

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Recompensa total y su implicancia en la retención del personal  
según el modelo de Armstrong**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales

**Autor:**

Jenifer Rubí Otiniano León

**Asesor:**

Alcides Alberto Flores Sáenz

Lima, Octubre de 2021

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Alcides Alberto Flores Sáenz, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“RECOMPENSA TOTAL Y SU IMPLICANCIA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL MODELO DE ARMSTRONG”** constituye la memoria que presenta la estudiante Jenifer Rubí Otiniano León para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 13 días del mes de Octubre del año 2021



---

Mg. Alcides Alberto Flores Sáenz

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 13 días del mes de octubre del año 2021 siendo las 15:00 horas., se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Mtra. Danny Lita Alomia Lozano el secretario: Mtro. Lizardo Vásquez Villanueva como miembro: Ing. Effren Sarmiento Ajaya y el asesor Mtro. Alcides Alberto Flores Sáenz, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: *“Recompensa total y su implicancia en la retención del personal según el modelo de Armstrong”* de la Bachiller:

a) Jenifer Rubi Otiniano Leon

Conducente a la obtención del Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales,

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Jenifer Rubi Otiniano Leon

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B +	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Asesor

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

## Total Reward and its implication for employee retention according to Armstrong's Model

---

### Resumen

El objeto del presente artículo fue mostrar cuáles son los principales elementos que encontramos en la teoría de recompensa total según el modelo de Michael Armstrong y qué implicancia tuvo en la retención de los colaboradores del Market Circolo SAC. Esta es una empresa del Distrito de Chaclacayo, que cuenta con más de 25 años en el sector retail. En este artículo se consideró como talento humano al total de colaboradores del Market Circolo SAC puesto que el talento de la empresa es vital para su funcionamiento, gracias a las necesidades de retención del talento humano el objetivo fue hacer un análisis de esta organización a la luz de lo brindado como teoría según el modelo de Michael Armstrong. La metodología que se empleó es cuantitativa, fue realizada mediante ecuaciones de modelos estructurales (SEM) y se utilizó para estos fines el programa AMOS Graphics, la encuesta que se utilizó fue el instrumento debidamente validado por especialistas en lo que nosotros encontramos como un área dentro de la empresa que es muy sensible, el de Recursos Humanos, se tomó como muestra la totalidad de trabajadores de la empresa que son treinta y cuatro (34), vale la pena comentar que para que este modelo funcione se requiere un mínimo de 30 muestras. Finalmente, luego del análisis, encontramos que existen dos factores importantes para la retención laboral, el balance de la vida de los trabajadores y sus labores (relación vida – trabajo) con un p value de 0,013 y el ambiente físico en donde desempeñan sus funciones, con un p value de 0,004, eso significó, que tuvimos como valor añadido que es importante para la retención de los trabajadores, un adecuado balance entre su vida y el trabajo así como un ambiente y herramientas adecuadas para que lleven a cabo sus labores.

*Palabras clave:* Recompensa total; talento humano; retail; retención.

---

### Abstract

The purpose of this article was to show which are the main elements found in the total reward theory according to Michael Armstrong's model and what implications it had on the retention of Market Circolo SAC's collaborators. This is a company in the District of Chaclacayo, which has been in the retail sector for more than 25 years. In this article, the total number of Market Circolo SAC collaborators was considered as human talent, since the company's talent is vital for its operation, thanks to the needs of human talent retention, the objective was to analyze this organization in the light of the theory provided by Michael Armstrong's model. The methodology used is quantitative, it was carried out through structural model equations (SEM) and the AMOS Graphics program was used for these purposes, the survey used was the instrument duly validated by specialists in what we found as an area within the company that is very sensitive, the Human Resources, was taken as a sample all employees of the company that are thirty-four (34), it is worth commenting that for this model to work a minimum of 30 samples is required. Finally, after the analysis, we found that there are two important factors for labor retention, the balance between the life of workers and their work (life-work relationship) with a p value of 0.013 and the physical environment where they perform their duties, with a p value of 0.004, which meant that we had as an added value that is important for the retention of workers, an adequate balance between their life and work as well as an environment and adequate tools for them to carry out their work.

Keywords: Total reward; human talent; retail; retention.

---

## 1. Objetivo

Para poder explicar de mejor manera esta investigación, es necesario que se resalte el problema más importante: la escasez del talento humano, el cual encontramos que es uno de los principales problemas para las organizaciones, esto hace, en muchos casos que no podamos cubrir las vacantes en las organizaciones y se generen ineficiencias dentro de estas. Una encuesta realizada por una empresa especialista en recursos humanos, llamada Manpower en el año 2015 a nivel global pudo encontrar que el 38% de los encargados de contratar personal tienen serios problemas para encontrar al personal adecuado para que cumplan labores dentro de sus organizaciones (ManpowerGroup, 2015).

Es entonces, que en esta disertación se explica que la fuerza laboral es el patrimonio más relevante de las organizaciones modernas (Valencia, 2005), bajo este concepto, debemos entender que existe un impacto importante a partir del enfoque de las compañías cuando una persona que es clave en la organización presenta su renuncia, esto quiere decir, que los indicadores de alternancia en el trabajo de parte de los colaboradores clave suponen pérdidas para las organizaciones en general (Valencia M. , 2005).

Por otro lado, tenemos un problema enorme de escasez de talento y que no permite en muchos casos que se puedan cubrir de forma eficiente los puestos de diversas empresas y las personas seleccionadas no logren encajar para cumplir las funciones necesarias (Prising, 2015).

Frente a esto, la recompensa total nace como concepto alrededor de los años noventa y esto sale como una forma diferente y moderna de pensar sobre la compensación y la forma en la que ha de distribuirse y de qué manera se han de dar los beneficios hacia los colaboradores. Al combinarse con otros factores esto ha de servir para que las organizaciones puedan retener, atraer y lograr una motivación en ellos (Marcos, 2011).

Anteriormente, que los empleados estén felices era más sencillo, se les ofrecía un buen sueldo y algunos adicionales a este salario que les pudiera beneficiar y con eso bastaba. Los colaboradores pensarían que estarían en sus centros de labores por el

resto de sus días. No obstante, las cosas han cambiado con los nuevos mercados y las nuevas industrias en apogeo (WorldatWork, 2000).

Es así que podemos definir a la recompensa total como “todo aquello que el colaborador ha de valorar de la compañía” (O’Neal 1998 citado en Armstrong & Murlis 2007), también de aquellos recursos con que cuenta la compañía para motivar, mantener, atraer y mantenerlos satisfechos. (WorldatWork 2000 citado en Armstrong & Murlis, 2007).

