultados de la investigación.

Sección 1: Datos generales 1. ¿Cuál es su rango de edad?

34 respuestas



Presentación de resultados

En la primera parte del cuestionario se incluyeron preguntas relacionadas con los datos generales de los participantes. La primera de ellas corresponde al rango de edad, obteniéndose que el 41,2% de los encuestados se encuentra entre los 36 y 45 años, representando el grupo más numeroso. Un 20,6% se ubica en el rango de 26 a 35 años, mientras que un 14,7% corresponde al grupo de 18 a 25 años y otro 14,7% al de 46 a 55 años. Finalmente, un 8,8% de los participantes tiene más de 55 años.

Análisis e interpretación de resultados

Los datos evidencian la existencia de una población laboral heterogénea dentro de la entidad financiera, en la que conviven distintas generaciones con perspectivas, experiencias y motivaciones diversas. Esta diversidad generacional constituye un factor relevante en el estudio de las estrategias de retención del talento humano, pues permite comprender cómo las políticas y prácticas implementadas pueden incidir de manera diferenciada según la etapa de vida profesional de cada grupo.

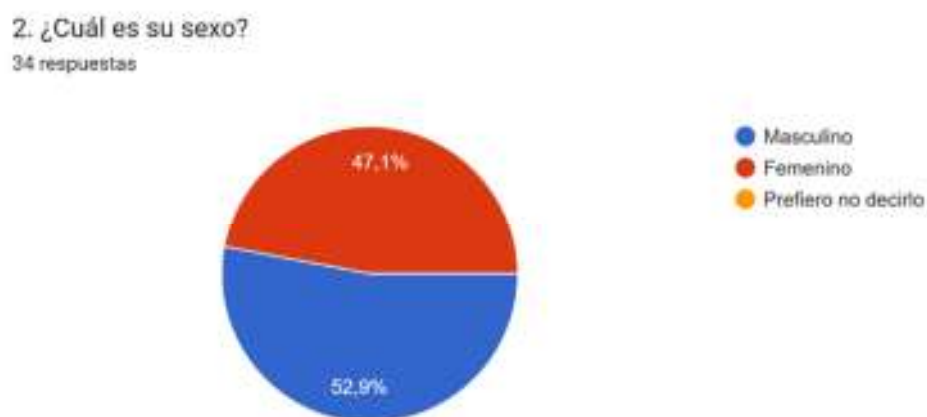
La variable edad resulta determinante en la retención del personal, ya que influye directamente en las motivaciones, expectativas y niveles de compromiso organizacional.

- Los colaboradores jóvenes (18-35 años) suelen priorizar las oportunidades de desarrollo, capacitación y ascenso, por lo que las estrategias de retención deben enfocarse en ofrecer planes de carrera y formación continua.
- El grupo intermedio (36-45 años), que constituye la mayoría, valora la estabilidad laboral, el equilibrio vida-trabajo y los incentivos no monetarios, por lo que se recomienda fortalecer los programas de reconocimiento y bienestar.
- Finalmente, los colaboradores mayores de 46 años pueden ser motivados mediante el reconocimiento a su trayectoria, la participación en mentorías y el liderazgo en proyectos institucionales, lo cual refuerza su sentido de pertenencia y favorece la transferencia del conocimiento organizacional.

En conclusión, la diversidad etaria identificada representa una oportunidad para que la entidad financiera diseñe estrategias de retención diferenciadas e inclusivas, que respondan a las características de cada grupo generacional y contribuyan a la sostenibilidad del talento humano y la excelencia operacional de la organización.

Figura 2

Análisis de resultados de la investigación.



Presentación de resultados

En la siguiente pregunta se buscó identificar el sexo de las personas participantes, obteniéndose que el 52,9% corresponde al género masculino y el 47,1% al género femenino. Este resultado refleja una diferencia mínima entre ambos grupos, lo que evidencia un equilibrio en la representación de géneros dentro de la organización.

Análisis e interpretación de resultados

El balance observado demuestra que la entidad financiera mantiene una distribución equitativa de género en su personal, favoreciendo la diversidad y la inclusión en el entorno laboral. La paridad de género constituye un aspecto positivo, pues promueve la igualdad de oportunidades y contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional.

La variable sexo resulta relevante para el análisis de las estrategias de retención del talento humano, dado que permite identificar posibles diferencias en percepciones, motivaciones y necesidades entre hombres y mujeres dentro de la organización.

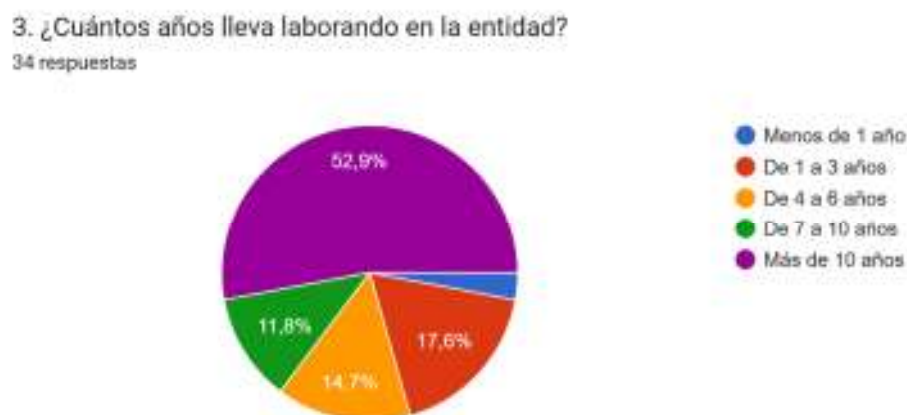
El equilibrio encontrado sugiere que la entidad ha logrado mantener condiciones de igualdad en los procesos de reclutamiento y permanencia, reduciendo potenciales sesgos o

desigualdades estructurales. Esta equidad, a su vez, favorece la cohesión del equipo de trabajo, fortalece la imagen institucional y contribuye a consolidar un ambiente donde la diversidad de género se considera un valor agregado.

En este contexto, la organización puede aprovechar esta paridad para implementar estrategias de retención inclusivas, que consideren las distintas perspectivas de ambos géneros, fomentando la conciliación laboral y familiar, la igualdad salarial y las oportunidades equitativas de desarrollo profesional. Todo ello impacta directamente en la satisfacción y permanencia del talento humano dentro de la institución.

Figura 3

Análisis de resultados de la investigación.



Presentación de resultados

La siguiente pregunta resulta fundamental para la investigación, ya que permite conocer la antigüedad laboral de los participantes dentro de la entidad financiera. Este aspecto es clave para comprender el nivel de experiencia y el grado de permanencia del personal, factores directamente relacionados con la efectividad de las estrategias de retención del talento humano.

Los resultados muestran que el 52,9% de los encuestados tiene más de 10 años de laborar en la institución, constituyendo el grupo con mayor experiencia y antigüedad. En segundo lugar, un 17,6% posee entre 1 y 3 años de servicio, seguido por un 14,7% con entre 4 y 6 años, y finalmente un 11,8% que cuenta con 7 a 10 años de trabajar en la entidad.

Estos datos evidencian una fuerza laboral con un alto nivel de estabilidad y compromiso, destacando el predominio de colaboradores con más de una década en la organización.

Análisis e interpretación de resultados

La variable antigüedad laboral constituye un indicador clave para analizar las estrategias de retención del talento humano, ya que refleja la capacidad de la organización para mantener a su personal motivado, comprometido y fiel a lo largo del tiempo.

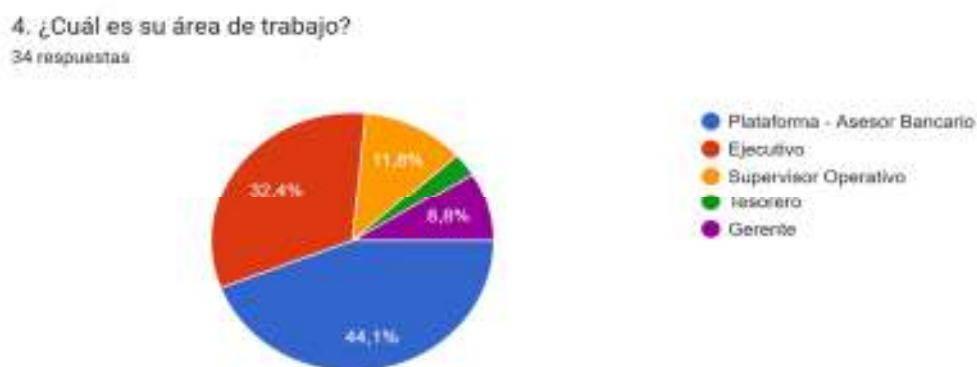
El predominio de colaboradores con más de diez años de servicio demuestra que la entidad ha logrado consolidar relaciones laborales duraderas, lo que se traduce en mayor conocimiento institucional, estabilidad operativa y transferencia de experiencia hacia los nuevos ingresos. Este panorama representa una fortaleza significativa para la gestión del talento.

No obstante, el menor porcentaje de colaboradores con corta permanencia sugiere la necesidad de implementar estrategias específicas de integración y desarrollo profesional, especialmente dirigidas a los empleados con menor tiempo en la institución. Entre las acciones recomendadas se incluyen la creación de programas de mentoría, planes de carrera y mecanismos de retroalimentación continua, que fortalezcan la adaptación, el sentido de pertenencia y la motivación de los nuevos colaboradores.

En síntesis, los resultados de esta variable reflejan una organización con una base laboral sólida y estable, pero con el desafío de mantener un equilibrio intergeneracional que garantice la sostenibilidad del talento humano y el fortalecimiento de la excelencia operacional a largo plazo.

Figura 4

Análisis de resultados de la investigación.



Presentación de resultados

La siguiente pregunta reviste importancia, ya que resulta fundamental identificar las áreas de trabajo de los encuestados. Este aspecto permite analizar la distribución del personal dentro de la entidad y determinar en qué áreas es necesario fortalecer las estrategias de retención del talento humano. Conocer la composición de la fuerza laboral por puesto o nivel jerárquico facilita la implementación de acciones más específicas y efectivas en materia de gestión del recurso humano.

Los resultados obtenidos indican que el 44,1% de los participantes ocupa el puesto de plataforma (asesor bancario), seguido por un 32,4% que se desempeña como ejecutivo. Asimismo, un 11,8% ocupa cargos de supervisión operativa, y un 8,8% corresponde al puesto de gerente.

Esta distribución evidencia una mayor concentración de colaboradores en los niveles operativos y de atención al cliente, los cuales representan la base fundamental de las operaciones de la entidad financiera.

Análisis e interpretación de resultados

La variable área o puesto de trabajo es determinante en el análisis de las estrategias de retención del talento humano, ya que las expectativas, responsabilidades y niveles de motivación pueden variar significativamente según el cargo que se desempeñe.

El predominio de personal en puestos de plataforma y ejecutivos sugiere que la organización cuenta con una estructura operativa sólida, enfocada principalmente en la atención al cliente y en la ejecución de procesos financieros. Dado que este segmento concentra el mayor número de colaboradores, se recomienda implementar estrategias de retención específicas que garanticen condiciones laborales favorables, oportunidades de capacitación continua y un clima laboral positivo, con el fin de reducir la rotación en los niveles base.

Por su parte, los cargos de supervisión y gerencia, aunque representan una proporción menor, ejercen una influencia directa en la motivación y desempeño del personal operativo. En estos niveles, las estrategias de retención deben orientarse al fortalecimiento del liderazgo, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento de logros, factores que inciden directamente en el compromiso institucional.

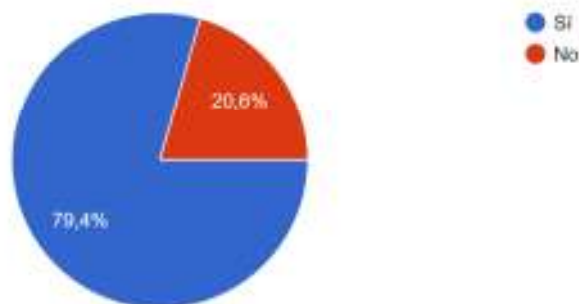
En conclusión, los resultados de esta variable permiten afirmar que la entidad financiera presenta una estructura predominantemente operativa, lo que plantea la necesidad de diseñar estrategias de retención diferenciadas según el nivel jerárquico. Esto permitirá responder a las particularidades de cada puesto, asegurando la sostenibilidad del talento humano y la eficiencia organizacional en todos los ámbitos de la institución.

Figura 5

Análisis de resultados de la investigación.

5. ¿Ha recibido capacitaciones en el último año?

34 respuestas



Presentación de resultados

Entre las preguntas relevantes para la investigación se incluyó si el personal ha recibido capacitaciones relacionadas con su puesto durante el último año. Este aspecto es fundamental, ya que la formación continua influye directamente en la motivación, el desempeño y la retención del talento humano dentro de la organización.

Los resultados muestran que un 79,4% de los encuestados afirmó haber recibido capacitaciones en el último año, mientras que un 20,6% indicó no haber participado en ningún proceso formativo.

Esta diferencia evidencia que la entidad mantiene un compromiso significativo con el desarrollo profesional de la mayoría de su personal, aunque aún existe un porcentaje de colaboradores que no ha tenido acceso a estas oportunidades.

Análisis e interpretación de resultados

La variable capacitaciones recibidas constituye un elemento esencial dentro de las estrategias de retención del talento humano, ya que la formación continua incide directamente en la motivación, el desempeño laboral y el sentido de pertenencia del personal hacia la organización.

Los resultados reflejan que la entidad financiera ha demostrado un fuerte compromiso con el desarrollo profesional de sus colaboradores, impulsando procesos de aprendizaje que fortalecen sus competencias técnicas y blandas y mejoran su productividad. Esta práctica favorece tanto el crecimiento individual como el fortalecimiento institucional, al contar con un equipo actualizado y preparado para responder a las demandas del entorno financiero.

No obstante, el 20,6% de colaboradores que no ha participado en procesos formativos evidencia la necesidad de ampliar el alcance de las oportunidades de capacitación, garantizando la inclusión de todos los funcionarios. Es recomendable que los programas de formación se adapten a las funciones específicas y niveles jerárquicos, de modo que su impacto sea equitativo y efectivo.

Asegurar la participación generalizada en estas iniciativas contribuye a reforzar la satisfacción laboral, la permanencia del personal y el compromiso organizacional, elementos esenciales para una retención efectiva del talento humano.

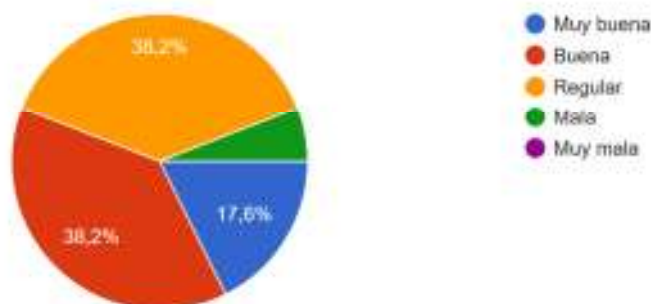
En conclusión, la capacitación debe concebirse como una herramienta estratégica permanente, orientada no solo al desarrollo técnico, sino también al crecimiento personal y profesional del personal, promoviendo una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y en la mejora constante.

Figura 6

Análisis de resultados de la investigación.

6. ¿Cómo califica la calidad de las capacitaciones recibidas?

34 respuestas



Presentación de resultados

La siguiente pregunta resulta especialmente relevante, ya que busca determinar la percepción del personal sobre la calidad de las capacitaciones recibidas. Evaluar este aspecto permite identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores y la efectividad de las acciones formativas implementadas por la entidad.

Los resultados muestran que un 38,2% de los encuestados considera que las capacitaciones han sido buenas, otro 38,2% las califica como regulares, mientras que un 17,6% las evalúa como muy buenas.

