Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración

IMPACTO DEL RÉGIMEN DE COMPENSACIONES EN LA ROTACIÓN LABORAL DE COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL EN EMPRESAS RETAIL EN LIMA METROPOLITANA

Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Administración

Alexandra Berrocal Robles

Código 20183663

Asesor

Cesar Alberto Terán Velazco

Lima – Perú

Diciembre del 2024

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

IMPACT OF THE COMPENSATION SYSTEM ON EMPLOYEE TURNOVER IN THE COMMERCIAL AREA OF RETAIL COMPANIES IN LIMA METROPOLITANA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN ..... **xi**

ABSTRACT ..... **xii**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **2**

1.1. Descripción de la situación problemática 2

1.2. Formulación del problema 9

1.2.1. Problema general *9*

1.2.2. Problemas específicos *9*

1.3. Objetivos de la investigación 10

1.3.1. Objetivo general *10*

1.3.2. Objetivos específicos *10*

1.4. Justificación de la investigación 10

1.4.1. Importancia de la investigación *11*

1.4.2. Viabilidad de la investigación *12*

1.5. Limitaciones del estudio 12

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO **14**

2.1. Antecedentes de la investigación (Estado del Arte) 14

2.2. Bases teóricas 21

2.2.1. Variables independientes *21*

2.2.2. Variables dependientes *30*

2.3. Definición de términos básicos 34

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS **36**

3.1. Hipótesis de la investigación 36

3.1.1. Hipótesis general *36*

3.1.2. Hipótesis específicas *36*

3.2. Variables y operacionalización de variables 37

3.2.1. Variables *37*

3.2.2. Operacionalización de variables *38*

3.3. Aspectos deontológicos de la investigación 39
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA 40
4.1. Diseño metodológico 40
4.1.1. Enfoque 40
4.1.2. Alcance 41
4.1.3. Diseño de la investigación 41
4.2. Diseño muestral 42
4.2.1. Unidad muestral 42
4.2.2. Población 42
4.2.3. Tamaño de muestra 43
4.2.4. Detalles de la muestra 44
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 46
4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información 47
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 49
5.1. Resultados descriptivos 49
5.1.1. Análisis de frecuencias 49
5.1.2. Medidas de tendencia central 69
5.2. Resultados de evaluación de hipótesis 71
5.2.1. Prueba de normalidad 71
5.2.2. Pruebas de hipótesis 74
5.3. Discusión 79
CONCLUSIONES 82
RECOMENDACIONES 84
REFERENCIAS 85
BIBLIOGRAFÍA 92
ANEXOS 93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Resumen de los antecedentes 14
Tabla 4.1 Porcentajes utilizados para el cálculo de la población 42
Tabla 4.2 Población del diseño muestral 43
Tabla 4.3 Tamaño de la muestra 44
Tabla 4.4 Cuotas por sexo 45
Tabla 4.5 Cuotas por edad 45
Tabla 4.6 Cuotas por residencia 45
Tabla 5.1 Género 49
Tabla 5.2 ¿Cuál es su edad? 50
Tabla 5.3 ¿En qué distrito de Lima Metropolitana vive? 50
Tabla 5.4 ¿Qué puesto tiene en la empresa? 51
Tabla 5.5 La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender 52
Tabla 5.6 Siento que mi sueldo va acorde a mis funciones 53
Tabla 5.7 Recibo reconocimiento por mi desempeño 54
Tabla 5.8 Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas 55
Tabla 5.9 Los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios 56
Tabla 5.10 La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje 56
Tabla 5.11 Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales 57
Tabla 5.12 La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional 58
Tabla 5.13 Siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo 59
Tabla 5.14 Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto 60
Tabla 5.15 Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar 61
Tabla 5.16 Sé cuáles son los valores de la empresa y me identifico con ellos 61
Tabla 5.17 Existe una buena comunicación con mis compañeros 62