Desde este punto se han generado modelos diferentes que han de tener como punto de partida el establecimiento de programas y gestiones que logren satisfacer a los colaboradores para que estos estén más comprometidos, se sientan motivados y sigan en las empresas buscando tener también un mejor desempeño dentro de ellas. (Marcos, 2011).

Podemos observar que en el interior de la gestión del Talento Humano existe mucha información y muchas formas para retener y atraer al talento organizacional, nosotros elegimos el modelo de Michael Armstrong y detallamos las razones.

Pudimos encontrar que este modelo cubre de manera total todo lo tangible y también lo intangible que se le puede ofrecer a una empresa y a sus colaboradores si se toma en cuenta qué necesidades tiene el colaborador (Armstrong & Taylor, 2014), Así también, este modelo cubre de forma total todo aquello que las empresas puedan ofrecer a sus colaboradores y de esta forma se le usa como estrategia para poder retener y atraer a los mejores y mantenerlos dentro de la organización (Armstrong & Murlis, 2007).

Adicionalmente a lo antes explicado, ahora en estos tiempos, los colaboradores y potenciales colaboradores se han convertido en exigentes en lo que respecta a sus beneficios y ya conocen sobre lo que es la recompensa total, de este modo, antes de postular a las organizaciones ellos verán si van a seguir dentro del proceso o lo dejan de lado. (Armstrong & Murlis, 2007).

Es de esta manera que según Armstrong (2006), para que una organización sea llamativa a un potencial colaborador, se ha de pensar en ellos como si fueran clientes. Fruto de esto, diversos autores han de explicar la recompensa total a su modo, incluso generan modelos distintos, basándose siempre en el concepto inicial de recompensa total. Luego de expresado lo anterior, vemos que al combinar los diversos modelos estos han de incluir: La remuneración, los beneficios comunes y frecuentes de toda empresa, el ser reconocidos, la posibilidad de hacer línea de carrera, el que puedan ser exitosos en lo personal y profesional entre muchos otros factores, que formarán al final una serie de propuestas de valor en donde la organización y el colaborador saldrán ganando. (Marcos, 2011).

Esta investigación se fundamentó en descifrar las causas de recompensa total que influyen positivamente en los colaboradores del Market Circolo, una organización con 25 años en el sector retail y que se encuentra en proceso de expansión, momento perfecto para buscar una mayor retención de su talento humano.

En base a esto, el objetivo de la presente fue determinar las principales características de recompensa total bajo el modelo de Michael Armstrong y su implicancia en la retención del personal dentro de la empresa Market Circolo SAC.

## 2. Metodología

Mediante este capítulo se pretende desarrollar los aspectos de la metodología que se van a identificar como principales elementos y procesos que serán necesarios para desarrollar la investigación y que permitirá medir los factores presentes de la Recompensa Total en la Gestión del Capital Humano del Market Circolo SAC. La metodología nos va a permitir tener una óptica general del método que podamos elegir y cuál es la lógica para la elección de este método, qué referencias tendremos para la medición de datos y qué estrategia se usará en la disertación planteada (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012)

La metodología es importante ya que le permite al investigador tener una cantidad importante de conceptos, leyes y principios que, enfocados de manera correcta, se puede enfocar de manera clara y eficiente el proceso de la investigación científica (Cortes & Iglesias, 2004). Entonces, si tenemos una solidez en la metodología y se enfoca de manera clara la situación problemática y la teoría es adecuadamente



planteada, vamos a cumplir con la rigurosidad de la investigación que planteamos realizar.

Los enfoques tanto cualitativo y cuantitativo nos muestran que son aquellos que nos darán diversos acercamientos al estudio del fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p. 551). Ante esto, el diseño de investigación a utilizar es cuantitativo con la característica de que será descriptiva correlacional. Esto significa, que nosotros veremos la relación de la retención, que llamaremos (P37) en nuestro presente estudio, entendiendo que el (P37) es la variable retención y es endógena o dependiente la cual se explica por las nueve variables que se encuentran en la teoría de Armstrong en lo que respecta a recompensa total. Esto quiere decir, que cada uno de los factores o variables que explican la teoría de Armstrong nos va a dar luces sobre “la intención de una persona de permanecer en la organización” y luego del procesamiento del software veremos el nivel de significancia de cada una de estas variables con la P37 más conocida como la variable dependiente retención o la “intención de una persona de permanecer en la organización”.

Para el análisis del presente artículo hemos tomado en consideración como antecedentes fuentes indexadas de bases de datos como Scopus o Web of Sciences que nos han brindado de manera holística y clara el camino hacia donde debemos enfocar la investigación y hacer el contraste de los resultados de esas investigaciones con la que se presenta en este artículo.

#### La encuesta

Con este método de investigación buscamos "que se tenga de forma ordenada y estratificada la información sobre las variables que han de intervenir en la disertación, esto en la muestra o la población sobre la cual se determine" (Visauta, 1989, p.259).

Briones (1996) expone que hay dos tipos de encuesta: la descriptiva que nos presenta un análisis de una o más variables que han de significar en conjunto aquello que debemos estudiar y nos explicará la existencia de un problema de investigación o variable que tenga implicancia en la investigación través de la búsqueda de esta con una variable independiente o más. De la misma manera, para Sampieri (2011), encontramos dos maneras de consultar en una encuesta: preguntas cerradas y abiertas. Las primeras se pueden encontrar en las que tienen un tipo de respuesta

predeterminada, y por ende, su análisis es más sencillo. Luego, podemos encontrar el otro tipo de encuesta que se caracterizan por no enmarcar de manera clara las encuestas en mención. De igual modo, “se recomienda que se hagan las preguntas que sean necesarias para de esa manera obtengamos la información que se requiera a la medición de la variable. Si una pregunta basta, no se ha de recurrir a una mayor cantidad de preguntas. En caso se justifique que se hagan más preguntas, bajo ese supuesto se ha de plantear un cuestionario. Lo que se acaba de comentar al final sucederá con mayor frecuencia si es que existen más componentes y para medir estos componentes se ha de recurrir a una mayor cantidad de variables (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 223).

Para culminar se utilizó en esta investigación la escala de Likert, comúnmente utilizada en algunas encuestas de opinión y valoración, con este tipo de herramienta pretendemos medir cómo enfrentar las personas que son encuestadas ante un problema puntual (De Saá, 2012).