Estos datos reflejan que, si bien la mayoría de los colaboradores percibe las capacitaciones de manera positiva, existe una proporción considerable que considera que pueden mejorarse. Este resultado evidencia la necesidad de revisar y fortalecer los programas de capacitación, asegurando que los contenidos sean pertinentes, actualizados y alineados con las funciones específicas de cada puesto.

Análisis e interpretación de resultados

La variable programas de capacitación representa un componente esencial dentro de las estrategias de retención del talento humano, dado que la pertinencia y calidad de las actividades

formativas inciden directamente en la motivación, productividad y permanencia del personal dentro de la organización.

El resultado obtenido pone de manifiesto la importancia de revisar y fortalecer los procesos de formación, asegurando que los contenidos impartidos respondan a las necesidades reales de cada puesto y estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales. Una capacitación actualizada, práctica y contextualizada contribuye a potenciar las habilidades del personal y a generar un mayor sentido de propósito en sus labores.

Asimismo, la mejora continua en los programas de capacitación favorece la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, factores determinantes para mantener un ambiente de trabajo positivo y una fidelización efectiva del talento humano. Promover espacios de aprendizaje dinámicos y adaptados a las funciones específicas de cada colaborador permite consolidar una cultura organizacional centrada en la excelencia, la actualización profesional y el crecimiento integral del equipo.

En síntesis, fortalecer los programas de capacitación no solo optimiza el desempeño individual, sino que también se traduce en una mayor estabilidad y retención del personal, garantizando la sostenibilidad del talento humano dentro de la entidad financiera.

En la segunda parte del cuestionario se debe completar con las siguientes opciones que los encuestados deben marcar: Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo)

Figura 7

Análisis de resultados de la investigación.



Presentación de resultados

En esta pregunta se buscó identificar si las capacitaciones ofrecidas por la entidad contribuyen al fortalecimiento de las competencias laborales del personal. Este aspecto es esencial, ya que permite evaluar la efectividad real de los programas de formación en el desarrollo de habilidades y conocimientos aplicables al desempeño diario.

Los resultados indican que un 32,4% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que las capacitaciones fortalecen sus competencias, mientras que otro 32,4% se mostró neutral. Además, un 23,5% expresó estar muy de acuerdo, y un 11,8% manifestó desacuerdo.

Aunque la mayoría de los colaboradores percibe un impacto positivo, los resultados también revelan que existe un grupo minoritario que no considera que las capacitaciones generen un fortalecimiento significativo en sus habilidades laborales. Estos hallazgos sugieren la importancia de revisar los contenidos, metodologías y objetivos de las capacitaciones impartidas, de manera que se ajusten más a las necesidades reales de los puestos.

Análisis e interpretación de resultados

La variable percepción sobre el fortalecimiento de competencias permite evaluar el grado en que las capacitaciones contribuyen al desarrollo profesional del personal y al cumplimiento efectivo de sus funciones. Los resultados reflejan que, si bien una parte significativa del personal percibe las capacitaciones como un medio útil para mejorar sus

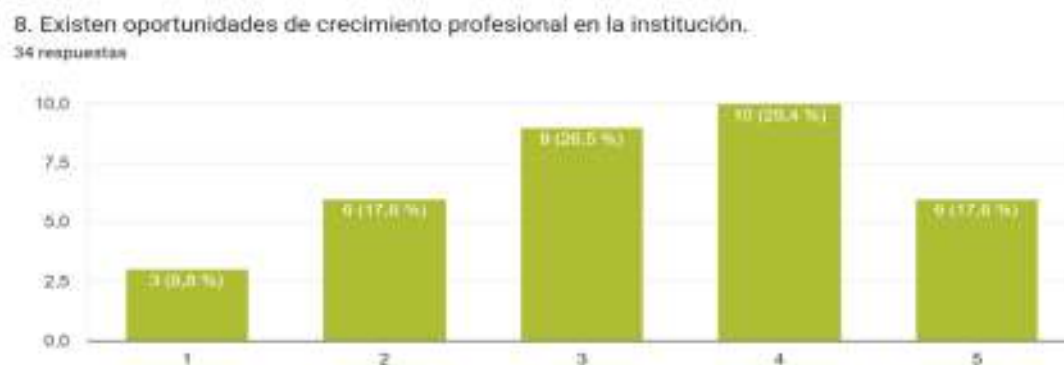
habilidades, también se evidencia un grupo que mantiene una postura neutral o de desacuerdo respecto a su impacto.

Esta situación sugiere la necesidad de analizar la calidad, pertinencia y aplicabilidad de los contenidos formativos, garantizando que las capacitaciones respondan a las necesidades concretas de cada puesto y aporten valor real al desempeño laboral. La implementación de programas más personalizados y prácticos podría generar una mayor percepción de utilidad, incrementando tanto la satisfacción como el compromiso de los colaboradores.

Fortalecer este aspecto es fundamental para consolidar una cultura de aprendizaje continuo, donde la formación no solo se perciba como una obligación institucional, sino como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional. De este modo, la organización puede potenciar el rendimiento del personal y, al mismo tiempo, mejorar los niveles de retención del talento humano, fomentando un vínculo más estrecho entre las necesidades del colaborador y los objetivos estratégicos de la entidad.

Figura 8

Análisis de resultados de la investigación.



Presentación de resultados

La siguiente pregunta tiene como propósito identificar si los colaboradores perciben la existencia de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución. Este aspecto es de gran relevancia, ya que el desarrollo profesional constituye un factor clave en la motivación, el compromiso y la retención del talento humano.

Los resultados obtenidos muestran que un 29,4% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que existen oportunidades de crecimiento, mientras que un 26,5% se mantuvo neutral. Por otra parte, un 17,6% indicó estar muy de acuerdo, otro 17,6% expresó desacuerdo, y un 8,8% se mostró muy en desacuerdo.

Esta distribución de respuestas refleja percepciones divididas entre los colaboradores, lo que sugiere que las oportunidades de desarrollo no son igualmente visibles o accesibles para todos. A partir de estos resultados, se considera necesario analizar a profundidad si realmente existen mecanismos claros de promoción y desarrollo profesional dentro de la entidad, así como el papel que desempeñan los líderes en la identificación e impulso del crecimiento de su equipo.

Análisis e interpretación de resultados

La variable oportunidades de crecimiento permite identificar la percepción del personal respecto al acceso a procesos de desarrollo y promoción dentro de la organización. Los resultados reflejan que las opiniones de los colaboradores se encuentran divididas, lo que indica

que las oportunidades de ascenso o progreso profesional no son percibidas de manera uniforme por todos los integrantes del equipo.

Este panorama sugiere la importancia de revisar los mecanismos existentes de desarrollo interno, evaluando si las políticas y procedimientos de promoción son claros, transparentes y equitativos. Asimismo, se destaca el papel fundamental de los líderes y jefaturas en la identificación y apoyo del potencial de sus colaboradores, promoviendo un entorno que incentive el crecimiento y la proyección profesional.

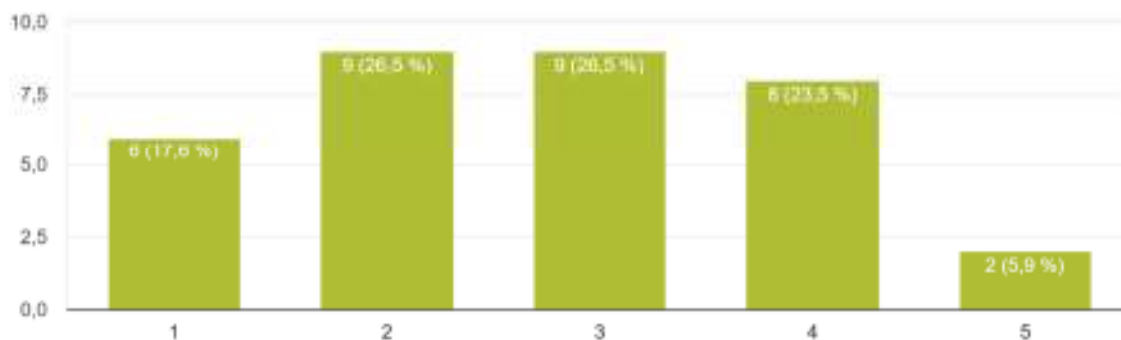
Fortalecer estas oportunidades no solo incrementa la motivación y satisfacción laboral, sino que también contribuye directamente a la retención del talento humano, al brindar a los empleados una perspectiva real de avance dentro de la entidad y un mayor sentido de pertenencia hacia la organización.

Figura 9

Análisis de resultados de la investigación.

9. Estoy satisfecho con los beneficios económicos que recibo.

34 respuestas



Presentación de resultados

Para la investigación también resulta relevante conocer el grado de satisfacción del personal con respecto a los beneficios económicos que recibe, ya que estos representan un factor clave en la motivación y retención del talento humano.

Los resultados obtenidos muestran que un 26,5% de los encuestados manifestó desacuerdo con la percepción de que los beneficios económicos son adecuados, mientras que otro 26,5% se ubicó en una posición neutral. Por su parte, un 23,5% indicó estar de acuerdo, un 17,6% se expresó como muy en desacuerdo y únicamente un 5,9% consideró estar muy de acuerdo.

Esta distribución evidencia que, en general, los beneficios económicos no son percibidos de manera positiva por la mayoría del personal. Estos resultados sugieren la necesidad de evaluar y mejorar los paquetes de compensación ofrecidos por la institución, de manera que sean percibidos como justos y competitivos. Optimizar los beneficios económicos puede contribuir a incrementar la satisfacción laboral, reforzar el compromiso de los colaboradores y favorecer la retención del talento dentro de la organización.

Análisis e interpretación de resultados

La variable beneficios económicos permite analizar la percepción del personal respecto a la equidad y adecuación de la compensación que reciben por su trabajo. Los resultados reflejan que una parte importante de los colaboradores no se siente plenamente satisfecha con los beneficios ofrecidos por la institución, lo que sugiere que el sistema de remuneración no cumple de manera uniforme con las expectativas del personal.

Esta percepción puede estar relacionada con factores como la falta de actualización de los incentivos, la escasa diferenciación basada en el desempeño o la comparación con los estándares del mercado financiero. Ante este panorama, se considera necesario que la organización realice una evaluación integral de su política de compensación, con el fin de asegurar que los salarios y beneficios sean justos, equitativos y competitivos.

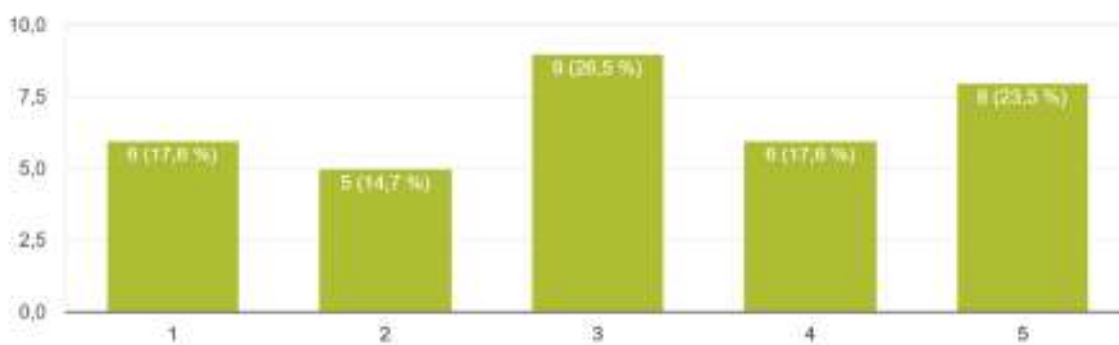
Fortalecer los beneficios económicos no solo puede mejorar la satisfacción y motivación del personal, sino también favorecer la retención del talento humano, al generar un mayor sentido de valoración y compromiso hacia la entidad.

Figura 10

Análisis de resultados de la investigación.

10. Los beneficios no monetarios (permisos, reconocimientos) son adecuados.

34 respuestas



Presentación de resultados

Para la siguiente pregunta se busca conocer si los beneficios no monetarios, como permisos, reconocimientos y felicitaciones, son adecuados para el personal. Sin embargo, los resultados muestran una distribución heterogénea en las percepciones del personal respecto a la suficiencia de los beneficios no monetarios otorgados por la organización.

Del total de participantes, un 17,6% seleccionó la opción 1 y un 14,7% la opción 2, lo que refleja un grupo de colaboradores que considera inadecuados o insuficientes los beneficios no monetarios brindados. Por su parte, el 26,5% eligió la opción 3, evidenciando una posición neutral ante la afirmación. Finalmente, un 17,6% optó por la categoría 4 y un 23,5% por la 5, lo que indica que un porcentaje considerable de los encuestados percibe estos beneficios de manera favorable.

En conjunto, el 67,6% de los colaboradores se ubica entre una valoración neutral y positiva (opciones 3, 4 y 5), mientras que un 32,3% manifiesta algún grado de insatisfacción (opciones 1 y 2). Estos resultados permiten inferir que, si bien la mayoría percibe los beneficios no monetarios como adecuados, aún existe un segmento significativo del personal que no se siente plenamente satisfecho.

Por tanto, se recomienda revisar y fortalecer las políticas de beneficios no monetarios, como los permisos especiales y los programas de reconocimiento, con el propósito de aumentar la satisfacción y el compromiso organizacional de los colaboradores.

Análisis e interpretación de resultados

La variable beneficios no monetarios permite examinar la percepción del personal sobre los incentivos no económicos que ofrece la organización, tales como permisos especiales, reconocimientos y felicitaciones. Los resultados reflejan una diversidad de opiniones entre los colaboradores, lo que evidencia que estos beneficios no son percibidos de manera uniforme dentro de la entidad.

Mientras una parte del personal considera que los beneficios no monetarios son adecuados y contribuyen a su bienestar laboral, otro grupo manifiesta insatisfacción o desinterés, lo que podría deberse a la falta de sistematización o visibilidad de estas prácticas dentro de la institución. Esto sugiere que, aunque existen esfuerzos orientados al reconocimiento y la motivación del personal, estos podrían no estar llegando de forma equitativa a todos los colaboradores.

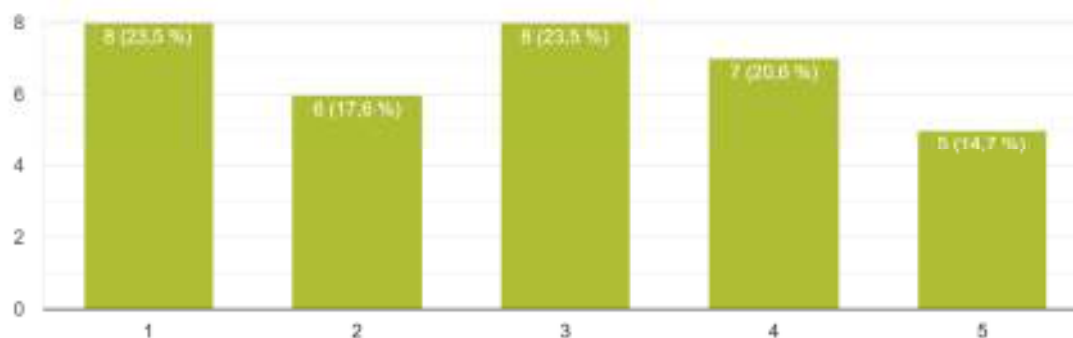
En este sentido, se recomienda fortalecer los mecanismos de reconocimiento y estímulo, asegurando que se apliquen de manera coherente, transparente y constante. Una adecuada gestión de los beneficios no monetarios puede incrementar la motivación intrínseca, mejorar el clima laboral y consolidar el sentido de pertenencia, factores esenciales para la retención del talento humano en la organización.

Figura 11

Análisis de resultados de la investigación.

11. Los procesos de promoción interna son transparentes.

34 respuestas



Presentación de resultados

La siguiente pregunta busca determinar si los procesos de promoción interna dentro de la institución son percibidos como transparentes por el personal. Este aspecto resulta relevante para la investigación, ya que la claridad y equidad en las oportunidades de crecimiento influyen directamente en la motivación, el compromiso y la retención del talento humano.