Tabla 5.18 Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad 63
Tabla 5.19 Me llevo bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo 64
Tabla 5.20 Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva 65
Tabla 5.21 Mi contrato y el tiempo de mis renovaciones es justo y claro 65
Tabla 5.22 Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato 66
Tabla 5.23 Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo 67
Tabla 5.24 Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa 68
Tabla 5.25 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa 69
Tabla 5.26 Medidas de tendencia central de las preguntas 70
Tabla 5.27 Hipótesis y reglas de decisión de la prueba de normalidad 72
Tabla 5.28 Resultados de la prueba de normalidad (variable independiente) 72
Tabla 5.29 Resultados de la prueba de normalidad (variable dependiente) 73
Tabla 5.30 Hipótesis y reglas de decisión aplicables a todas las pruebas de hipótesis . 74
Tabla 5.31 Resultados de la prueba de hipótesis general 75
Tabla 5.32 Resultados de la prueba de hipótesis específica 1 76
Tabla 5.33 Resultados de la prueba de hipótesis específica 2 77
Tabla 5.34 Resultados de la prueba de hipótesis específica 3 78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Expectativas y exigencias de compra de los consumidores hacia las fabricantes a nivel mundial en 2020 3
Figura 1.2 Sectores con las tasas más altas de rotación 5
Figura 1.3 Consideraciones de los empleados para quedarse o cambiar de trabajo en el 2022 6
Figura 1.4 Consideraciones de los empleados para quedarse o cambiar de trabajo en el 2022 7
Figura 1.5 Opinión pública sobre los principales problemas económicos del Perú en el 2022 8
Figura 2.1 Mapa conceptual de la variable independiente 1 (Régimen de compensaciones) 21
Figura 2.2 Mapa conceptual de la variable dependiente 1 (Rotación laboral) 30
Figura 4.1 Mapa conceptual de la investigación 41
Figura 4.2. Cálculo de la población 43
Figura 5.1 Género 49
Figura 5.2 ¿Cuál es su edad? 50
Figura 5.3 ¿En qué distrito de Lima Metropolitana vive? 51
Figura 5.4 ¿Qué puesto tiene en la empresa? 52
Figura 5.5 La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender 53
Figura 5.6 Siento que mi sueldo va acorde a mis funciones 53
Figura 5.7 Recibo reconocimiento por mi desempeño 54
Figura 5.8 Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas 55
Figura 5.9 Los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios 56
Figura 5.10 La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje 57
Figura 5.11 Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales 58

Figura 5.12 La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional 59
Figura 5.13 Siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo 59
Figura 5.14 Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto 60
Figura 5.15 Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar 61
Figura 5.16 Sé cuáles son los valores de la empresa y me identifico con ellos 62
Figura 5.17 Existe una buena comunicación con mis compañeros 63
Figura 5.18 Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad 63
Figura 5.19 Me llevo bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo 64
Figura 5.20 Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva 65
Figura 5.21 Mi contrato y el tiempo de mis renovaciones es justo y claro 66
Figura 5.22 Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato 67
Figura 5.23 Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo 67
Figura 5.24 Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa 68
Figura 5.25 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa 69
Figura 5.26 Script de la prueba realizada en R (variable independiente) 72
Figura 5.27 Resultado de la prueba realizada en R (variable independiente) 73
Figura 5.28 Script de la prueba realizada en R (variable dependiente) 73
Figura 5.29 Resultado de la prueba realizada en R (variable dependiente) 74
Figura 5.30 Script de la prueba realizada en R (hipótesis general) 75
Figura 5.31 Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis general) 75
Figura 5.32 Script de la prueba realizada en R (hipótesis específica 1) 76
Figura 5.33 Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis específica 1) 76
Figura 5.34 Script de la prueba realizada en R (hipótesis específica 2) 77
Figura 5.35 Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis específica 2) 78
Figura 5.36 Script de la prueba realizada en R (hipótesis específica 3) 78
Figura 5.37 Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis específica 3) 79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia 94
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables 95
Anexo 3: Instrumentos de recolección de información 96
Anexo 4: Validez de los instrumentos de recolección de información 100
Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos de recolección de información 120
Anexo 6: Cronograma y presupuesto de la investigación 122