En lo que respecta a la encuesta, se tomó como muestra principal la realizada por MuyLeng et al. (2015) realizada en Malasia, esta encuesta estaba aplicada a la industria manufacturera en aquel país. Posteriormente en la tesis realizada por Chavez et al. (2018), se utilizó la misma encuesta y se hicieron las modificaciones respectivas para acondicionarla al Perú, la encuesta para su validación fue aplicada a 184 trabajadores del sector construcción.

## Participantes

Podemos encontrar que existen tres clases de técnicas para tomar muestras: probabilístico, intencional u opinático y sin norma (Lagares y Puertos; 2001). Para la investigación en cuestión se va a utilizar el muestreo probabilístico, el cual es en donde cada muestra tiene posibilidades similares de ser elegida.

Entonces podemos encontrar que existen cuatro formas de poder estudiar las variables que son vitales para este tipo de estudio y que nos brindarán las luces adecuadas para el muestro de la presente investigación: tenemos aquella variante simple y que se da de manera aleatoria, aquella que se da de forma sistemática, aquella que podemos encontrarla de manera estratificada en la investigación y por último, aquella que está conglomerada (Espinoza, 2017). En esta investigación la muestra vamos a ver que sea la totalidad de colaboradores de la organización (Espinoza, 2017).

Continuando con lo anteriormente dicho, se ha decidido para esta investigación obtener una visión inclusiva, se les considera a todos los trabajadores de la

organización talentosos. De la misma manera, se ha definido que la población a estudiar son los 34 colaboradores habidos en la compañía y en base a esto se ha de tomar la población a estudiar. Podemos corroborar esto por Hernández, citado por Castro (2003), quien nos dice que si el universo es menor a cincuenta (50) personas, la muestra ha de ser igual al universo muestral (p.69)

Si se aplica la metodología para poder realizar el cálculo según el volumen de la organización y teniendo en cuenta la cantidad de personas que se encuentran en ella (34 trabajadores) y observando que es un universo muestral bastante pequeño, se decide hacer un censo mediante el cual todos los trabajadores de la organización serán considerados (Arbuckle & Wothke, 2012) .

#### Análisis de fiabilidad

Posterior al análisis de los factores que dan forma a la encuesta presentada, seguimos a verificar si son realmente fiables los factores y las preguntas que se derivan de las mismas. Para este objetivo, se buscó hacer la evaluación de las mismas mediante el Alfa de Cronbach. Entonces, podemos ver que este método de consistencia nos va a brindar la posibilidad de obtener de manera estimada la fiabilidad de un instrumento a por medio de los diversos ítems en donde se espera que midan el mismo instrumento o dimensión (Matinez, 2017).

Dimensión	Alfa de Cronbach
F1: Sueldo fijo	0.756
F2: Beneficios Corporativos	0.73
F3: Vacaciones	0.745

F4: Línea de carrera organizacional	0.786
F5: Desarrollo de las habilidades de los colaboradores	0.81
F6: Gestión del desempeño organizacional	0.854
F7: Reconocimiento por parte de la empresa	0.825
F8: Herramientas de trabajo y ambiente laboral	0.864
F9: Balance entre la Vida y el Trabajo	0.842

---

*Tabla 1: Alfa de Cronbach por factor luego de la aplicación en el sistema Amos Graphics de las encuestas realizadas. Elaboración propia*

Luego de agrupar las diversas variables en sus respectivas dimensiones, pudimos encontrar que cuentan con un nivel de fiabilidad las preguntas entre bueno y muy bueno, dando como resultado la validez y confiabilidad que se requiere para el instrumento para que pueda ser utilizado en la empresa y culminar con el presente estudio. Valga la redundancia, ya que se encuentran todos los factores por encima del 0,7 no ha sido necesario eliminar ninguno ya que cuentan con la fiabilidad necesaria (Sekaran & Bougie, 2010)

#### V de Aiken

La herramienta llamada el V de Aiken es aquel coeficiente que nos va a dar la posibilidad de cuantificar si es relevante un ítem de acuerdo a la valoración de una cantidad de expertos. La teoría fue lanzada en el año 1985 y nos ayuda a que se pueda calcular de manera fiable la valoración de personas que manejan de manera amplia el

tema, del mismo modo, que se evalúen los resultados de la investigación a nivel de estadística de manera más fácil (Robles, 2018)

De acuerdo a los resultados del coeficiente del V de Aiken, en la presente tesis encontramos los siguientes hallazgos:

Sueldo Fijo	0.94
Beneficio	0.92
Aprendiendo y Desarrollando	0.93
Experiencia en el trabajo	0.93

*Tabla 2: V de Aiken por Factores de Recompensa Total según Armstrong (2007) según el juicio de expertos realizado. Elaboración propia*

Debemos tener en consideración que según la teoría el coeficiente ha de ser mayor a 0,7 y mientras más tienda a 1 será de mayor fiabilidad. Por esta razón es que se valida la encuesta mediante el presente coeficiente del V de Aiken.

#### *a. Modelo de Ecuaciones Estructurales*

Con el propósito de analizar los datos en esta disertación se emplea el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), el cual “abarca características del Análisis de Sendero y del Factorial, cuyas limitaciones de estos modelos, son superadas en el modelo estructural” (Gómez, 2011).