Los resultados obtenidos muestran que un 23,5% de los encuestados se ubicó en una posición neutral, mientras que otro 23,5% manifestó estar muy en desacuerdo con la transparencia de los procesos. Por su parte, un 20,6% indicó estar de acuerdo, un 17,6% expresó desacuerdo y un 14,7% señaló estar muy de acuerdo.

Estos resultados evidencian una percepción dividida entre los colaboradores, con una proporción significativa que considera que los procesos de promoción interna no son completamente claros o justos. Esta situación resalta la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos de promoción, asegurando que sean más transparentes, equitativos y comunicados de manera efectiva para fomentar la confianza y el compromiso del personal dentro de la organización.

Análisis e interpretación de resultados

La variable transparencia en los procesos de promoción interna permite evaluar la percepción del personal respecto a la equidad y claridad con que se gestionan las oportunidades de crecimiento dentro de la institución. Los resultados reflejan opiniones divididas entre los colaboradores, lo que indica que no todos perciben los procesos de ascenso como completamente justos o transparentes.

Esta situación puede estar vinculada con la falta de comunicación efectiva sobre los criterios de promoción, la ausencia de procedimientos estandarizados o la percepción de preferencias personales o jerárquicas en la toma de decisiones. Tales factores pueden generar desmotivación, sensación de inequidad y menor compromiso organizacional, afectando directamente la retención del talento humano.

Por lo tanto, se recomienda revisar y fortalecer los mecanismos de promoción interna, garantizando que los criterios sean claros, objetivos y conocidos por todo el personal. La implementación de políticas más transparentes y la comunicación abierta sobre las oportunidades de desarrollo profesional contribuirían a fortalecer la confianza institucional, aumentar la satisfacción laboral y promover la permanencia del talento humano dentro de la organización.

Figura 12

Análisis de resultados de la investigación.



Presentación de resultados

La siguiente pregunta busca determinar si el personal percibe que tiene posibilidades de ascender dentro de la institución. Este aspecto resulta fundamental para la investigación, ya que la percepción de oportunidades de crecimiento influye directamente en la rotación de personal y en la efectividad de las estrategias de retención, especialmente cuando un colaborador desea avanzar de un puesto a otro.

Los resultados obtenidos muestran que un 29,4% de los encuestados manifestó desacuerdo con la percepción de oportunidades de ascenso, un 23,5% se ubicó en una posición neutral, otro 23,5% indicó estar muy de acuerdo, un 14,7% expresó estar muy en desacuerdo y un 8,8% señaló estar de acuerdo.

Estos datos reflejan que la percepción sobre las oportunidades de ascenso es moderada, mostrando que, si bien existe un grupo que percibe posibilidades de crecimiento, una parte significativa del personal considera que estas oportunidades son limitadas. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de desarrollo profesional y promoción interna, con el fin de incrementar la motivación y reducir la rotación de talento dentro de la organización.

Análisis e interpretación de resultados

La variable oportunidades de ascenso permite conocer la percepción del personal sobre la existencia de posibilidades reales de crecimiento dentro de la institución. Los resultados reflejan una valoración moderada, ya que, aunque algunos colaboradores consideran que existen oportunidades de desarrollo, una parte importante percibe dichas posibilidades como limitadas o poco accesibles.

Esta situación puede derivarse de la falta de procesos claros de promoción, la escasez de vacantes disponibles o la ausencia de planes de carrera estructurados que orienten al personal sobre su potencial de crecimiento profesional. Tales condiciones pueden generar desmotivación, estancamiento y pérdida de interés en permanecer a largo plazo en la organización.

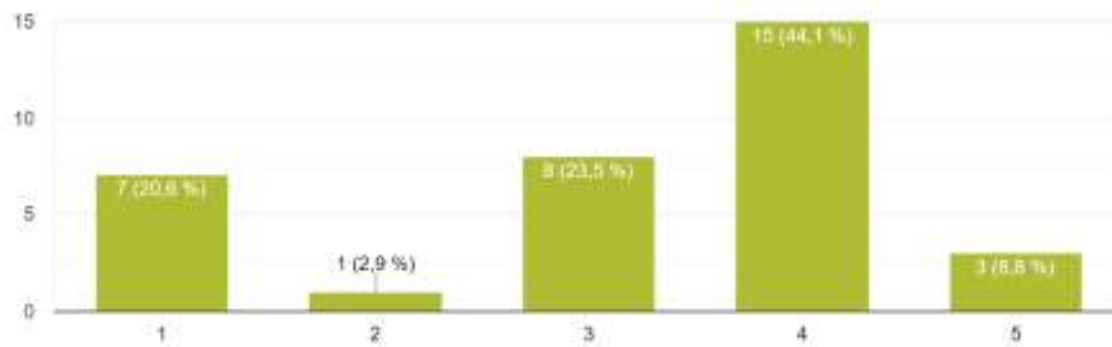
Por ello, se recomienda que la entidad fortalezca sus políticas de desarrollo interno, estableciendo mecanismos formales de promoción, criterios transparentes y programas de capacitación vinculados al avance profesional. Una gestión adecuada de las oportunidades de ascenso contribuiría al incremento de la motivación, al reconocimiento del mérito y a la retención del talento humano dentro de la institución.

Figura 13

Análisis de resultados de la investigación.

13. El ambiente laboral en mi equipo es positivo.

34 respuestas



Presentación de resultados

Otro aspecto relevante dentro de las preguntas de la investigación se refiere a la percepción del ambiente laboral en las distintas áreas de trabajo. Este factor es fundamental, ya que un entorno laboral positivo influye directamente en la satisfacción del personal y constituye una estrategia clave para la retención del talento humano.

Los resultados obtenidos muestran que un 44,1% de los encuestados indicó estar de acuerdo con que el ambiente laboral es bueno, un 23,5% se ubicó en posición neutral, un 20,6% manifestó estar muy en desacuerdo, un 8,8% señaló estar muy de acuerdo y un 2,9% expresó desacuerdo.

Estos resultados evidencian que, si bien la mayoría del personal percibe un ambiente laboral favorable, existe un grupo significativo que considera que este aspecto puede mejorar. Esto resalta la importancia de implementar acciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional, promover la colaboración y mantener un clima laboral saludable que contribuya a la motivación y permanencia del personal en la institución.

Análisis e interpretación de resultados

La variable ambiente laboral permite evaluar la percepción del personal respecto a las condiciones de convivencia, colaboración y bienestar dentro de la institución. Los resultados

muestran que, aunque la mayoría de los colaboradores considera que el ambiente laboral es positivo, persiste un grupo que identifica áreas de mejora en este aspecto.

Esta situación puede estar relacionada con factores como la comunicación interna, las relaciones interpersonales, la distribución de cargas laborales o el liderazgo ejercido por las jefaturas. Un ambiente laboral adecuado es un elemento clave para fomentar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso del personal, mientras que un entorno percibido como tenso o poco colaborativo puede afectar negativamente la satisfacción y la retención del talento humano.

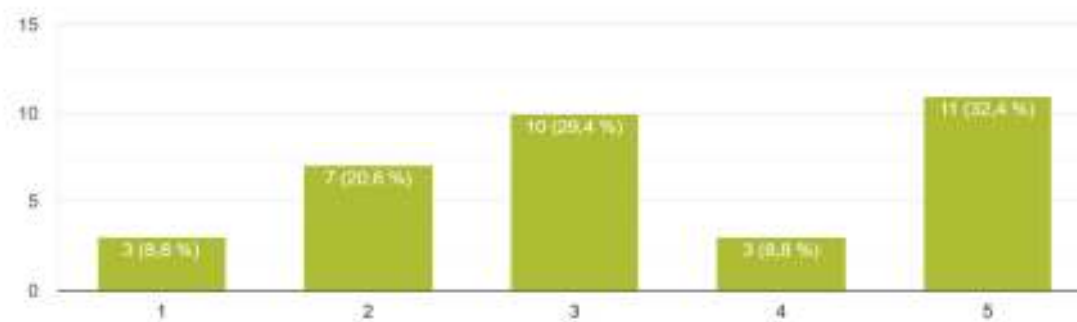
Por ello, se recomienda que la organización refuerce las iniciativas orientadas al fortalecimiento del clima laboral, promoviendo espacios de diálogo, actividades de integración y estrategias de liderazgo participativo. Estas acciones contribuirán a consolidar una cultura organizacional positiva y a mantener altos niveles de compromiso y bienestar entre los colaboradores.

Figura 14

Análisis de resultados de la investigación.

14. Mi jefatura fomenta la comunicación y el respeto.

34 respuestas



Presentación de resultados

La siguiente pregunta tiene como objetivo determinar si las jefaturas fomentan la comunicación y el respeto dentro de sus equipos, ya que este factor es fundamental para establecer un entorno laboral de confianza. Cuando los líderes promueven estas conductas, los colaboradores se sienten más cómodos al expresar sus ideas y necesidades, lo que puede impactar positivamente en la motivación, la retención y el desempeño del personal.

Los resultados obtenidos muestran que un 32,4% de los encuestados manifestó estar muy de acuerdo con que sus jefaturas fomentan la comunicación y el respeto, mientras que un 29,4% se ubicó en una posición neutral. Por su parte, un 20,6% indicó desacuerdo, un 8,8% expresó estar muy en desacuerdo y otro 8,8% señaló estar de acuerdo.

Estos resultados evidencian que, aunque una parte importante del personal percibe un liderazgo positivo, existe un grupo considerable que percibe oportunidades de mejora en la forma en que se comunica y se respeta dentro de los equipos. Esto resalta la importancia de fortalecer las competencias de liderazgo orientadas a la comunicación efectiva y el respeto mutuo, promoviendo un clima laboral que favorezca la motivación y la retención del talento humano.

Análisis e Interpretación de resultados

La variable liderazgo, comunicación y respeto permite analizar la percepción del personal sobre la manera en que las jefaturas promueven un entorno de diálogo abierto y relaciones laborales basadas en el respeto. Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de los colaboradores valora positivamente el liderazgo ejercido, también existe un grupo que identifica deficiencias en la comunicación y en el trato dentro de los equipos de trabajo.

Esta situación puede estar asociada a diferencias en los estilos de liderazgo, falta de capacitación en habilidades blandas o ausencia de espacios formales para la retroalimentación y el diálogo. La calidad del liderazgo incide directamente en la motivación, la satisfacción y la permanencia del personal, por lo que constituye un elemento clave para la retención del talento humano.

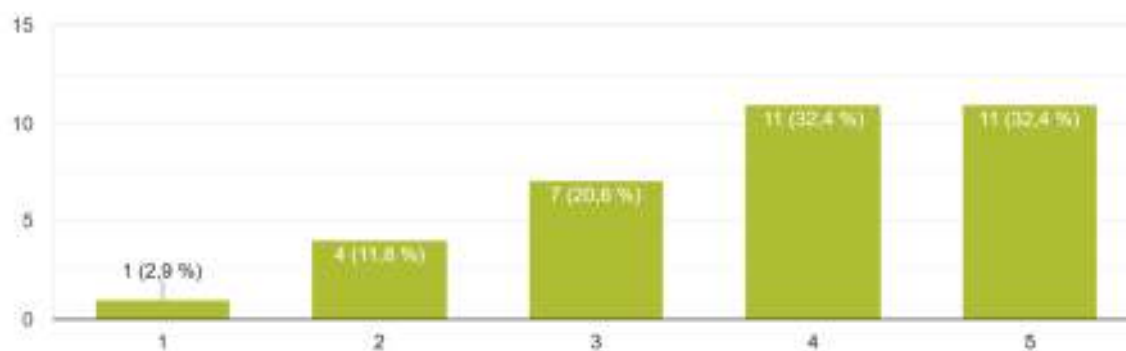
Por ello, se recomienda que la organización fortalezca las competencias de liderazgo a través de programas de formación en comunicación efectiva, manejo de conflictos y liderazgo empático. Un liderazgo que promueva el respeto, la participación y la escucha activa puede mejorar el clima laboral, aumentar el compromiso organizacional y consolidar una cultura interna más cohesionada y saludable.

Figura 15

Análisis de resultados de la investigación.

15. Me identifico con los valores y la misión institucional.

34 respuestas



Presentación de resultados

Un aspecto relevante de la investigación es determinar si el personal se siente identificado con los valores y la misión de la institución. La alineación con estos elementos es fundamental, ya que cuando los colaboradores no se identifican con la organización, es menos probable que se comprometan con su desempeño y objetivos. Por el contrario, un equipo alineado con la misión y los valores institucionales tiende a mostrar mayor motivación, menor rotación y responde mejor a las estrategias de retención implementadas.

Los resultados obtenidos muestran que un 32,4% de los encuestados indicó estar de acuerdo con sentirse identificado con los valores y la misión de la institución, mientras que otro 32,4% manifestó estar muy de acuerdo. Además, un 20,6% se ubicó en posición neutral, un 11,8% indicó desacuerdo y un 2,9% expresó estar muy en desacuerdo.

En general, estos resultados son favorables, ya que evidencian que la mayoría del personal percibe una identificación positiva con la institución. Esta alineación constituye un factor estratégico para fortalecer la fidelización del talento y garantizar que las acciones de retención sean más efectivas y sostenibles en el tiempo.

Análisis e Interpretación de resultados

La variable identificación con los valores y la misión institucional permite comprender el nivel de alineación del personal con los principios, propósito y objetivos de la organización. Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores se sienten identificados con la filosofía y el rumbo estratégico de la entidad.

Esta identificación favorece la cohesión interna, el sentido de pertenencia y la motivación laboral, elementos esenciales para mantener un ambiente organizacional sólido y comprometido. Sin embargo, la existencia de un grupo que no comparte plenamente esta conexión indica la necesidad de reforzar la comunicación institucional y las acciones de integración cultural que fortalezcan el vínculo entre el personal y los valores corporativos.

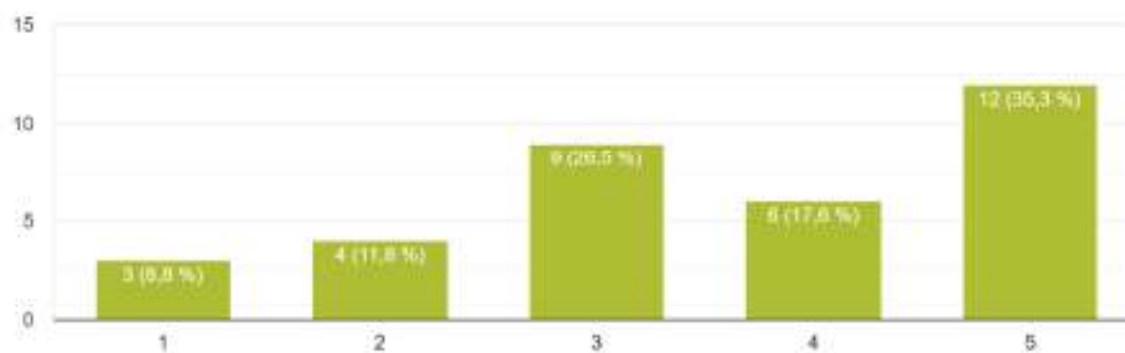
Fortalecer la identificación con la misión y los valores puede contribuir a consolidar una cultura organizacional coherente, incrementar el compromiso del personal y apoyar las estrategias de retención del talento humano, al promover un entorno donde las metas individuales y organizacionales se perciban como complementarias.

Figura 16

Análisis de resultados de la investigación.

16. Me siento satisfecho con mi trabajo en general.

34 respuestas



Presentación de resultados

En la investigación resulta fundamental identificar si el personal se siente satisfecho con su trabajo, ya que esta percepción influye directamente en la motivación, el desempeño y la retención del talento humano. En caso de detectarse insatisfacción, las jefaturas podrían necesitar ajustar o fortalecer las estrategias de retención para mejorar el compromiso y la permanencia del personal.