RESUMEN

En el panorama laboral actual, las tendencias emergentes y la entrada en escena de los millenials y la generación z han transformado la dinámica tradicional en las organizaciones. Estos cambios han ejercido un impacto significativo en la manera en que las empresas enfrentan el desafío de atraer y retener al talento, principalmente porque la intención de rotación suele ser mayor entre estas nuevas generaciones. Debido a ello, el propósito de la presente investigación es determinar el impacto del régimen de compensaciones en la rotación laboral de los colaboradores del área comercial en el sector Retail, ya que este presenta uno de los índices de rotación más altos, teniendo como principales motivos la falta de oportunidades de ascenso, el clima laboral y la insatisfacción respecto a compensación y beneficios. Esto coincide con el hallazgo obtenido en la investigación, el cual indica que la rotación laboral por parte de los colaboradores del área comercial en empresas Retail se origina principalmente debido a la búsqueda de bienestar en la organización, oportunidades de desarrollo y recompensas económicas más atractivas. Como conclusión, se observa que el régimen de compensaciones ejerce una influencia significativa sobre la rotación de personal.

Línea de investigación: 5200 - 31.b4

Palabras clave: Sistema de compensaciones, rotación de personal, gestión del talento.

ABSTRACT

In today's employment landscape, emerging trends and the emergence of millennials and Generation Z have transformed the traditional dynamics in organizations. These changes have had a significant impact on how companies face the challenge of attracting and retaining talent, mainly because turnover intention tends to be higher among these new generations. Therefore, the purpose of this research is to determine the impact of the compensation system on employee turnover in the commercial area of retail companies, since this sector has one of the highest turnover rates, with the main reasons being the lack of promotion opportunities, the work environment, and dissatisfaction with compensation and benefits. This is consistent with the research's findings, which show that employee labor turnover in the commercial area in retail companies is mainly due to the search for well-being in the organization, development opportunities, and more attractive economic rewards. In conclusion, it is observed that the compensation system has a significant influence on employee turnover.

Line of research: 5200 - 31.b4

Keywords: Compensation system, turnover rate, talent management.

INTRODUCCIÓN

El régimen o sistema de compensación empleado por las organizaciones es un factor crucial que influye en la retención y la rotación de su fuerza laboral. En el entorno competitivo y dinámico actual, la gestión efectiva de las compensaciones se ha convertido en un aspecto clave para el mantenimiento de empleados comprometidos y altamente productivos. Asimismo, en el esfuerzo constante por atraer y retener el talento, las organizaciones se han enfrentado a un desafío significativo debido a las tendencias cambiantes en las nuevas generaciones. Los millennials y la generación z, han mostrado una tendencia a cambiar de trabajo con mayor frecuencia, impulsados por la convicción de que sus habilidades y su talento son más valiosos que en la permanencia en una única empresa. Esta mentalidad ha complicado el panorama de retención de personal, ya que las organizaciones deben adaptar estrategias de compensación para satisfacer las demandas de estas generaciones que buscan constantemente nuevas oportunidades y reconocimiento por su aporte individual. De esta manera, se ha vuelto esencial entender cómo las expectativas cambiantes de los empleados impactan las estrategias de compensación y su relación con la rotación de personal.

En la presente investigación, se explorará la influencia del sistema de compensación en la rotación laboral, examinando cómo las estructuras salariales, los beneficios, la equidad en la remuneración y otros aspectos del sistema de compensaciones afectan la permanencia de los empleados en una organización. Se analizarán casos de estudio, pruebas estadísticas y teorías relevantes para comprender mejor esta relación y proponer recomendaciones prácticas para las empresas en la gestión efectiva de sus sistemas de compensación para reducir la rotación laboral y promover un entorno laboral más estable y productivo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