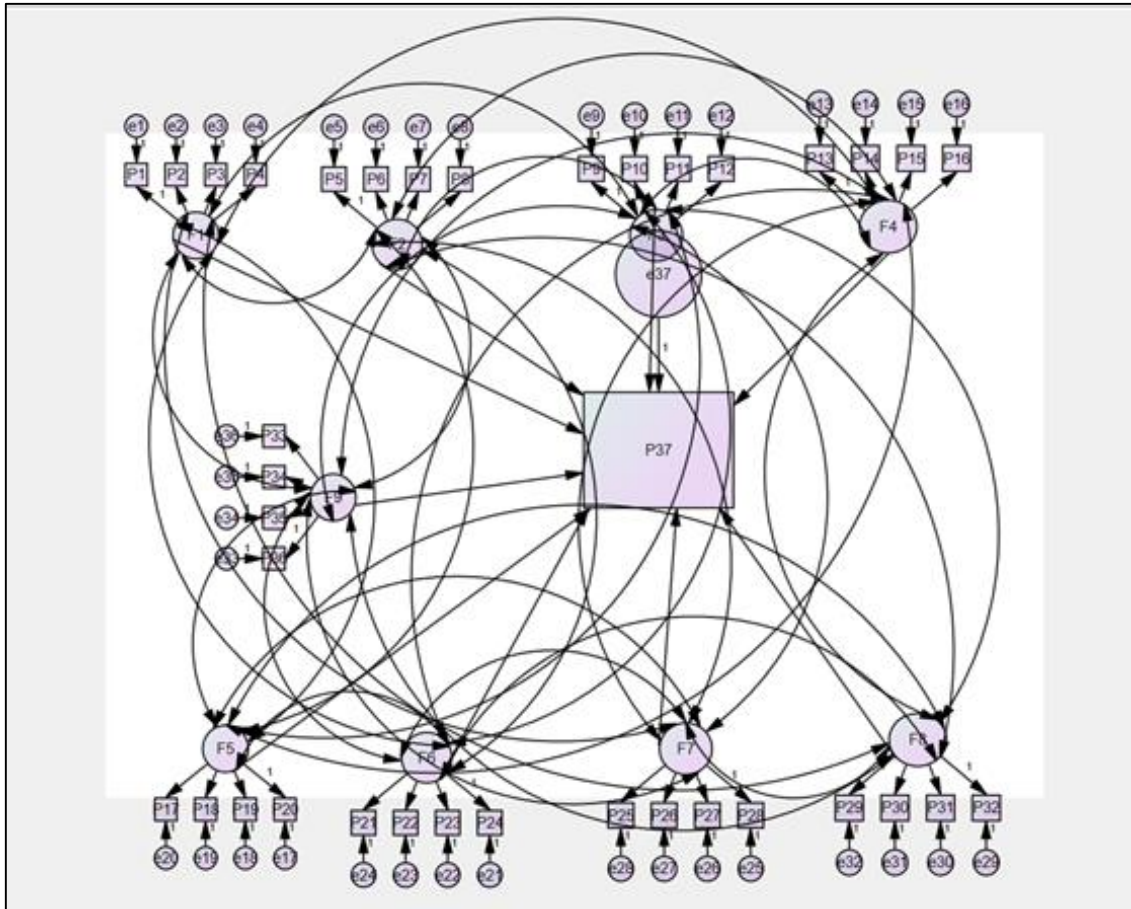
Es relevante señalar que este modelo expone vínculos causales entre un conjunto de variables observables y no observables. Cabe recordar que estos modelos figuran en el contexto del análisis factorial confirmatorio y es esencial determinar

diáfano el concepto de correlación, puesto que precisamente estos modelos intentan confirmar este tipo de vínculo. Así también, el modelo expone la singularidad de un vínculo significativo entre una variable y otra variable del sistema y al mismo tiempo en el mismo modelo (Alvarez & Vernazza, 2013).

Por último, el programa seleccionado para procesar los datos conseguidos a través de las encuestas es el Amos Graphics. Amos “es un software que posibilita crear una matriz de varianzas y covarianzas del modelo diseñado por el investigador, y compararla con la matriz real de varianzas y covarianzas en estudio, con la finalidad de determinar el grado de diferenciación. De este modo, cuanto más parecidas resulten, mejor será el modelo, dado que aquello confirmaría que el modelo reproduce el entramado de relaciones existente en la realidad” (García, 2011).

Como se mencionó anteriormente para contar con el análisis de resultados adecuado se ha de ingresar la data en el programa Amos Graphics. García (2011) y este nos va a dar las siguientes variables que se mencionan:

- Variable observada: es la que es llevada a cabo por las personas que participan de la encuesta y es medida por sus participantes
- Variable latente. Esta es aquella que se quiere medir pero que no es posible observar, tenemos como ejemplo las dimensiones de un cuestionario.
- Variable error. Es aquella que nos va a mostrar los errores que pueden tener las variables estudiadas y también nos alertará de variables que puedan estar faltando en el modelo y que puede influir en el estudio.
- Variable de agrupación. Esta es clara e irrefutable, nos va a dar los diferentes grupos de variables a estudiar y sus interrelaciones.
- Variable exógena. Este en líneas generales afecta a otra variable y es aquella que no puede afectar a otras, son tratadas de manera independiente.
- Variable endógena. Esta es aquella que sí es influenciada por otra variable y en este tipo de estudios son dependientes en un estudio de regresión, suelen estar vinculadas a un error.



*Figura 1: Estudio de las variables mediante el programa Amos Graphics y sus interrelaciones en el cuestionario aplicado a los trabajadores del Market Circolo SAC*

Una vez ingresados los 34 datos de los colaboradores del Market Circolo de acuerdo a la gráfica que se presenta por medio de la herramienta Amos Graphics en la figura 4, podemos observar la interrelación entre las preguntas del cuestionario en mención con sus respectivos factores, de esta manera gráfica podemos observar como la P37 vinculada con la retención de los trabajadores se relaciona con el resto de las preguntas y factores del cuestionario, fruto de esto se pudieron obtener los resultados de la tabla 6 que se presenta líneas abajo

### 3. Aportaciones y resultados

Encontramos entonces que el modelamiento de una ecuación estructural podemos analizarlo de acuerdo a la teoría en dos niveles: el sub – modelo de medida y aquel que nos da el relacionamiento estructural de las variables . Primero, tenemos el sub – modelo de medida que nos muestra la manera en que cada instrumento o variable que se presenta en la investigación de manera latente, se mide de acorde a los indicadores que pueden ser observados (García, 2011). Cuando se analiza la relación que tienen los factores y los ítems, encontramos que que los ítems han de tener una relación significativa desde el punto de vista estadístico, esto nos quiere decir, que todas las variables presentadas en la presente investigación están debidamente operacionalizadas de acuerdo a sus cuatro ítems.

Segundo, el sub – modelo que se basa en el relacionamiento estructural nos va a mostrar las causas , efectos, consecuencias y relaciones que se pueden encontrar entre los constructos (García, 2011). Cuando vamos a realizar el análisis sobre la recompensa total vinculado con la retención la idea es que podamos identificar claramente si lo que planteamos en el texto es verdadero. Para lograr este objetivo, se ha de comprobar la significancia que tienen los factores de recompensa total que se han planteado en el presente documento y finalmente su vinculación con la retención laboral que se mide como P37.

Para efectos de la presente investigación se consideró un valor estadístico con determinada significancia o “P” máximo que tenga el 0.05 como nivel de confiabilidad, es decir, que el estudio debió tener una confianza de que es correcto en cada una de sus afirmaciones con un mínimo del 95%. Entonces, si encontramos que “P” logra ser menor que este, vemos que tiene una significancia aceptable para el presente trabajo, en caso sea al revés, veremos que no tiene la significancia debida (García et al., 2017).