Los resultados obtenidos muestran que un 35,3% de los encuestados indicó estar muy de acuerdo con sentirse satisfecho en su trabajo, un 26,5% se ubicó en posición neutral, un 17,6% manifestó estar de acuerdo, un 11,8% indicó desacuerdo y un 8,8% expresó estar muy en desacuerdo.

Estos resultados son, en términos generales, favorables, ya que evidencian que la mayoría del personal percibe satisfacción en el desempeño de sus tareas. Esto sugiere que las estrategias implementadas hasta el momento contribuyen a generar un ambiente laboral positivo y a mantener al personal motivado y comprometido con la institución.

Análisis e Interpretación de resultados

La variable satisfacción laboral permite evaluar el nivel de bienestar y realización que el personal experimenta en el desempeño de sus funciones dentro de la organización. Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva, lo que indica que una parte importante de los colaboradores se siente satisfecha con su trabajo y con las condiciones que ofrece la institución.

Esta satisfacción puede estar asociada a factores como el reconocimiento del esfuerzo, las oportunidades de desarrollo, la calidad del ambiente laboral y la relación con las jefaturas. No obstante, la presencia de un grupo que manifiesta desacuerdo o neutralidad evidencia que aún existen aspectos susceptibles de mejora, especialmente en lo referente a la motivación, la carga laboral o las condiciones de crecimiento profesional.

Fomentar altos niveles de satisfacción laboral resulta esencial para fortalecer la retención del talento humano, ya que un personal motivado y satisfecho tiende a mostrar mayor compromiso, productividad y lealtad hacia la organización. Por ello, se recomienda continuar implementando estrategias que promuevan el bienestar integral y la valoración del trabajo realizado por cada colaborador.

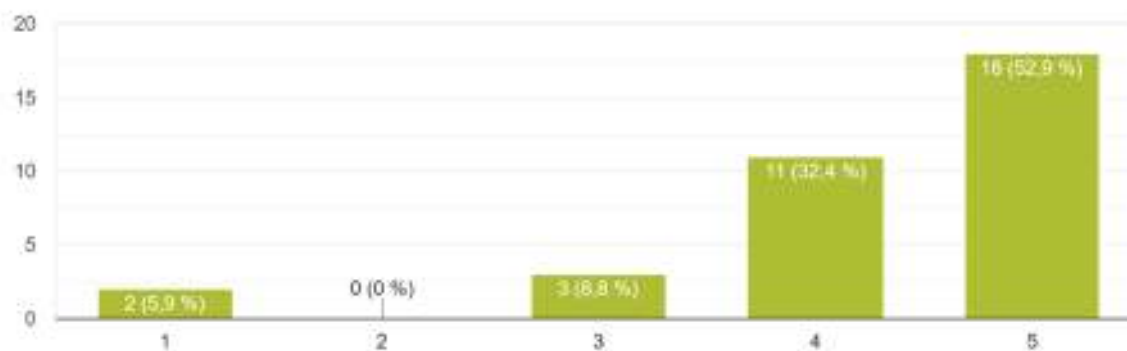
Figura 17

Análisis de resultados de la investigación.

Presentación de resultados

17. El Banco Nacional me brinda estabilidad laboral.

34 respuestas



Otro aspecto relevante identificado a través de la encuesta es la percepción del personal respecto a la estabilidad laboral que ofrece la entidad financiera. Este factor es clave, ya que la seguridad en el empleo influye directamente en la motivación, el compromiso y la retención del talento humano dentro de la organización.

Los resultados muestran que un 52,9% de los encuestados indicó estar muy de acuerdo con que la institución brinda estabilidad laboral, un 32,4% señaló estar de acuerdo, un 8,8% se ubicó en posición neutral y un 5,9% manifestó estar muy en desacuerdo.

Estos resultados reflejan que la mayoría del personal percibe un entorno laboral estable, lo que constituye un factor positivo para la retención del talento humano. Sin embargo, también sugieren la necesidad de complementar esta estabilidad con estrategias orientadas a la motivación, como la implementación del salario emocional, con el fin de fortalecer aún más el compromiso y la satisfacción del personal dentro de la organización.

Análisis e Interpretación de resultados

La variable estabilidad laboral permite identificar la percepción del personal sobre la seguridad y continuidad de su empleo dentro de la institución. Los resultados reflejan una valoración ampliamente positiva, lo que indica que la mayoría de los colaboradores perciben

su entorno de trabajo como estable y confiable, aspecto que constituye un pilar fundamental para la retención del talento humano.

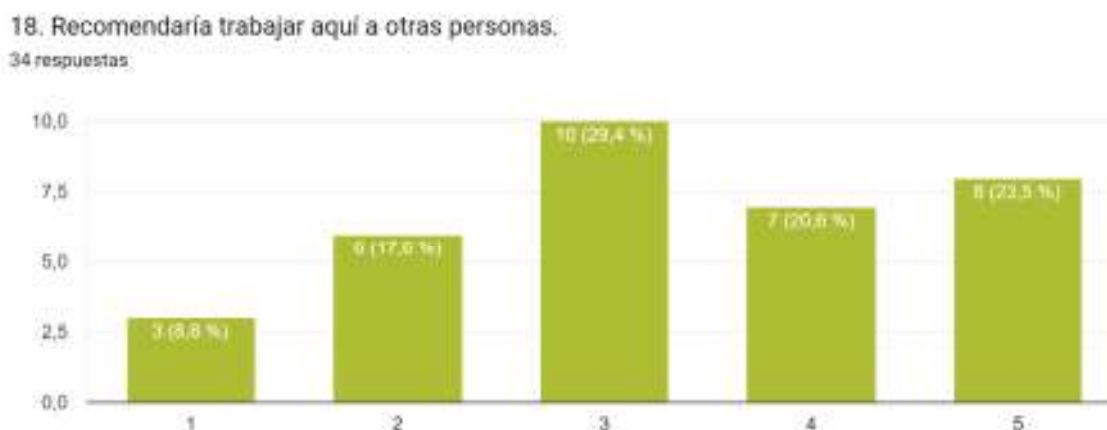
La estabilidad laboral es un elemento que genera tranquilidad, confianza y sentido de pertenencia, al brindar al personal la certeza de que su esfuerzo y desempeño son valorados. No obstante, aunque la estabilidad representa un factor importante, por sí sola no garantiza la permanencia del talento.

Por ello, se recomienda complementar la estabilidad con estrategias de motivación y reconocimiento, incluyendo acciones relacionadas con el salario emocional, el desarrollo profesional y el bienestar integral. Fortalecer el equilibrio entre estabilidad y motivación puede contribuir a mantener un personal comprometido, satisfecho y leal con la institución, reforzando los objetivos organizacionales y la sostenibilidad de los equipos de trabajo.

Figura 18

Análisis de resultados de la investigación.

Presentación de resultados



Otro aspecto relevante de la investigación es conocer si, como indicador de retención y satisfacción laboral, el personal recomendaría trabajar en la entidad financiera. Esta información resulta clave para evaluar el grado de compromiso de los colaboradores y la percepción general que tienen sobre el ambiente laboral y las políticas organizacionales.

Los resultados obtenidos muestran que un 29,4% de los encuestados se ubicó en posición neutral, un 23,5% indicó estar muy de acuerdo, un 20,6% manifestó estar de acuerdo, un 17,6% expresó desacuerdo y un 8,8% señaló estar muy en desacuerdo.

Aunque los resultados son variados, se observa que la mayoría del personal percibe positivamente la institución y estaría dispuesta a recomendarla como lugar de trabajo. Este resultado refleja un nivel de satisfacción general favorable y sugiere que las estrategias implementadas hasta el momento han contribuido a mantener una buena percepción del entorno laboral.

Análisis e Interpretación de resultados

La variable percepción institucional y recomendación como lugar de trabajo permite evaluar el grado de satisfacción, orgullo y compromiso que los colaboradores sienten hacia la organización, así como su disposición a recomendarla a otras personas. Los resultados

evidencian una percepción mayoritariamente positiva, lo que sugiere que el personal valora favorablemente su experiencia laboral dentro de la entidad.

Esta percepción refleja la existencia de factores organizacionales saludables, tales como un clima laboral estable, relaciones de respeto y condiciones que fomentan el sentido de pertenencia. Sin embargo, la presencia de opiniones neutrales o menos favorables indica la necesidad de reforzar las estrategias de comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional, con el fin de fortalecer el compromiso y la identificación del personal con la institución.

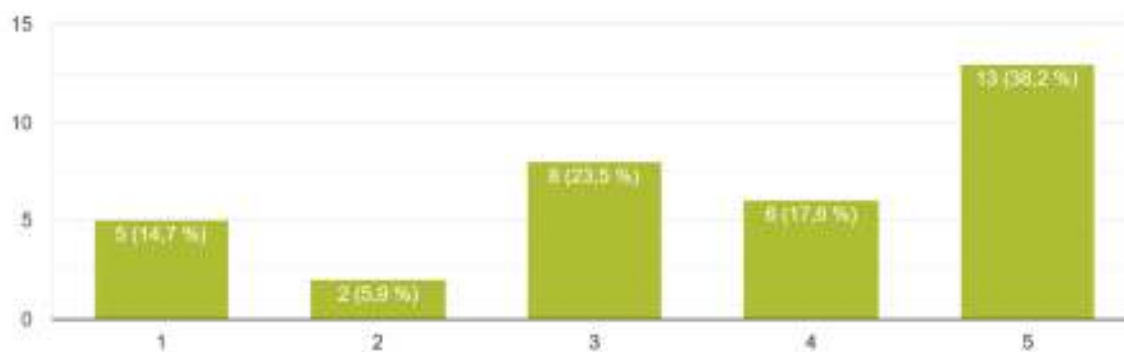
Mantener y potenciar una imagen interna positiva no solo favorece la retención del talento humano, sino que también mejora la reputación institucional y contribuye a consolidar un entorno laboral atractivo y sostenible, alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 19

Análisis de resultados de la investigación.

19. Me visualizo trabajando en el Banco Nacional en los próximos 2 años.

34 respuestas



Presentación de los Resultados

La siguiente pregunta tiene como propósito determinar si el personal se visualiza dentro de la entidad financiera en un plazo de dos años, lo cual constituye un indicador relevante del nivel de compromiso y la proyección laboral de los colaboradores.

Los resultados evidencian que un 38,2% de los encuestados indicó estar *muy de acuerdo* con permanecer en la institución, un 17,6% manifestó estar *de acuerdo*, un 23,5% se ubicó en una posición *neutral*, un 14,7% expresó estar *muy en desacuerdo* y un 5,9% señaló estar *en desacuerdo*.

Estos datos reflejan que, aunque existe un grupo minoritario que no se visualiza a futuro en la entidad, la mayoría del personal presenta expectativas positivas de continuidad, lo que denota un nivel de compromiso considerable y una percepción favorable hacia su entorno laboral.

Análisis e Interpretación de los Resultados

La variable proyección laboral y permanencia en la institución permite identificar el grado de compromiso y la intención del personal de continuar perteneciendo a la organización a mediano plazo. Los resultados muestran una tendencia predominantemente positiva,

evidenciando que la mayoría de los colaboradores se visualiza permaneciendo en la institución, lo que refleja satisfacción y confianza en el ambiente de trabajo actual.

Este nivel de proyección laboral sugiere que la entidad ha logrado generar un entorno de confianza, estabilidad y sentido de pertenencia, elementos esenciales para la retención del talento humano. Sin embargo, la existencia de un grupo que no se percibe a futuro dentro de la organización señala la importancia de reforzar estrategias que promuevan la motivación, el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento interno.

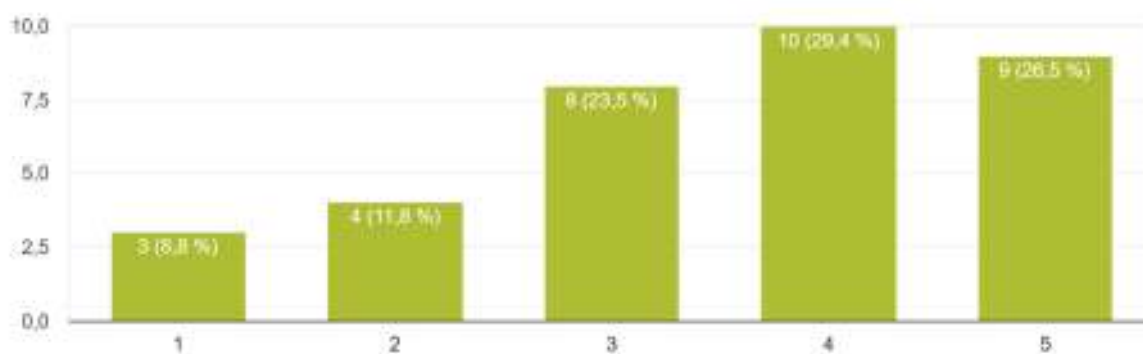
Fortalecer estos aspectos puede contribuir significativamente a incrementar la fidelización y el compromiso del personal, garantizando así la sostenibilidad del talento humano y la consolidación de una cultura organizacional orientada al desarrollo y la permanencia dentro de la entidad financiera.

Figura 20

Análisis de resultados de la investigación.

20. Estoy motivado a seguir contribuyendo al logro de metas institucionales.

34 respuestas



Presentación de los Resultados

La siguiente pregunta tiene como propósito determinar si el personal se siente motivado para contribuir al logro de las metas institucionales, un aspecto esencial para evaluar el nivel de compromiso y la efectividad de las estrategias de retención del talento humano.

Los resultados indican que un 29,4% de los encuestados manifestó estar *de acuerdo* con sentirse motivado, un 26,5% señaló estar *muy de acuerdo*, un 23,5% se ubicó en posición *neutral*, mientras que un 11,8% expresó *desacuerdo* y un 8,8% manifestó estar *muy en desacuerdo*.

Estos resultados reflejan que, si bien una parte importante del personal se siente motivada a contribuir al logro de las metas institucionales, también existe un porcentaje relevante que percibe bajos niveles de motivación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos que promuevan el entusiasmo y el compromiso dentro de la organización.

Análisis e Interpretación de los Resultados

La variable motivación hacia el logro de metas institucionales evalúa el grado de compromiso y disposición del personal para contribuir activamente al cumplimiento de los

objetivos estratégicos de la entidad. Los resultados muestran una tendencia mayoritariamente positiva, ya que una proporción considerable de los colaboradores se siente motivada a aportar al éxito de la institución.

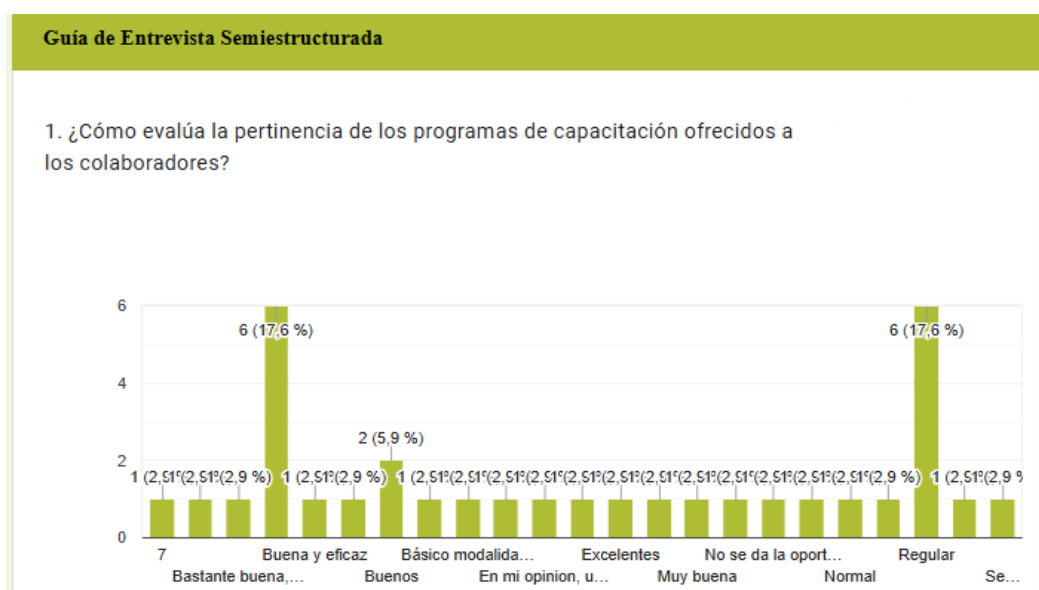
Sin embargo, la presencia de un grupo significativo con percepciones neutrales o desfavorables sugiere que existen factores internos que podrían estar afectando la motivación laboral, tales como la falta de reconocimiento, la sobrecarga de trabajo o la percepción de limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

Ante este panorama, se recomienda reforzar las estrategias de motivación y compromiso, impulsando acciones que promuevan la participación activa, la comunicación interna efectiva y el reconocimiento del desempeño individual y colectivo. Estas medidas no solo contribuirían a elevar los niveles de motivación del personal, sino también a fortalecer el sentido de pertenencia y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización, consolidando así una cultura institucional más dinámica, participativa y orientada a resultados.

Para la entrevista semiestructurada se formularon preguntas abiertas, lo que permitió a cada entrevistado responder según su experiencia y percepción personal. Este enfoque brindó información cualitativa valiosa para complementar los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Figura 21

Análisis de resultados de la investigación.



Presentación de los Resultados

La primera pregunta de la investigación tuvo como objetivo conocer la opinión del personal sobre la pertinencia de los programas de capacitación ofrecidos por la entidad financiera. Este aspecto resulta fundamental, ya que las capacitaciones constituyen una herramienta clave para el desarrollo profesional y la mejora del desempeño laboral.

Los resultados más relevantes muestran que un 17,6% de los encuestados considera que las capacitaciones son *buenas y eficaces*, mientras que otro 17,6% las califica como *regulares*. El resto de las respuestas se distribuyó entre valoraciones como *básicas, buenas, excelentes o normales*, lo que refleja percepciones diversas respecto a la calidad y efectividad de los programas formativos.

Estos resultados evidencian que, aunque una parte del personal valora positivamente las capacitaciones, existe un grupo que considera que pueden mejorarse en su contenido o metodología, lo cual representa una oportunidad para optimizar los procesos de formación y fortalecer la satisfacción del personal.

Análisis e Interpretación de los Resultados

La variable pertinencia de los programas de capacitación permite evaluar la percepción del personal en cuanto a la calidad, utilidad y efectividad de las capacitaciones ofrecidas por la institución. Los resultados reflejan una diversidad de opiniones, lo que indica que, aunque algunos colaboradores perciben las capacitaciones como adecuadas y beneficiosas, otros las consideran regulares o poco ajustadas a sus necesidades laborales.

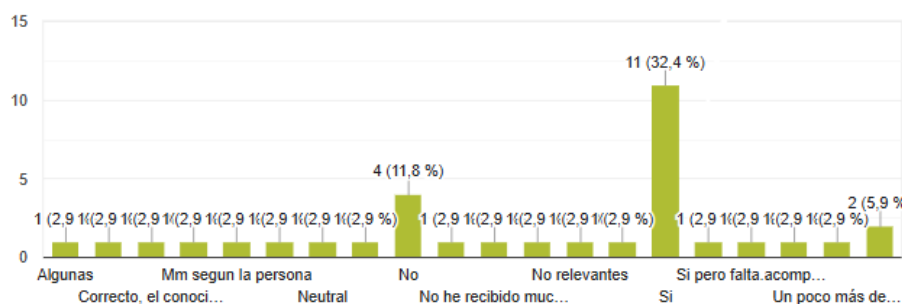
Esta variedad de percepciones sugiere que los programas de formación actuales cumplen solo parcialmente con las expectativas del personal, pudiendo existir limitaciones en su contenido, metodología o aplicabilidad práctica.

Por tanto, se recomienda realizar una revisión y ajuste integral de los programas de capacitación, con el fin de asegurar que estos respondan de manera más directa a las necesidades reales de cada puesto y fomenten un aprendizaje significativo. Además, se sugiere promover capacitaciones orientadas al desarrollo de competencias técnicas y blandas, fortaleciendo así el crecimiento profesional, el compromiso organizacional y la retención del talento humano dentro de la entidad.

Figura 22

Análisis de resultados de la investigación.

2. ¿Considera que las capacitaciones han generado cambios positivos en el desempeño del personal?



Presentación de los Resultados

La siguiente pregunta tuvo como propósito evaluar si el personal considera que las capacitaciones han generado cambios positivos en su desempeño laboral. Este aspecto es de gran relevancia, ya que las capacitaciones deben traducirse en mejoras concretas en el rendimiento y desarrollo del personal, constituyendo un elemento clave dentro de las estrategias de retención del talento humano.

Los resultados muestran que un 32,4% de los encuestados considera que las capacitaciones sí han generado mejoras en su desempeño, aunque mencionan la necesidad de mayor acompañamiento para maximizar su efectividad. Por otro lado, un 11,8% indicó que las capacitaciones no generan cambios positivos, mientras que el resto expresó opiniones neutras o con observaciones sobre la relevancia y la aplicación práctica del conocimiento adquirido.

Estos hallazgos reflejan que, si bien las capacitaciones son percibidas de manera generalmente positiva, aún existe un margen de mejora, especialmente en los procesos de seguimiento y aplicación práctica. Fortalecer estos aspectos podría incrementar la efectividad de los programas formativos, elevar la motivación del personal y consolidar las estrategias de retención institucional.

Análisis e Interpretación de los Resultados

La variable impacto de las capacitaciones en el desempeño permite valorar si los programas formativos realmente contribuyen al desarrollo profesional y al mejoramiento del rendimiento del personal. Los resultados reflejan una percepción predominantemente favorable, ya que una parte significativa de los colaboradores reconoce que las capacitaciones han tenido efectos positivos en su desempeño laboral.

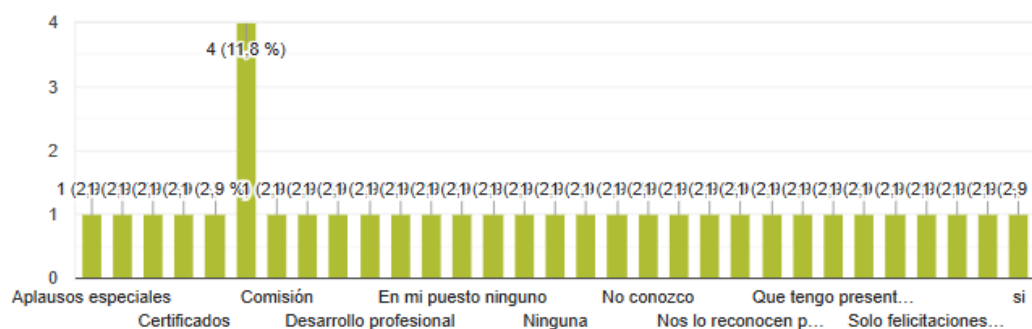
Sin embargo, también se evidencia la necesidad de reforzar el acompañamiento posterior a las capacitaciones, lo que sugiere que el impacto no depende únicamente del contenido o la calidad del curso, sino también de la aplicación práctica y el apoyo continuo que la institución brinde para consolidar el aprendizaje.

Por tanto, se recomienda implementar mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan medir el impacto real de las capacitaciones, identificar oportunidades de mejora y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Esto contribuiría a fortalecer la motivación, la productividad y la retención del talento humano, garantizando que la inversión en desarrollo profesional genere beneficios sostenibles tanto para los colaboradores como para la organización.

Figura 23

Análisis de resultados de la investigación.

3. ¿Qué mecanismos de reconocimiento se aplican actualmente en la institución?



Presentación de los Resultados

La siguiente pregunta tuvo como objetivo identificar los mecanismos de reconocimiento que actualmente se aplican en la entidad financiera, con el fin de evaluar la existencia y efectividad de los incentivos no monetarios. Este aspecto es fundamental, ya que el reconocimiento adecuado del desempeño influye directamente en la motivación, satisfacción y retención del talento humano.

Los resultados obtenidos muestran que un 11,8% de los empleados mencionó comisiones por ventas, siendo esta la respuesta con mayor porcentaje. Además, se registraron otras menciones como aplausos especiales, certificados, desarrollo profesional, mientras que algunos encuestados indicaron no contar con mecanismos de reconocimiento o no conocerlos.

Estos hallazgos evidencian que, aunque existen ciertas formas de reconocimiento dentro de la institución, su alcance, visibilidad y consistencia parecen limitados. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer e institucionalizar los incentivos no monetarios, garantizando que sean percibidos, comprendidos y valorados por todo el personal, como parte de una estrategia integral de motivación y retención del talento humano.

Análisis e Interpretación de los Resultados

La variable mecanismos de reconocimiento permite analizar en qué medida la institución valora y refuerza el desempeño del personal mediante incentivos no económicos. Los resultados indican que, si bien se aplican algunas prácticas como comisiones, certificados o menciones especiales, estas acciones se presentan de manera aislada y poco estructurada, lo que reduce su impacto sobre la motivación y la satisfacción laboral.

Esta situación sugiere que no todos los colaboradores perciben de forma clara los esfuerzos institucionales de reconocimiento, lo cual puede debilitar el sentido de aprecio y pertenencia dentro del equipo de trabajo.

Por ello, se recomienda diseñar un programa formal de reconocimiento no monetario, que contemple prácticas visibles, equitativas y alineadas con los valores y objetivos organizacionales. Algunas estrategias efectivas podrían incluir:

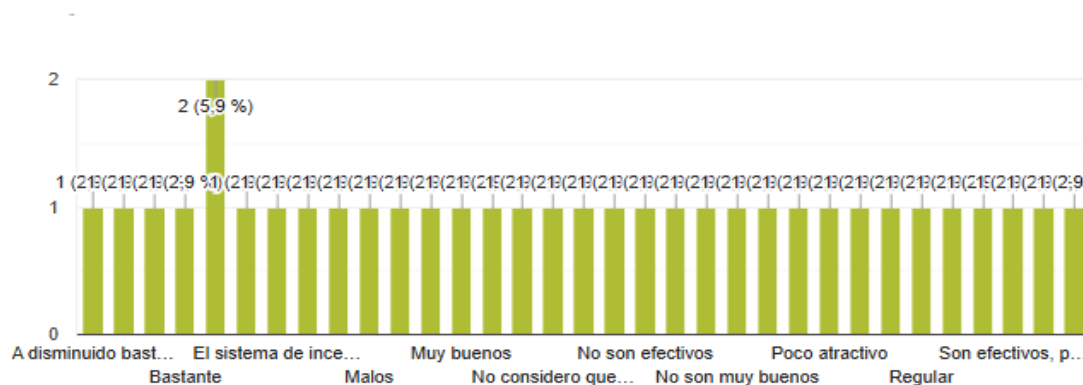
- Reconocimientos públicos por logros o aportes destacados.
- Certificaciones o menciones honoríficas que destaquen el esfuerzo y compromiso.
- Oportunidades de desarrollo profesional como forma de incentivo.
- Reconocimientos simbólicos que fortalezcan la cultura del aprecio y la pertenencia.

La implementación de un sistema estructurado de reconocimiento permitiría fortalecer la motivación intrínseca, mejorar la percepción de justicia y valoración del trabajo, y contribuir significativamente a la retención del talento y al compromiso organizacional dentro de la entidad financiera.

Figura 24

Análisis de resultados de la investigación.

4. Desde su experiencia, ¿qué tan efectivos son estos mecanismos para motivar al personal?



Presentación de los Resultados

Dentro de la investigación se incluyó una pregunta orientada a evaluar la efectividad de los mecanismos de reconocimiento previamente mencionados para motivar al personal. Este aspecto es de gran relevancia, ya que permite determinar si los incentivos no monetarios realmente cumplen con su propósito de incrementar la motivación y el compromiso de los empleados dentro de la organización.

Los resultados obtenidos muestran que el porcentaje más alto (5,9%) de los encuestados considera que el sistema de incentivos es efectivo. Sin embargo, el resto de las respuestas refleja percepciones diversas, que incluyen comentarios sobre la disminución de comisiones, valoraciones como “buenos” o “muy buenos”, así como opiniones que indican que los incentivos no son efectivos o carecen de atractivo.

Estos hallazgos evidencian que, aunque una parte de los colaboradores percibe los incentivos de forma positiva, predomina la percepción de que su impacto es limitado o inconsistente. Esto pone en evidencia la necesidad de revisar, actualizar y comunicar con mayor

claridad los mecanismos de motivación no monetaria, con el fin de incrementar su efectividad y fortalecer las estrategias de retención del talento humano dentro de la institución.

Análisis e Interpretación de los Resultados

La variable efectividad de los mecanismos de reconocimiento permite valorar en qué medida los incentivos no monetarios implementados por la institución logran motivar al personal y reforzar su compromiso organizacional. Los resultados revelan que, aunque algunos colaboradores perciben dichos mecanismos como positivos o útiles, la mayoría considera que su impacto es insuficiente o que no cumplen completamente con su propósito motivacional.

Esta situación refleja una debilidad en la percepción de equidad, alcance y visibilidad de los sistemas actuales de reconocimiento. Cuando los incentivos no son percibidos como justos, relevantes o accesibles, pueden generar desmotivación, falta de interés o sensación de poca valoración entre los empleados.

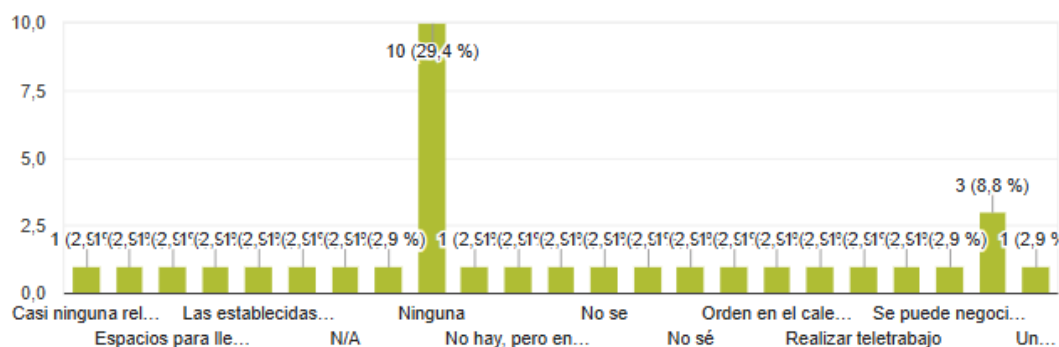
Por ello, se recomienda rediseñar los mecanismos de reconocimiento para hacerlos más atractivos, consistentes y alineados con las expectativas y necesidades del personal. Asimismo, es fundamental comunicar de manera clara y transparente los criterios, beneficios y objetivos de cada incentivo, garantizando un acceso equitativo y una comprensión compartida de su propósito.

Fortalecer esta variable contribuiría a incrementar la motivación intrínseca, mejorar el sentido de pertenencia, y reforzar la retención del talento humano, consolidando una cultura organizacional basada en el reconocimiento, la equidad y la valoración del desempeño.

Figura 25

Análisis de resultados de la investigación.

5. ¿Qué estrategias de flexibilidad laboral se han implementado en su área?



Presentación de los Resultados

La siguiente pregunta tuvo como propósito identificar cuáles estrategias de flexibilidad laboral se han implementado dentro de la entidad financiera. Este aspecto es relevante, ya que la flexibilidad en las condiciones de trabajo influye directamente en la satisfacción, motivación y retención del talento humano.

Los resultados obtenidos muestran que un 29,4% de los encuestados indicó que no se aplican estrategias de flexibilidad laboral, mientras que un 8,8% mencionó que sí es posible negociar ciertos aspectos relacionados con las condiciones laborales.