Variables		Factores	Correlación
P37	<---	F1	0.453
P37	<---	F2	0.167



P37	<---	F3	0.328
P37	<---	F4	0.687
P37	<---	F9	0.013
P37	<---	F5	0.542
P37	<---	F6	0.697
P37	<---	F7	0.164
P37	<---	F8	0.004
P1	<---	F1	
P2	<---	F1	***
P3	<---	F1	***
P4	<---	F1	***
P5	<---	F2	
P6	<---	F2	***
P7	<---	F2	***
P8	<---	F2	***
P9	<---	F3	
P10	<---	F3	***
P11	<---	F3	***
P12	<---	F3	***
P13	<---	F4	
P14	<---	F4	***
P15	<---	F4	***
P16	<---	F4	***
P20	<---	F5	
P19	<---	F5	***
P18	<---	F5	***
P17	<---	F5	***
P24	<---	F6	
P23	<---	F6	***

P22	<---	F6	***
P21	<---	F6	***
P28	<---	F7	
P27	<---	F7	***
P26	<---	F7	***
P25	<---	F7	***
P32	<---	F8	
P31	<---	F8	***
P30	<---	F8	***
P29	<---	F8	***
P36	<---	F9	
P35	<---	F9	***
P34	<---	F9	***
P33	<---	F9	***

---

Tabla 2: *Resultados finales del análisis de la encuesta procesados en el sistema Amos Graphics. Elaboración propia*

Primero, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre “Sueldo Fijo” (F1) y aquello que llamamos la “Intención de permanencia en la organización” (P37) encontramos entonces que esta es significativa vamos a considerar cuánto vale “P”, fijado en 0.453; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de “P” para que tenga una relevancia en esta investigación podemos ver que lo que resulta de esto nos brinda una confianza menor al 95%, ergo, no se considera que sea significativa la relación (García, et al., 2017).

Segundo, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre “Beneficio Corporativo” (F2) y aquello que llamamos la “Intención de permanencia en la organización” (P37) es significativa, es ahí donde vamos a considerar cuánto vale “P”, el cual es 0.167; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de “P” para que tenga una relevancia en esta investigación podemos ver que lo que resulta de esto nos brinda una confianza menor al 95%, ergo, no se considera que sea significativa la relación (García, et al, 2017).

Tercero, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre “Vacaciones” (F3) y aquello que llamamos la “Intención de permanencia en la organización” (P37) es significativa es ahí donde vamos a considerar cuánto vale “P”, el cual es 0.328; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de “P” para que tenga una relevancia en esta investigación podemos ver que lo que resulta de esto nos brinda una confianza menor al 95%, ergo, no se considera que sea significativa la relación (García, et al, 2017).

Cuarto, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre “Línea de Carrera” (F4) y aquello que llamamos la “Intención de permanencia en la organización” (P37) es significativa, es ahí donde vamos a considerar cuánto vale “P”, el cual es 0.687; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de “P” para que tenga una relevancia en esta investigación podemos ver que lo que resulta de nos brinda una confianza menor al 95%, ergo, no se considera que sea significativa la relación (García, et al, 2017).

Quinto, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre “Desarrollo de capacidades” (F5) y aquello que llamamos la “Intención de permanencia en la organización” (P37) es significativa, es ahí donde vamos a considerar cuánto vale “P”, el cual es 0.542; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de “P” para que tenga una relevancia en esta investigación podemos ver que lo que resulta de que nos brinda una confianza menor al 95%, ergo, no se considera que sea significativa la relación (García, et al, 2017).

Sexto, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre “Gestión del Desempeño” (F6) y aquello que llamamos la “Intención de permanencia en la organización” (P37) es significativa, es ahí donde vamos a considerar cuánto vale “P”, el cual es 0.697; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de “P” para que tenga una relevancia en esta investigación podemos ver que lo que resulta de que nos brinda una confianza menor al 95%, ergo, no se considera que sea significativa la relación (García, et al, 2017).

Séptimo, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre “Reconocimiento” (F7) y aquello que llamamos la “Intención de permanencia en la

organización" (P37) es significativa, es ahí donde vamos a considerar cuánto vale "P", el cual es 0.164; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de "P" para que tenga una relevancia en esta investigación podemos ver que lo que resulta de que nos brinda una confianza menor al 95%, ergo, no se considera que sea significativa la relación (García, et al, 2017).

Octavo, si lo que buscamos es saber si existe una relación vinculante entre "Herramienta y Ambiente Físico" (F8) y aquello que llamamos la "Intención de permanencia en la organización" (P37) es significativa, es ahí donde vamos a considerar cuánto vale "P", el cual es 0.004; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de "P" para que tenga una relevancia en esta investigación, el resultado expuesto nos va a permitir que se verifique de manera positiva que hay relación con la fiabilidad mayor al 95%, por ende, es significativa para este estudio (García, et al, 2017).

Finalmente, para saber si la relación causal entre el "Balance Vida Trabajo" (F9) y aquello que llamamos la "Intención de permanencia en la organización" (P37) es significativa, es ahí donde vamos a considerar cuánto vale "P", el cual es 0.013; y si se toma en cuenta que ya colocamos un valor de "P" para que tenga una relevancia en esta investigación, el resultado expuesto nos va a permitir que se verifique de manera positiva que hay relación con la fiabilidad mayor al 95%, por ende, es significativa para este estudio (García, et al, 2017).

En síntesis, podemos encontrar que hay relaciones vinculantes entre F8 a P37 y de F9 a P37, esto nos da luces que en un primer momento no podemos explicar que se pueda tener una relación clara de todo el modelo que se ha presentado en el presente estudio hasta el momento (García, et al, 2017, p.96).

Entonces, podemos ver que de las nueve variables estudiadas en esta investigación vemos que *"directamente dos factores los cuales son F8 "las herramientas y el ambiente laboral" y F9 "El balance entre la vida y el trabajo de los colaboradores" guardan una relación directa y significativa desde el punto de vista estadístico con la variable P37 que llamamos "Retención Laboral".* Se deduce del presente análisis que las demás variables no guardan una relación directa con la P37 "Retención Laboral" y significaría que debemos sacar nuestras conclusiones en base a

lo hayado de manera estadística con las variables que sí se logran correlacionar entre sí.