Estos resultados evidencian que la mayoría del personal no percibe la existencia de políticas claras o efectivas de flexibilidad, lo que puede incidir negativamente en su satisfacción y compromiso con la institución. Por ello, se resalta la necesidad de evaluar e implementar políticas más accesibles y estructuradas de flexibilidad, que permitan adaptar las condiciones de trabajo a las necesidades del personal y contribuyan al bienestar y permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

Análisis e Interpretación de los Resultados

La variable estrategias de flexibilidad laboral permite analizar el grado en que la institución promueve modalidades de trabajo adaptables a las necesidades de los colaboradores. Los resultados reflejan que la mayoría del personal no percibe la existencia de políticas claras o generalizadas en este ámbito, lo que puede afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como la motivación y el sentido de pertenencia.

Aunque una minoría señaló que es posible negociar ciertos aspectos laborales, esta percepción sugiere que dichas prácticas no están formalizadas ni difundidas adecuadamente dentro de la organización. La ausencia de políticas de flexibilidad bien definidas puede generar rigidez operativa y menor satisfacción laboral, limitando la capacidad de retención del talento humano.

En este sentido, se recomienda diseñar e implementar estrategias estructuradas de flexibilidad laboral, como horarios adaptables, teletrabajo parcial o permisos especiales, ajustadas al contexto operativo de la entidad. Estas medidas podrían mejorar la motivación, reducir el estrés laboral y fortalecer el compromiso organizacional.

La incorporación de políticas de flexibilidad laboral bien establecidas no solo contribuiría al bienestar del personal, sino que también fortalecería la cultura organizacional, promoviendo una gestión más humana, moderna y eficiente del talento dentro de la institución.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo tiene como propósito exponer las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de la información obtenida mediante el cuestionario y la entrevista semiestructurada aplicados al personal de la entidad financiera. A partir de los resultados, se identificaron los factores que influyen en la retención del talento humano, tales como la capacitación, los incentivos, la flexibilidad laboral, las oportunidades de crecimiento y la satisfacción general del personal.

Las conclusiones permiten sintetizar los hallazgos más relevantes del estudio, mientras que las recomendaciones proponen acciones concretas orientadas a fortalecer las estrategias de retención del talento humano, mejorar el compromiso y la motivación de los colaboradores, y garantizar un desempeño organizacional más eficiente y sostenible.

Conclusiones

1. Efectividad de los programas de capacitación y desarrollo profesional

Los programas de capacitación implementados por la entidad financiera reflejan un compromiso institucional con el fortalecimiento de las competencias del personal. La mayoría de los colaboradores valora positivamente estas iniciativas, lo cual evidencia que contribuyen a su desarrollo técnico y profesional. No obstante, se detecta una carencia en los mecanismos de seguimiento y evaluación posterior a la capacitación, lo que limita la posibilidad de medir el impacto real de los aprendizajes en el desempeño laboral. Esta situación sugiere la necesidad de vincular los procesos formativos con los objetivos estratégicos de la organización y con planes de desarrollo individual que aseguren la aplicación práctica de las habilidades adquiridas.

2. Limitaciones en los mecanismos de reconocimiento e incentivos

El estudio evidenció que los mecanismos de reconocimiento, especialmente los no monetarios, no son percibidos como suficientemente efectivos o visibles por parte del personal. Aunque existen acciones aisladas de reconocimiento, su alcance resulta limitado y su aplicación no se realiza de manera uniforme en todas las áreas. Esta carencia afecta la motivación intrínseca de los colaboradores y reduce el impacto positivo que podrían tener estos programas en la retención del talento humano. Una política de reconocimiento clara y estructurada contribuiría significativamente al sentido de pertenencia y compromiso del personal.

3. Percepción sobre la flexibilidad laboral y oportunidades de crecimiento

Los resultados muestran que la mayoría del personal percibe una limitada flexibilidad laboral y escasas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la entidad. La falta de políticas que contemplen horarios adaptables, movilidad interna o teletrabajo genera una sensación de rigidez organizacional que puede incidir negativamente en la satisfacción y motivación del talento humano. Asimismo, la ausencia de procesos transparentes de promoción interna dificulta la proyección de carrera y afecta la intención de permanencia de los colaboradores.

4. Influencia del clima organizacional en la retención del personal

El clima laboral se identificó como un factor determinante en la retención del talento. Los colaboradores valoran positivamente las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo, sin embargo, expresan que la comunicación interna y la gestión del liderazgo pueden mejorarse. Un clima organizacional saludable y participativo favorece el compromiso, reduce la rotación y potencia el rendimiento general del equipo, por lo que debe considerarse una prioridad estratégica.

5. Importancia del liderazgo y la comunicación interna

Se evidenció que el estilo de liderazgo influye directamente en la motivación y compromiso de los colaboradores. La falta de retroalimentación efectiva, de reconocimiento verbal y de espacios de comunicación bidireccional limita la generación de confianza y dificulta la alineación de los equipos con los objetivos institucionales. Promover líderes cercanos, empáticos y orientados al desarrollo del talento es fundamental para consolidar una cultura organizacional sólida.

6. Necesidad de fortalecer la estrategia integral de retención del talento humano

En términos generales, la entidad cuenta con esfuerzos aislados que apuntan a la retención del personal, pero carece de una estrategia integral que articule todos los elementos clave —capacitación, reconocimiento, bienestar, liderazgo y flexibilidad— dentro de un marco común. Esto genera disparidades en la experiencia laboral de los colaboradores y limita la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. Una gestión estratégica del talento humano debe enfocarse en la planificación, seguimiento y evaluación constante de las acciones para garantizar su efectividad.

Recomendaciones

1. Fortalecer los programas de capacitación y desarrollo profesional

Se recomienda implementar un sistema estructurado de seguimiento posterior a las capacitaciones que permita evaluar su impacto en el desempeño individual y organizacional. Además, los contenidos deben alinearse con las competencias críticas de cada puesto y con los objetivos estratégicos de la entidad, promoviendo el aprendizaje continuo. Incluir planes de desarrollo profesional personalizados fomentará la motivación y reducirá la rotación del personal calificado.

2. Implementar un sistema integral de reconocimiento e incentivos

Es necesario desarrollar un programa institucional de reconocimiento que combine incentivos monetarios y no monetarios, aplicados de manera transparente y equitativa. Este sistema debe incluir reconocimientos formales, menciones públicas, oportunidades de formación o beneficios adicionales que refuercen la motivación y el sentido de pertenencia. Asimismo, la comunicación de estos logros debe ser constante, utilizando canales internos que aumenten la visibilidad de los esfuerzos individuales y colectivos.

3. Desarrollar políticas de flexibilidad laboral y promoción interna

Se recomienda establecer políticas de flexibilidad laboral que permitan conciliar las necesidades operativas con las personales, mediante opciones como horarios escalonados, teletrabajo parcial o permisos adaptativos. Paralelamente, deben definirse rutas claras de carrera y procesos de promoción interna que reconozcan el mérito, las competencias y la antigüedad, fortaleciendo así la motivación y la retención del personal.

4. Potenciar el liderazgo participativo y la comunicación interna

La entidad debe invertir en programas de formación para líderes, enfocados en habilidades blandas como la empatía, la escucha activa y la gestión de equipos. Asimismo, se recomienda establecer canales de comunicación interna más efectivos que faciliten el intercambio de información, la retroalimentación constante y la participación de los colaboradores en decisiones que afecten su entorno laboral.

5. Fomentar el bienestar laboral y la cultura organizacional positiva

Se sugiere desarrollar iniciativas que promuevan el bienestar físico, mental y emocional de los colaboradores, tales como programas de salud ocupacional, actividades recreativas y espacios de integración. Una cultura organizacional orientada al bienestar incrementa la satisfacción y la lealtad hacia la entidad, fortaleciendo su reputación como empleador atractivo.

6. Consolidar una estrategia integral de retención del talento humano

Finalmente, se propone diseñar una estrategia integral que articule todas las acciones relacionadas con la gestión del talento humano bajo un enfoque planificado, medible y sostenible. Esta estrategia debe incluir indicadores de seguimiento, mecanismos de evaluación periódica y ajustes continuos que garanticen su efectividad en el tiempo, asegurando la permanencia del talento y el fortalecimiento del compromiso organizacional.

Capítulo VI. Propuesta

Título de la Propuesta

Programa Integral 'Valor Humano': Fortalecimiento de la Retención del Talento en la Entidad Financiera A, 2025-2026.

Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica basada en los hallazgos de la investigación, para el fortalecimiento de la retención del talento humano en la entidad financiera A, mediante acciones que promuevan la satisfacción del personal durante el tercer cuatrimestre del 2025.

Justificación de la Intervención

El Programa Integral Valor Humano surge como resultado de los hallazgos obtenidos en la investigación sobre estrategias de retención del talento humano en la Entidad Financiera A. Su finalidad es fortalecer el compromiso organizacional, reducir la rotación no deseada y fomentar el sentido de pertenencia del personal, mediante la implementación de acciones estratégicas sostenibles y alineadas con la cultura institucional.

Esta propuesta refleja los conocimientos adquiridos en la carrera y los aplicados durante la ejecución de la investigación. Asimismo, busca generar un impacto positivo en la gestión del recurso humano, promoviendo una cultura organizacional basada en el reconocimiento, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y el liderazgo transformacional.

La rotación de personal en una entidad del sector público genera altos costos asociados a la selección, inducción y curva de aprendizaje de nuevos colaboradores, además de la pérdida de conocimiento institucional y la potencial afectación del clima laboral.

Esta propuesta se fundamenta en los resultados del análisis de la tesis, buscando transformar las áreas de oportunidad detectadas (ej. en mecanismos de reconocimiento o aplicación de flexibilidad) en ventajas competitivas para consolidar a la entidad como una marca empleadora atractiva y un centro de trabajo preferido en la zona este.

Ejes Estratégicos y Plan de Acción

La propuesta se articula en cuatro ejes que responden a las debilidades o necesidades identificadas en las preguntas de investigación de tu tesis (capacitación, reconocimiento, flexibilidad y cultura).

Tabla 3 Tabla de Propuesta

Eje Estratégico	Fundamento	Acciones Clave de la Propuesta	Indicador de Éxito
Eje I: Reconocimiento y Recompensa	¿Qué mecanismos de reconocimiento se aplican actualmente y qué tan efectivos son?	Implementación de un Programa de Reconocimiento 360: a) Reconocimiento Público No Monetario: Creación del "Colaborador del Mes/Trimestre" con difusión interna y externa. b) Bono por Desempeño y Permanencia: Vincular una porción del incentivo no solo al logro de metas, sino también a la antigüedad y la evaluación positiva de competencias.	Aumento del 20% en la percepción de efectividad de los mecanismos de reconocimiento (medido por encuesta de clima).
Eje II: Desarrollo y Crecimiento	¿Consi-dera que las capacitaciones han generado cambios positivos en el desempeño del personal?	Diseño de Rutas de Carrera Personalizadas (Movilidad Interna): a) Planes de Sucesión Formales: Identificar y capacitar a empleados con alto potencial para puestos clave. b) "Micro-Capacitaciones" (Micro-learning): Ofrecer contenido de 15-30 minutos, específico y bajo demanda, para asegurar la	Reducción del 15% en el tiempo promedio para cubrir una vacante interna (indicando mayor

		aplicabilidad inmediata de lo aprendido en el desempeño.	movilidad).
Eje III: Equilibrio y Flexibilidad	¿Qué estrategias de flexibilidad laboral se han implementado en su área y cómo percibe la reacción?	Ampliación de la Política de Flexibilidad Laboral: a) Horario Flexible: Permitir rangos de entrada y salida (ej. 7-9 a.m. a 4-6 p.m.) siempre y cuando se cumplan las horas y los compromisos operativos. b) Jornada Comprimida: Evaluar la posibilidad de trabajar 40 horas en 4.5 días (viernes medio día, si la operación lo permite).	Disminución de un 10% en el ausentismo no programado. Aumento en la percepción positiva del equilibrio vida-trabajo (Clima Laboral).
Eje IV: Cultura y Liderazgo	¿Cómo describiría la cultura organizacional y qué aspectos deben fortalecerse?	Programa de Fortalecimiento de Liderazgo Transformacional: a) Talleres para Jefaturas: Enfocados en la comunicación, <i>feedback</i> constructivo y la creación de un clima de seguridad psicológica (referencia al Marco Teórico de la tesis). b) Fomento del Sentido de Pertenencia: Realizar eventos internos que refuercen los valores institucionales y destaquen las contribuciones del sector público (Marca Empleadora).	Mejora en la calificación de la cultura organizacional en la dimensión de "Apoyo de la Supervisión" en la encuesta de clima.

Cronograma Tentativo de Ejecución (2026–2027)

Actividad Principal	Periodo Estimado
Diseño detallado del programa y validación institucional	Enero – Marzo 2026
Implementación del Eje I y II (Reconocimiento y Desarrollo)	Abril – Agosto 2026
Implementación del Eje III (Flexibilidad)	Septiembre – Diciembre 2026
Implementación del Eje IV (Cultura y Liderazgo)	Enero – Abril 2027
Evaluación de resultados e informe final	Mayo – Junio 2027

Recursos y Presupuesto Referencial

Recurso	Descripción	Costo Estimado (C\$)
Capacitaciones y talleres	Contratación de facilitadores externos, materiales y logística	C\$1,200,000
Reconocimientos y difusión	Material visual, premios simbólicos, publicaciones internas	C\$800,000
Comunicación interna	Diseño de campañas y boletines internos	C\$400,000
Evaluación y seguimiento	Encuestas, herramientas de medición y análisis de datos	C\$300,000
Total estimado		C\$2,700,000

Formatos y Guías de Implementación

Para asegurar la ejecución adecuada del programa, se recomienda incorporar los siguientes formatos en anexos o como instrumentos de trabajo:

Guía de reconocimiento interno: Plantilla para nominación del colaborador destacado.

Formato de plan de desarrollo individual (PDI): Documento para definir metas de aprendizaje y crecimiento profesional.

Plantilla de seguimiento del clima laboral: Formato estandarizado para aplicar encuestas semestrales.

Matriz de indicadores de seguimiento: Herramienta para monitorear avances en los cuatro ejes.

Conclusión y Seguimiento

La implementación de estas estrategias debe ser un proceso gradual y medible.

Responsable Primario: Departamento de Recursos Humanos, con apoyo de la Alta Dirección.

Monitoreo: Se recomienda aplicar la encuesta de clima laboral o una encuesta de retención específica seis meses después de la implementación del programa para medir el impacto real en la percepción del personal, contrastando los resultados con los datos recopilados en la tesis.

Bibliografía

Acuña, D. (2021). Gestión del desempeño y su influencia en la retención del talento humano en instituciones educativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cáceres, J. (2022). Gestión del talento humano por competencias: Enfoque estratégico en organizaciones públicas. Universidad César Vallejo.

Carpio, D., & Parra, D. (2024). Diseño de un plan de acción para la retención del talento humano en el departamento de producción de la empresa Ecu Minerales, febrero-julio 2024. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29986/1/UPS-CT011994.pdf>

Castillo, J., Ramírez, P., & Ávila, M. (2024). Influencia del salario emocional en la retención del talento humano en empresas del sector servicios en Lima. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Chanta, E. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano en trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Chávez, A., & León, V. (2023). Teletrabajo y su impacto en la satisfacción y retención del talento humano. *Revista Gestión Pública*, 19(1), 44–61.

Collaguazo, A., & Zamora, J. (2024). Retención del talento millennial en entidades financieras de economía popular y solidaria en la provincia de Cotopaxi. Universidad Técnica de Cotopaxi.

Condezo Valdivia, A. V. (2022). Sistema de compensación y retención del talento humano en la agencia 528 de Mibanco, Huánuco–2020. Universidad de Huánuco.

Cordero, F., & Gutiérrez, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en la retención del personal en instituciones públicas costarricenses. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 15(2), 67–80.

Cruz Carballo, J., Herrera Vega, L., & López Oviedo, E. (2025). Los nuevos retos para la retención del capital humano en la Dirección General de Servicio Civil. Universidad Nacional de Costa Rica.

Cueva Gamboa, K., & Pareja Tasayco, L. (2023). Estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral de un instituto de educación superior, Lima 2022. Universidad Norbert Wiener. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/8767>

Delfino.cr. (2024, septiembre). El reconocimiento como herramienta clave para el éxito en los equipos de trabajo.

Delgado, G. (2024, 8 octubre). Historia del Banco Nacional. Panorama Digital - Costa Rica. <https://www.panoramadigital.co.cr/historia-del-banco-nacional/>

Espinoza, V., & Calderón, M. (2021). Conciliación vida-trabajo y satisfacción laboral en profesionales de la salud pública. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Gómez, I. (2023, 30 noviembre). Estrategias para la retención de talento en las empresas. Universidad San Marcos.

González, M., & Cuenca, F. (2021). Retos de la gestión del talento humano en el sector público latinoamericano. *Revista de Administración Pública*, 55(2), 89–112.

Gregorio Rojas, N. (2023). Metodología de la investigación para anteproyectos (1.^a ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/229656>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill.

López, K., & Fernández, R. (2020). Reconocimiento laboral y compromiso organizacional en empresas peruanas. Universidad Privada del Norte.

Martínez, C., & Valverde, L. (2023). Innovación en la gestión de talento humano como ventaja competitiva en empresas del sector financiero. Universidad Técnica Particular de Loja.

Masís Salazar, D., et al. (2024). Análisis de los mecanismos de retención del personal en Theragenics Costa Rica Ltda. Universidad Nacional.

Mendoza, A., & Torres, R. (2020). Capacitación laboral y rotación de personal en entidades financieras del Perú. Universidad Nacional de Trujillo.

Mora, J., & Villalobos, K. (2024). La experiencia del empleado como estrategia de fidelización del talento humano en empresas costarricenses. *Revista Centroamericana de Recursos Humanos*, 12(1), 88–102.

Pareja, L. (2023). Estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral en un Instituto de Educación Superior. Universidad Norbert Wiener.

Pérez, L., & Umaña, J. (2023). Factores de fuga de talento en el sector público frente al privado en Costa Rica. *Revista Ciencias Sociales UCR*, 171(3), 67–84.

Pocohuanca, M., & Montalvo, L. (2023). Retención del talento humano y desempeño laboral en el Grupo Kallpa. Universidad Peruana Los Andes.

Ramírez, J., & Escalante, S. (2022). Influencia de la cultura organizacional en la permanencia del personal en instituciones estatales costarricenses. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 68(2), 31–49.

Reinoso, H., & Zapata, L. (2023). El liderazgo transformacional como herramienta de fidelización en equipos de trabajo. Universidad Técnica de Ambato.

Reyna, I. (2022). Retención del talento humano y compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército. Universidad Privada Antenor Orrego.

Rivas, C. (2023). Gestión estratégica del talento humano en organizaciones del sector público. *Revista Gestión Institucional*, 21(3), 41–56.

Rodríguez, I. (2023). Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Sandoval, P. (2022). Gestión del cambio organizacional y retención de talento en instituciones del Estado peruano. Universidad Continental.

Silva, J., & Ramos, E. (2021). Causas de la rotación laboral en el sector público y su impacto en la eficiencia institucional. Universidad Católica de Santa María.

Zúñiga, L., & Delgado, M. (2021). El aprendizaje organizacional como herramienta de retención del talento en el sector salud. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Apéndices

Instrumento

Cuestionario Cerrado y Entrevista Semiestructurada

Tema:

Estrategias de retención de talento humano en la entidad financiera A de Costa Rica –
Zona Este

Periodo: III cuatrimestre 2025

Instrucciones

Estimado(a) colaborador(a):
Este cuestionario forma parte de una investigación académica sobre las estrategias de retención de talento humano en la entidad financiera A de Costa Rica. Su participación es confidencial y voluntaria; los datos se utilizarán únicamente con fines académicos.

Por favor:

- Responda con sinceridad cada pregunta.
- En las preguntas cuantitativas, marque la opción que mejor refleje su opinión.
- En las preguntas cualitativas, escriba su respuesta de forma breve o detallada según lo considere necesario.

Sección 1: Datos generales

1. ¿Cuál es su rango de edad?

() 18 a 25 años

() 26 a 35 años

() 36 a 45 años

() 46 a 55 años

Más de 55 años

2. ¿Cuál es su sexo?

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

3. ¿Cuántos años lleva laborando en la entidad?

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 6 años

7 a 10 años

Más de 10 años

4. ¿Cuál es su área de trabajo?

Plataforma - Asesor Bancario

Ejecutivo

Supervisor Operativo

Tesorero

Gerente

Sección 2: Estrategias de retención

5. ¿Ha recibido capacitaciones en el último año?

Sí No

6. ¿Cómo califica la calidad de las capacitaciones recibidas?

Muy buena Buena Regular Mala Muy mala

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo):

7. Las capacitaciones que recibo fortalecen mis competencias laborales.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

8. Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

9. Estoy satisfecho con los beneficios económicos que recibo.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

10. Los beneficios no monetarios (permisos, reconocimientos) son adecuados.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

11. Los procesos de promoción interna son transparentes.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

12. Percibo que tengo posibilidades de ascender en la institución.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

13. El ambiente laboral en mi equipo es positivo.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

14. Mi jefatura fomenta la comunicación y el respeto.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

15. Me identifico con los valores y la misión institucional.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

16. Me siento satisfecho con mi trabajo en general.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

17. La entidad financiera A me brinda estabilidad laboral.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

18. Recomendaría trabajar aquí a otras personas.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

19. Me visualizo trabajando en la entidad financiera A en los próximos 2 años.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

20. Estoy motivado a seguir contribuyendo al logro de metas institucionales.

1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo

21. ¿Ha pensado en renunciar en los últimos seis meses?

Sí No

Instrumento 2: Guía de Entrevista Semiestructurada

La siguiente guía de entrevista tiene como propósito explorar las percepciones y experiencias de jefaturas y responsables de recursos humanos sobre las estrategias de retención de talento humano en la entidad financiera A de Costa Rica, zona este. Se aplicará de forma individual, bajo confidencialidad y voluntariedad.

1. ¿Cómo evalúa la pertinencia de los programas de capacitación ofrecidos a los colaboradores?

2. ¿Considera que las capacitaciones han generado cambios positivos en el desempeño del personal?

3. ¿Qué mecanismos de reconocimiento se aplican actualmente en la institución?

4. Desde su experiencia, ¿qué tan efectivos son estos mecanismos para motivar al personal?

5. ¿Qué estrategias de flexibilidad laboral se han implementado en su área?

6. ¿Cómo percibe la reacción de los colaboradores frente a estas medidas?

7. ¿Cuáles son los principales factores que fortalecen el sentido de pertenencia en los colaboradores?

8. ¿Ha identificado prácticas que fomenten mayor compromiso organizacional?

9. ¿Cuáles considera que son los principales motivos por los que los colaboradores deciden permanecer?

10. ¿Qué factores han influido en las renuncias recientes dentro de su área?

11. ¿Cómo describiría la cultura organizacional en la entidad financiera A?

12. ¿Qué aspectos de la cultura institucional cree que deben fortalecerse para mejorar la retención del talento?

Figura 1

Sección 1: Datos generales 1. ¿Cuál es su rango de edad?

34 respuestas

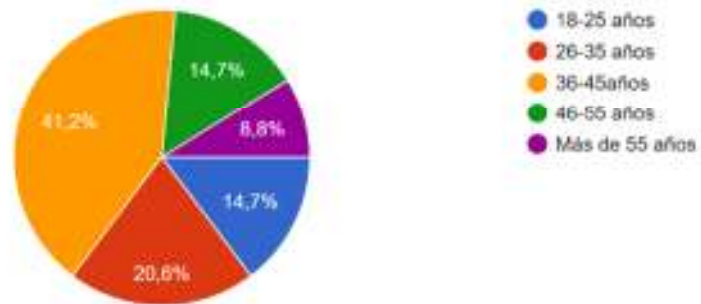


Figura 2

2. ¿Cuál es su sexo?

34 respuestas



Figura 3

3. ¿Cuántos años lleva laborando en la entidad?
34 respuestas

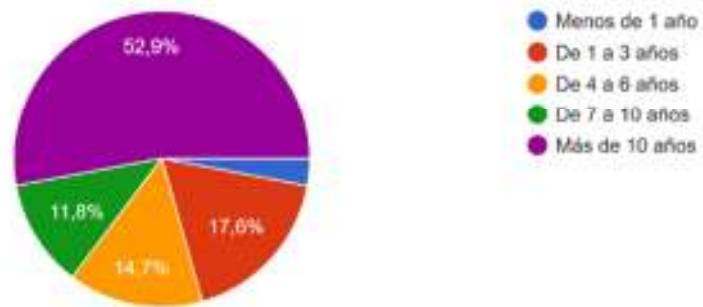


Figura 4

4. ¿Cuál es su área de trabajo?
34 respuestas

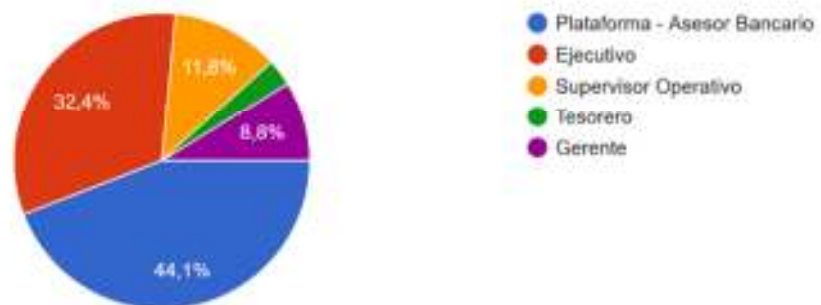
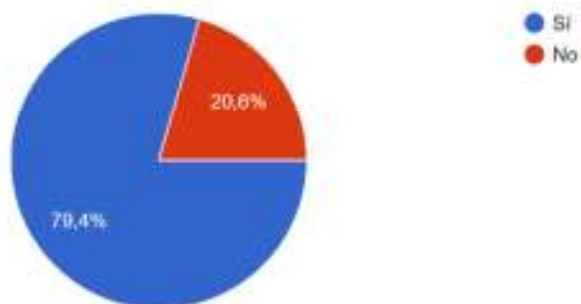


Figura 5

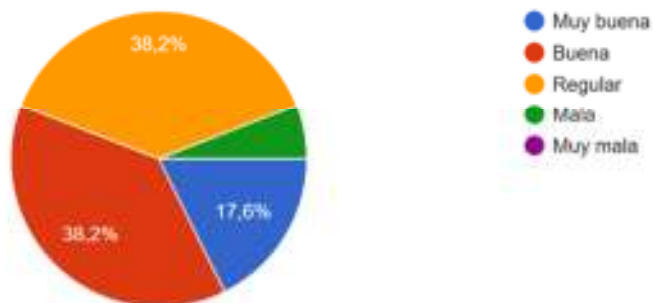
5. ¿Ha recibido capacitaciones en el último año?

34 respuestas

*Figura 6*

6. ¿Cómo califica la calidad de las capacitaciones recibidas?

34 respuestas



Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones

(1.Muy en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Neutro 4.De acuerdo 5.Muy de acuerdo)

Figura 7

7. Las capacitaciones que recibo fortalecen mis competencias laborales.

34 respuestas

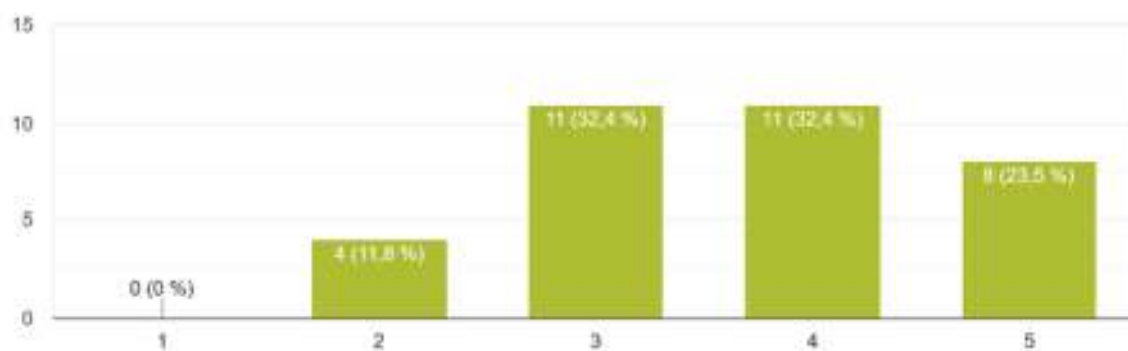


Figura 8

8. Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.