## Discusión

En nuestra investigación encontramos que solo las herramientas y ambiente físico, así como el balance vida – trabajo son las determinantes para que se pueda llevar a cabo la retención del personal. En cambio, en la investigación realizada por Valdebenito (2016) nos menciona que la retribución salarial y los beneficios, así como la posibilidad de hacer carrera son los factores que resaltan para la retención de los colaboradores. Esto se puede deber a que en principio, esta investigación realizada en Chile fue enfocada a trabajadores del sector construcción, en cambio, la presente se enfoca en los trabajadores del sector retail.

Del mismo modo, de acuerdo a Laya & Ochoa (2017) si resalta al igual que la presente investigación el balance vida – trabajo, sin embargo, agrega que los beneficios y el desarrollo de carrera son vitales para la retención, no tomando en consideración las herramientas y el ambiente físico.

Al Mojahed (2020) nos menciona también la vital importancia del balance de la vida y el trabajo de los colaboradores de la organización, sumado a esto, tiene mayor cantidad de variables como la equidad y el reconocimiento en la empresa como pilares de vital importancia para que la empresa pueda contar y retener al personal que labora dentro de ella. En esta investigación también enfocamos al sector construcción.

### 4. Valor añadido

En la presente investigación vimos que existen factores de la recompensa total que están presentes en la gestión del Talento Humano del Market Circolo, vamos a analizar a la luz de las variables que están presentes en la teoría sobre recompensa total de Armstrong y son: El salario fijo mensual, el beneficio adicional brindado por la empresa hacia los trabajadores, el goce de vacaciones de parte de los colaboradores, la propuesta de línea de carrera, el desarrollo de capacidades de los colaboradores dentro del centro de trabajo, la evaluación de desempeño laboral, el reconocimiento

que se tiene hacia los colaboradores de la empresa, las herramientas y el lugar donde realizan sus labores y el balance entre la vida y trabajo de los colaboradores.

En estos resultados analizamos los factores que están presentes en la gestión del talento humano del Market Circolo, podemos encontrar que sí existen factores de la recompensa total en la gestión del Talento Humano. Luego del procesamiento de la data, encontramos que las variables que guardan relación son; balance vida trabajo, también tenemos a las herramientas y ambiente físico, que están presentes en lo que se expresa en el modelo de Armstrong (2007).

Los estudios llevados a cabo muestran una vinculación entre los dos expresados anteriormente y la retención. Asimismo, el factor balance vida trabajo que es usado de manera bastante extensiva en las organizaciones; cobra relevancia en los trabajadores del Market Circolo en donde estos colaboradores lo valoran en gran medida y que la empresa les de oportunidades para equilibrar esto se muestra como una de las recompensas más valiosas.

Del mismo modo, es importante mencionar de manera teórica según lo planteado por Armstrong (2007) que tenemos un vínculo en las siguientes variables: la retención y el salario. Esto quiere decir, que, si el salario no está presente, así como las recompensas económicas dentro de la organización las personas estarán desmotivadas y por ende, no buscarán seguir siendo parte de la empresa lo que traería consigo que no sea viable la retención del personal.

Luego, fruto del análisis realizado tenemos los siguientes hallazgos: La investigación muestra que el salario es de vital importancia para los trabajadores del Market Circolo; del mismo modo, encontramos que existen recompensas no monetarias que logran ser más importantes, tal como la relación vida – trabajo y el ambiente en donde desarrollan sus labores. Por otro lado, conforme a lo planteado por Angeli (2008), el salario competitivo es algo que se muestra aquello que logra seducir al personal.

Por último, vemos que la empresa no tiene un sueldo variable. Esto sería vital para poder a futuro retener a los trabajadores porque según se ha revisado en la teoría,

este es un eje de vital importancia para que el personal se sienta motivado a continuar en la organización, por ende, que pueda ser retenido.

### Recomendaciones

Se sugiere a la organización buscar un mayor acercamiento al personal de planta, buscar de la misma manera, que se puedan conocer sus necesidades y en base a eso trabajar en una forma de que se les pueda retener dentro de la organización el mayor tiempo posible. Si bien en muchos casos en Market Circolo por sus propias características no ha de buscar personal altamente calificado, parte de su propuesta de valor se encuentra en la familiaridad con las personas, ese vínculo especial que muchas organizaciones no logran tener con sus clientes, es por esta razón, que la empresa por m2 tiene una rentabilidad de más de 350 dólares que supera a cualquier supermercado que incluso con la llegada de Metro y Plaza Vea en su momento no se vieron afectados, por el contrario, lograron un crecimiento sostenido alrededor del 14% anual.

### Declaración de conflicto de intereses

La presente investigación no tiene conflicto de intereses para su publicación.

### Financiación

La presente investigación ha sido financiada al 100% por la autora del mismo.





## Referencias Bibliográficas

- APEIM. (2019). La investigación cualitativa mediante la técnica de focus groups. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim-doc/docs.pdf>
- Angeli, M & Deza, D. (2014). *Propuesta de Valor al Empleado, 2014 Nuevas Tendencias*. Recuperado de <http://www.remuneraciones.com.uy/doc/Diego%20Deza.pdf>
- Angeli, M. (2008) *El eterno desafío de retener al talento/personal clave: como administrar una recompensa total atractiva*. Recuperado de [https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/marcela\\_angeli.pdf](https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/marcela_angeli.pdf)
- Angeli, M. (2008). *El eterno desafío de retener al talento/personal clave: cómo administrar una recompensa total atractiva*. Recuperado de [https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/marcela\\_angeli.pdf](https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/marcela_angeli.pdf)
- Arbuckle, J., & Wothke, W. (2012). *Structural Equation Modeling Using AMOS*. Obtenido de [https://stat.utexas.edu/images/SSC/Site/AMOS\\_Tutorial.pdf](https://stat.utexas.edu/images/SSC/Site/AMOS_Tutorial.pdf)
- A Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward management a Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. (5a ed.) Filadelfia: Kogan Page Publishers. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=oTaSWA-FeroC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=oTaSWA-FeroC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. USA: Kogan Page. Recuperado de [https://hrproblog.files.wordpress.com/2012/05/a\\_handbook\\_of\\_employee\\_reward\\_management\\_and\\_practice.pdf](https://hrproblog.files.wordpress.com/2012/05/a_handbook_of_employee_reward_management_and_practice.pdf)
- Armstrong, M.. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. USA: Kogan Page Publishers. Recuperado de

[https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)

Campos-Arias, A. (2005). Aproximación al Coeficiente de Cronbach. *Revista Colombia Psiquiatría*. XXXIV.

Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología*. Recuperado de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_MARZO\\_2013\\_60/UNED/2010/estudio\\_casos.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_MARZO_2013_60/UNED/2010/estudio_casos.pdf)

Castro, E. (2010). *Escuela Ciencia de la Administración*. Obtenido de [http://biblioteca.icap.ac/BLIVI/ /UNED/2010/estudio\\_casos.pdf](http://biblioteca.icap.ac/BLIVI/ /UNED/2010/estudio_casos.pdf)

Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.). Caracas: Editorial Uyapal.

Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.

Cortes, R. & Flores, R. (2010). Trabajadores de conocimiento: predictores de la agregación de valor a la organización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20 (36), 107-124. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29132/34789>

De Saá, S. d. (19 de Julio de 2012). *Análisis Estadístico comparativo de tres escala de valoración*. Editorial Sara de la Rosa.

Flores, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. *International Journal of Good Conscience*. 65-99. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

González, E., & Hernández P, Pinzón, S. (2015). *Retención del trabajador del conocimiento*. Recuperado de [http://www.concyteg.gob.mx/resources/ideas/ebooks/121/files/res/downloads/page\\_0057.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/resources/ideas/ebooks/121/files/res/downloads/page_0057.pdf) (49-55)

González, J. (2012). *El plan de carrera como proceso fundamental en el desarrollo de la organización*. (Tesis de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada, Nueva Granada, Colombia). Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9170/2/GonzalezSiachoqueJhonAlexander2012.pdf>

Gregerman, I.B. (1981). Knowledge worker productivity measurement through the nominal work group technique. *Industrial Management*, 23(1), 5-8.

Gutierrez, L. (2010). *Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro"*.

[www.175199/mod\\_resource/content/0/PARADIGMAS\\_CUANTITATIVO\\_Y\\_CUALITATIVO\\_EN\\_LA\\_INVESTIGACION\\_SOCIO.pdf](http://www.175199/mod_resource/content/0/PARADIGMAS_CUANTITATIVO_Y_CUALITATIVO_EN_LA_INVESTIGACION_SOCIO.pdf)

Hay Group. (2011). *El gerente como generador de un equipo efectivo*. Recuperado de [https://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/el\\_gerente\\_como\\_generador\\_de\\_un\\_equipo\\_efectivo.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/el_gerente_como_generador_de_un_equipo_efectivo.pdf)

Hay Group. (2013). *Cinco factores de retención, para asegurar el compromiso*. Recuperado de [https://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf)

Hernández, A. (2012) *Gestión innovadora de Recursos Humanos* [PPT]. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/gestion/GESTION%20INNOVADORA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/gestion/GESTION%20INNOVADORA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf)

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Sponsor.

Landau, S., & Everitt, B. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. New York:

[http://www.academia.dk/BiologiskAntropologi/Epidemiologi/PDF/SPSS\\_Statistical\\_Analyses\\_using\\_SPSS.pdf](http://www.academia.dk/BiologiskAntropologi/Epidemiologi/PDF/SPSS_Statistical_Analyses_using_SPSS.pdf).

Laya, N., & Ochoa, I. (Setiembre de 2017). *Universidad Católica Andrés Bello*.

[www.uab.cr/escuela\\_ciencias\\_sociales/Trabajo%20de%20Grado/01%20LAYA%20OCHOA%20-PREFERENCIAS%20DE%20PROFESIONALES%20EN%20TI%20MILLENNIALS%20SOBRE%20RECOMPENSAS%20TOTALES%20EN%20UNA%20EMPRES~1.pdf](http://www.uab.cr/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/01%20LAYA%20OCHOA%20-PREFERENCIAS%20DE%20PROFESIONALES%20EN%20TI%20MILLENNIALS%20SOBRE%20RECOMPENSAS%20TOTALES%20EN%20UNA%20EMPRES~1.pdf)

ManpowerGroup Perú. (2016). *Encuesta de Escasez de talento. Resultados 2016/2017*. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>

ManpowerGroup Perú. (2017). *Encuesta de expectativas de empleo Perú*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5306-5945198800828.pdf>

ManpowerGroup. (2015a). *Encuesta de Escasez de talento global*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>

ManpowerGroup. (2015b). *Un modelo de retención de talento humano desde la voz de la experiencia del trabajador*. Recuperado de [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/MGS\\_Reflexionando\\_Sobre\\_laRetencion\\_del\\_Talento\\_Humano.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/MGS_Reflexionando_Sobre_laRetencion_del_Talento_Humano.pdf);

Marcos, S. (Noviembre de 2011). *Peoplematters*. Obtenido de [https://www.peoplematters.com.ar/Archivos/Descargas/articulos/1111\\_HDBR12321.pdf](https://www.peoplematters.com.ar/Archivos/Descargas/articulos/1111_HDBR12321.pdf)

MuiLeng, F., HweiMum, J., EeZheng, L., ZhenBin, P., & XinYi, T. (2015). *Talent Retention: A Study in Malaysia*. (Tesis de bachillerato, University Tunku Abdul Rahman, Malasia). Recuperado de: <http://eprints.utar.edu.my/1791/1/Talent-Retention-A-study-in-Malaysia-Manufacturing-Industry.pdf>

Monge, P., & Peter, R. (2003). *PS Contractor*. [www.researchgate.com/mongecontractoroxfordcommunication](http://www.researchgate.com/mongecontractoroxfordcommunication)

Prising, J. (2015). *ManpowerGroup*. Obtenido de <https://www.manpower.com/mpintranetweb/publicaciones/3166-9795432090732244559.pdf>

Valdebenito, C. (Abril de 2016). *Repositorio Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa- el capital humano*. Cali, Colombia: Editorial Entramado.