34 respuestas

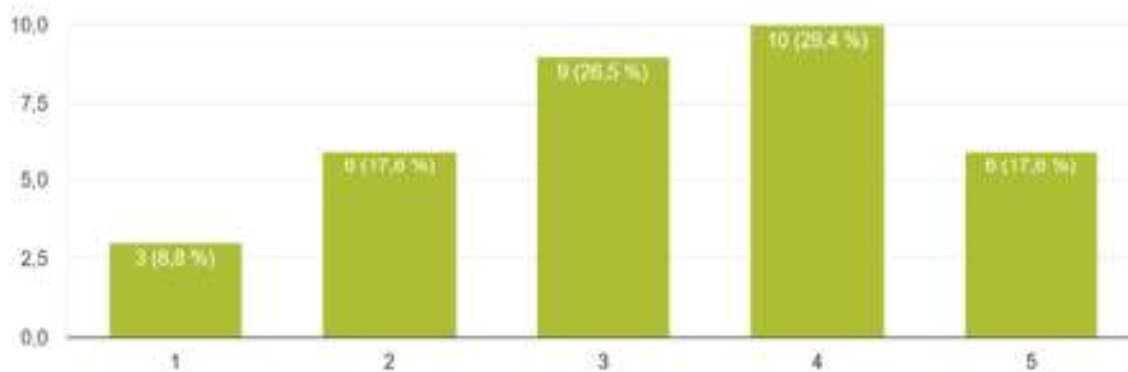


Figura 8

9. Estoy satisfecho con los beneficios económicos que recibo.

34 respuestas

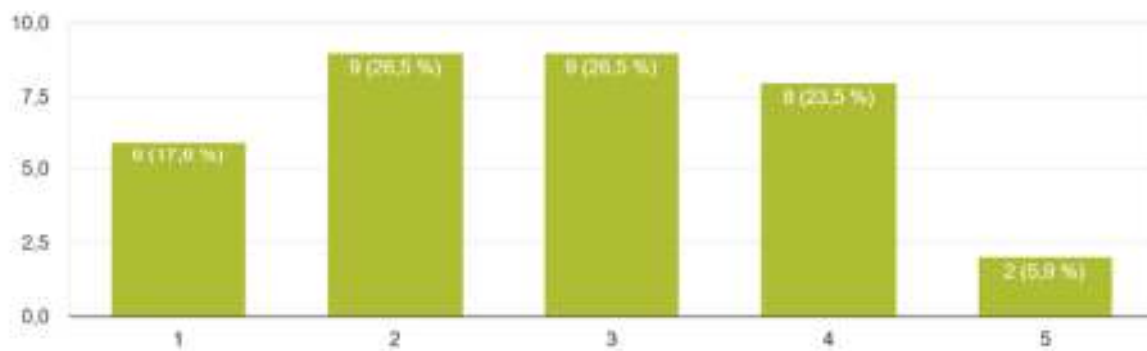


Figura 9

10. Los beneficios no monetarios (permisos, reconocimientos) son adecuados.

34 respuestas

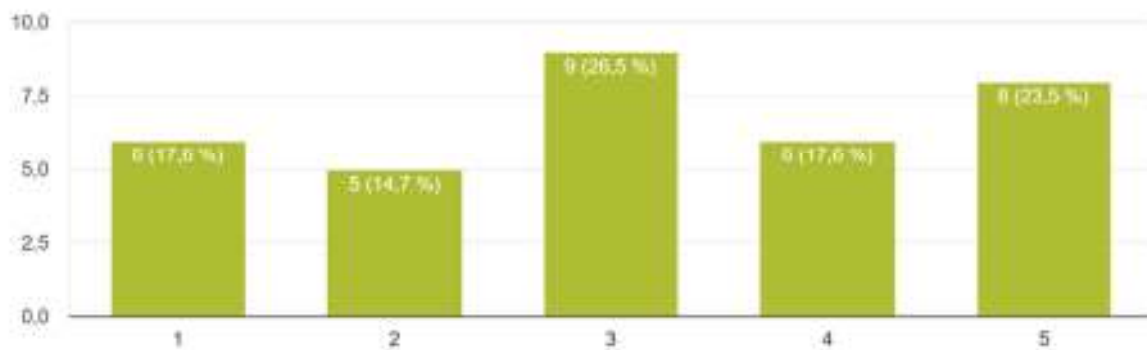


Figura 10

11. Los procesos de promoción interna son transparentes.

34 respuestas

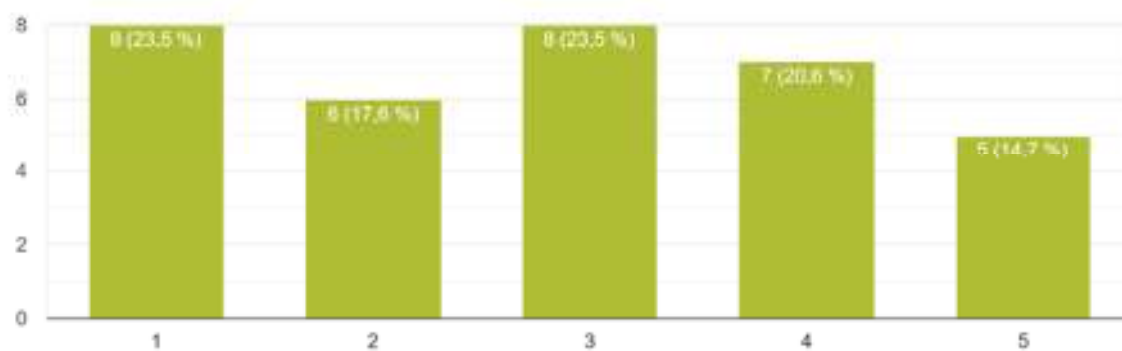


Figura 11

12. Percibo que tengo posibilidades de ascender en la institución.

34 respuestas

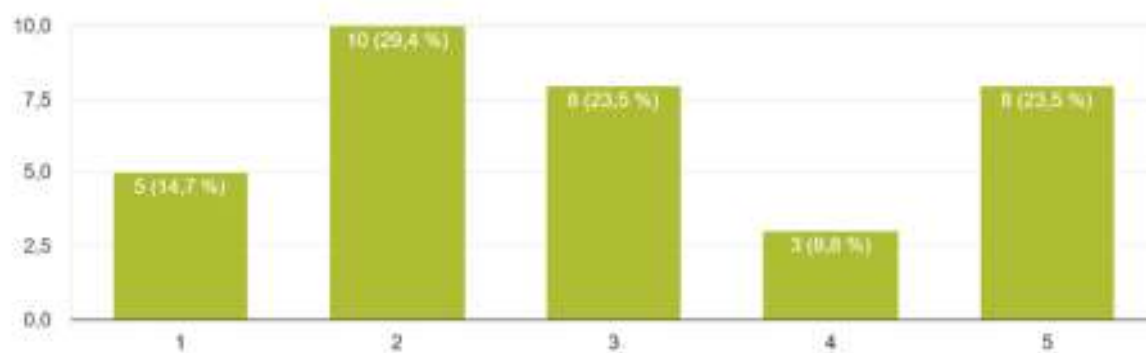


Figura 12

13. El ambiente laboral en mi equipo es positivo.

34 respuestas

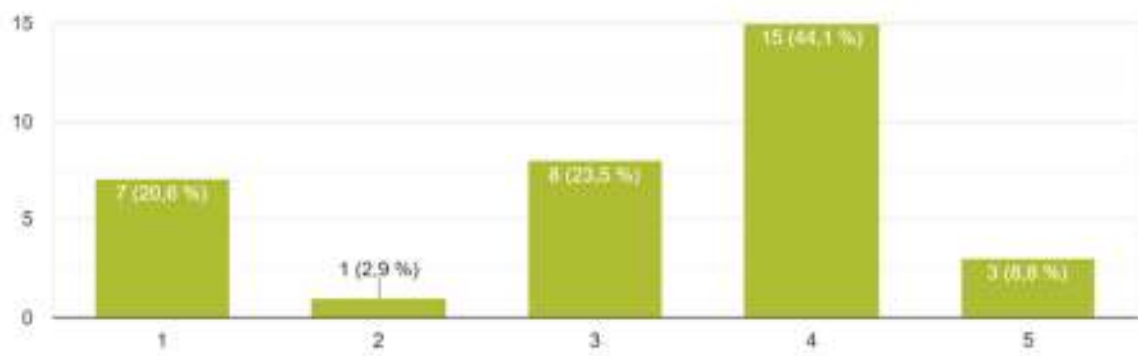


Figura 13

14. Mi jefatura fomenta la comunicación y el respeto.

34 respuestas

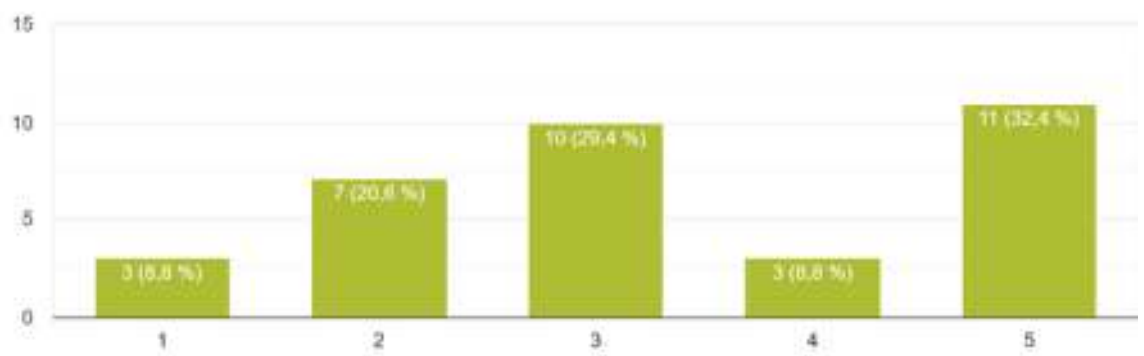


Figura 14

15. Me identifico con los valores y la misión institucional.

34 respuestas

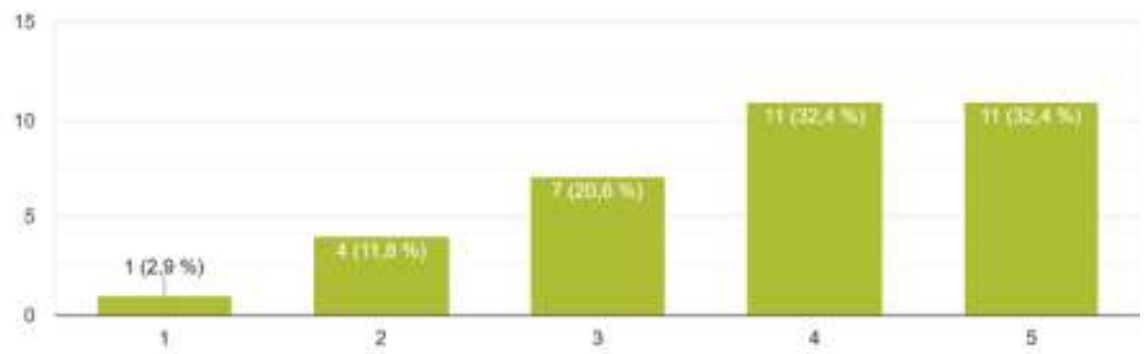


Figura 15

16. Me siento satisfecho con mi trabajo en general.

34 respuestas

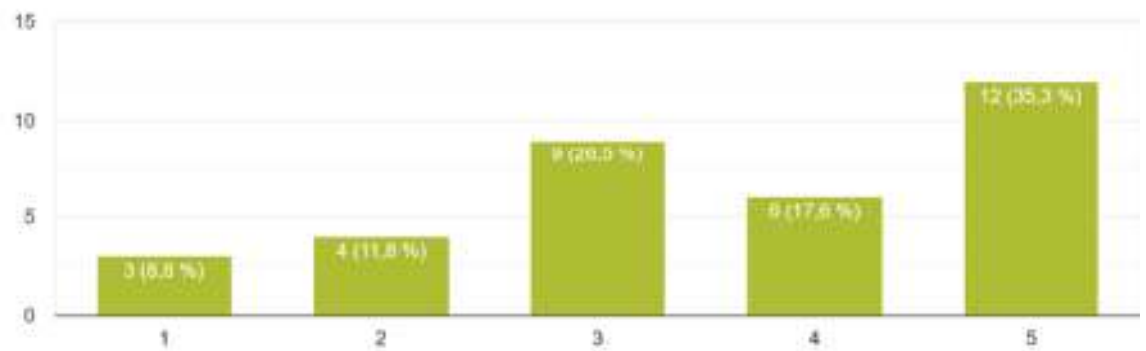


Figura 16

17. El Banco Nacional me brinda estabilidad laboral.

34 respuestas

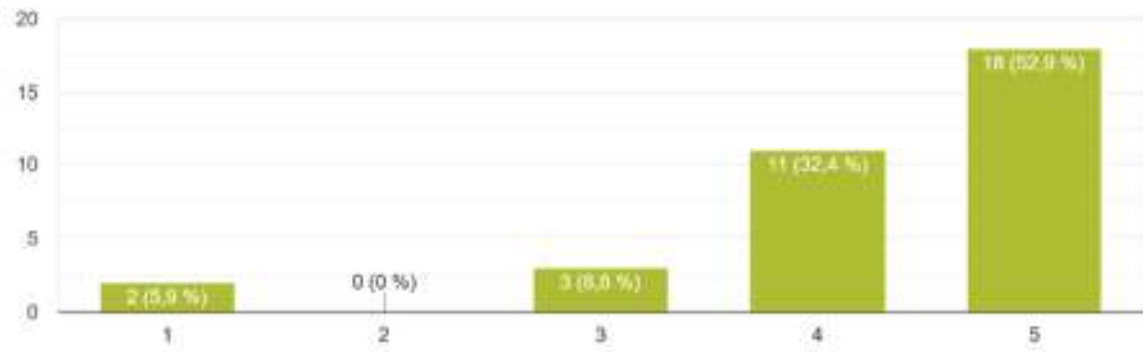


Figura 17

18. Recomendaría trabajar aquí a otras personas.

34 respuestas

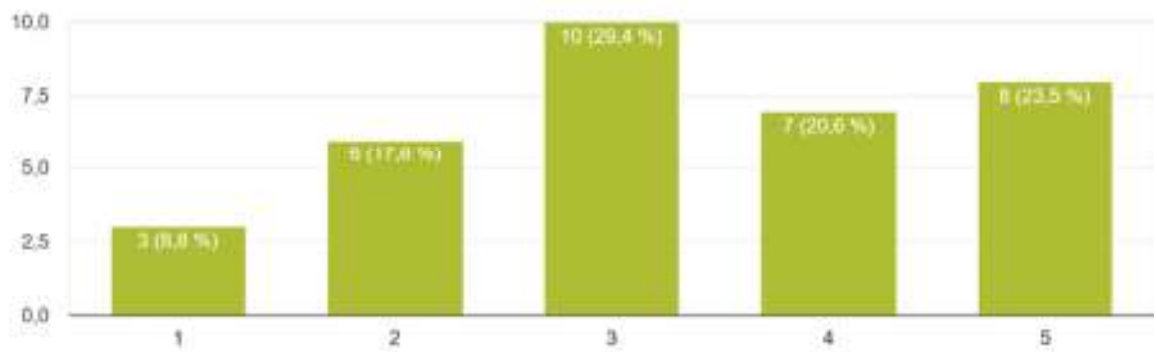


Figura 18

19. Me visualizo trabajando en el Banco Nacional en los próximos 2 años.

34 respuestas

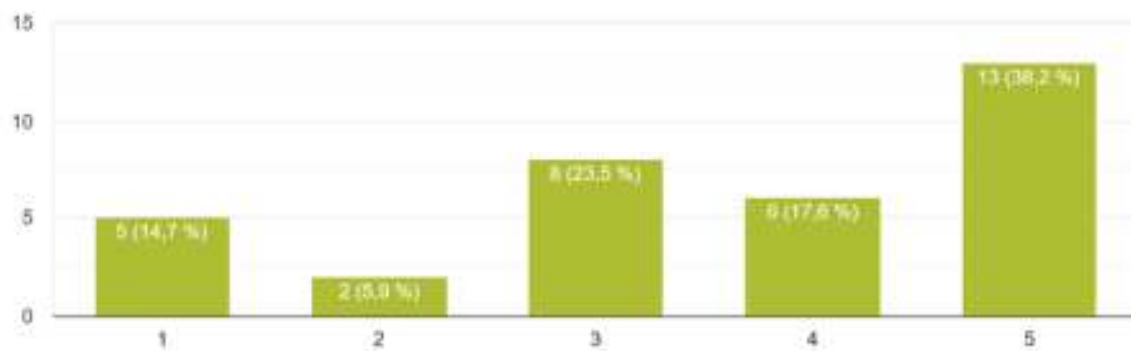


Figura 19

20. Estoy motivado a seguir contribuyendo al logro de metas institucionales.

34 respuestas

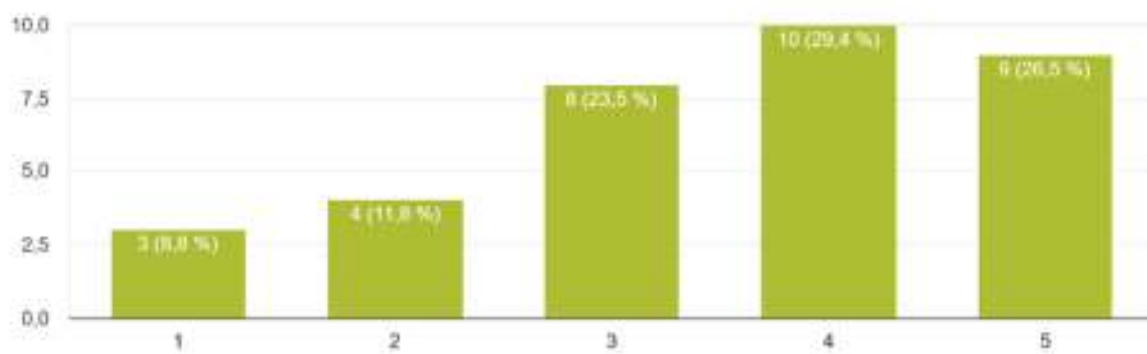


Figura 20



Figura 21

2. ¿Considera que las capacitaciones han generado cambios positivos en el desempeño del personal?

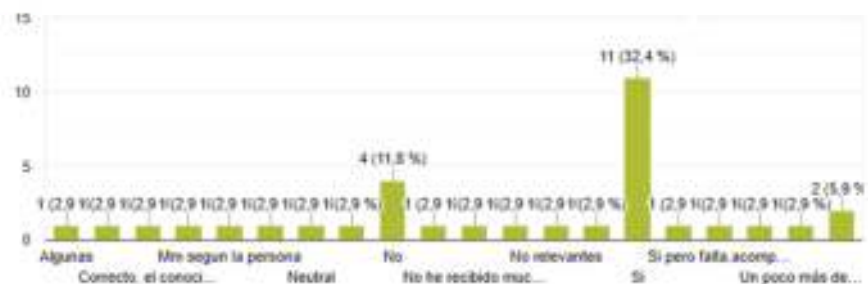


Figura 24

5. ¿Qué estrategias de flexibilidad laboral se han implementado en su área?