WorldatWork. (2000). *What is total Reward?* Recuperado de <https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp>

WorldatWork. (2007). *Total Rewards Articles: A Special Collection from WorldatWork*. Recuperado de: [https://www.worldatwork.org/myprofile/ns/profile-articles/TotalRewards\\_Articles2.pdf](https://www.worldatwork.org/myprofile/ns/profile-articles/TotalRewards_Articles2.pdf)

**Anexos:**

**Anexo A**

**Tabla F1: Resumen de las diversas teorías de Recompensa Total por autor**

*Las dimensiones de la Recompensa Total de acuerdo a los diversos autores.*

Dimensiones	Armstrong	Hay Group	Tower Watson	World at Work
Sueldo Fijo	x	x	x	x
Sueldo Variable	x	x	x	x
Beneficios	x	x	x	x
Reconocimiento	x			x
Balance Vida-Trabajo	x	x	x	x
Línea de carrera	x	x	x	x
Gestión de resultados	x	x	x	x
Trabajo de significancia	x		Bienestar	
Calidad laboral	x		Bienestar	
Gestión del desempeño de los colaboradores	x		Bienestar	x
Trabajo retador	x		Bienestar	

Herramientas de trabajo y lugar donde se labora	x	Bienestar
Liderazgo del personal	x	Bienestar
Comunicación Abiertade parte de los colaboradores	x	

---

## Anexo B

Tabla F2: Cuestionario realizado a los trabajadores del Market Circolo

---

A.	Datos del colaborador					
1	Edad					
2	Sexo					
3	Años en la empresa					
4	Años que lleva en el puesto					
5	Años de trabajo en general					
5	Cuenta con estudios de universidad					
6	Área donde se desarrolla					
7	Puesto que cumple en la empresa					
<p>Las preguntas a continuación planteadas tienen como objetivo poder saber qué tanta relevancia tiene lo que se expresa en cada pregunta y de qué forma ayuda a la retención de los colaboradores</p>						
B.		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
P1	Es importante para poder seguir en la	1	2	3	4	5

---

---

	organización que el sueldo que perciba esté por encima de lo que paga el mercado					
P2	Es importante para poder seguir en la organización que me paguen una cantidad de acorde a la labor que cumpla	1	2	3	4	5
P4	Es importante para poder seguir en la organización que mi sueldo pueda ser necesario para que se cumplan mis necesidades	1	2	3	4	5
P5	Es importante para poder seguir en la organización que me ofrezcan descuentos corporativos exclusivos.	1	2	3	4	5
P6	Es importante para poder seguir en la organización que pueda sentirme de acuerdo con la retribución que recibo de la organización	1	2	3	4	5
P7	Es importante para poder seguir en la organización que los beneficios corporativos que recibo sean mejores que los que ofrecen las organizaciones de la competencia.	1	2	3	4	5

---

---

P8	Es importante para poder seguir en la organización que los beneficios corporativos estén de acuerdo a lo que necesito en materia personal	1	2	3	4	5
P9	Es importante para poder seguir en la organización que mi período de vacaciones cumpla con mis expectativas de descanso	1	2	3	4	5
P10	Es importante para poder seguir en la organización que mis vacaciones se adecuen al plan de vida que tengo	1	2	3	4	5
P11	Es importante para poder seguir en la organización que pueda adelantar mis vacaciones sin haber culminado el año laboral	1	2	3	4	5
P12	Es importante para poder seguir en la organización que exista una correcta programación de mis vacaciones en coordinación con el área en donde laboro	1	2	3	4	5
P13	Es importante para poder seguir en la organización que tenga la oportunidad de	1	2	3	4	5

---



---

	obtener un puesto en otra área.					
	Es importante para poder seguir en la organización que me ofrezcan una línea de carrera de acuerdo a mis proyecciones profesionales.	1	2	3	4	5
P14						
	Es importante para poder seguir en la organización que mi esfuerzos realizados en el trabajo me permitan acceder a ascensos.	1	2	3	4	5
P15						
	Es importante para poder seguir en la organización que la línea de carrera que me ofrezcan sea posible de alcanzar en la organización	1	2	3	4	5
P16						
	Es importante para poder seguir en la organización que mi organización se preocupe porque los empleados reciban el entrenamiento y desarrollo necesario.	1	2	3	4	5
P17						
	Es importante para poder seguir en la organización que exista una inversión extensiva para poder incrementar mis habilidades y potencializarme como profesional	1	2	3	4	5
P18						

---

---

P19	Es importante para poder seguir en la organización que mi organización me brinde conocimientos técnicos necesarios de mi área.	1	2	3	4	5
P20	Es importante para poder seguir en la organización que me brinden capacitación para resolver cualquier nueva tarea que se me pueda otorgar más adelante	1	2	3	4	5
P21	Es importante para poder seguir en la organización que mi desempeño se evalúe de acuerdo a metas previamente estipuladas.	1	2	3	4	5
P22	Es importante para poder seguir en la organización que se me brinden los medios necesarios para tener un mejor performance	1	2	3	4	5
P23	Es importante para poder seguir en la organización que mi evaluación de desempeño sea de forma adecuada y justa	1	2	3	4	5
P24	Es importante para poder seguir en la organización que el método con el que se evalúe mi desempeño se lleve de manera	1	2	3	4	5

---

	adecuada y transparente					
P25	Es importante para poder seguir en la organización que se reconozca que el trabajo que realizo agrega valor a la organización.	1	2	3	4	5
P26	Es importante para poder seguir en la organización que mi jefe reconozca el buen trabajo que que desempeño a diario en la organización	1	2	3	4	5
P27	Es importante para poder seguir en la organización que se me permita aportar ideas al momento de tomar decisiones claves.	1	2	3	4	5
P28	Es importante para poder seguir en la organización que reciba reconocimiento por los objetivos que se tracen en la organización de manera personal	1	2	3	4	5
P29	Es importante para seguir trabajando en la organización que las herramientas que utilice en mis labores sea suficiente para trabajar eficazmente.	1	2	3	4	5
P30	Es importante para seguir trabajando en la organización que pueda	1	2	3	4	5

---

	trabajar con herramientas tecnológicas innovadoras.						
P31	Es importante para seguir trabajando en la organización que mi lugar de trabajo se lleve en un ambiente con buen clima laboral	1	2	3	4	5	
P32	Es importante para seguir trabajando en la organización que la distribución física de mi área me permita trabajar de manera confortable	1	2	3	4	5	
P33	Es importante para seguir trabajando en la organización que se me permita trabajar desde mi hogar o fuera de la oficina principal.	1	2	3	4	5	
P34	Es importante para seguir trabajando en la organización que se me permita tomar tiempo libre para las labores personales que pueda llevar a cabo	1	2	3	4	5	
P35	Es importante para seguir trabajando en la organización que sienta que la organización maneja las políticas en donde se equilibra la vida y el trabajo de manera equitativa.	1	2	3	4	5	

Es importante para seguir trabajando en la organización que la carga laboral que tenga me permita obtener un balance adecuado entre mi vida y mis labores en la organización

P36

1 2 3 4 5

Me quedaría en la empresa a pesar de que tenga la opción de obtener otro

P37

1 2 3 4 5

---