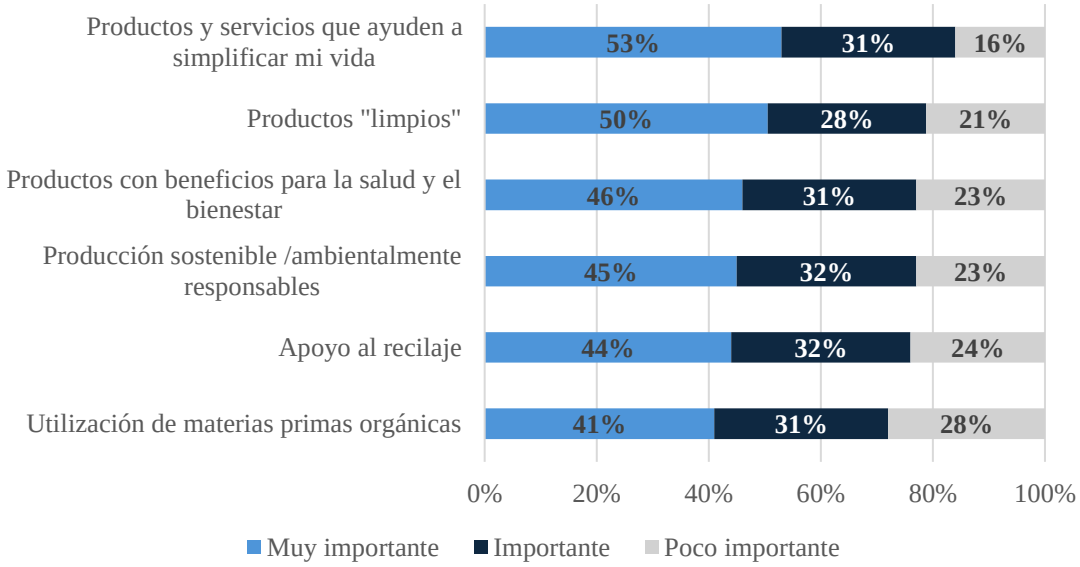
1.1. Descripción de la situación problemática

El Covid-19 fue el detonante de nuevos desafíos para la sociedad a nivel mundial, la cual supo adaptarse con rapidez a las nuevas tendencias e innovaciones. Como resultado, es posible observar un gran cambio en los hábitos y perspectivas por parte de las personas y las empresas, las cuales están adaptándose a las nuevas generaciones y hábitos adoptados durante la pandemia mediante nuevas prácticas y políticas que se alineen con las preferencias y valores de estos jóvenes profesionales. Estas incluyen la flexibilidad, la tecnología, el desarrollo profesional, la diversidad, la comunicación y un enfoque en el propósito y el bienestar.

Las nuevas generaciones como la generación z es descrita por López (2021) como un "colectivo juvenil emprendedor, globalizado, autodidacta e inconformista" (p,544). Aunado a ello, se les atribuyen características tales como tolerantes, poseedores de una mayor preocupación por la ética social y laboral, y, generalmente, muestran gran un gran interés por mejorar la vida en el planeta. Dicha información, se refleja en la Figura 1.1., en la que se observa que, se ha generado una mayor conciencia en temas relacionados a problemas del medio ambiente, de modo que se demuestra el cambio en los hábitos de la población en general. De hecho, actualmente, estos tienden a basar sus compras en esta nueva tendencia, prefiriendo bienes producidos de forma sostenible (Statista, 2022b). Además, se observa que el mayor porcentaje de expectativas y exigencias de los usuarios, se atribuyen a productos y servicios que "simplifiquen su vida", así como productos con beneficios para garantizar una mayor salud y bienestar. Los consumidores son conscientes de la amplia gama de opciones a su disposición, lo que guarda relación con su mayor exigencia y demanda hacia productos y servicios.

Figura 1.1

Expectativas y exigencias de compra de los consumidores hacia las fabricantes a nivel mundial en 2020



Nota. De Statista. Consumo sostenible y responsable. Exigencias de los consumidores en 2020, por Statista Research Department 2022.

Continuando con el tema de preferencias adoptadas por los consumidores, debido a la pandemia, el e-commerce se ha vuelto una parte indispensable del mercado a nivel global. Esto se debe a que fue la forma segura en la que los usuarios pudieron acceder a determinados artículos. Teniendo en cuenta lo mencionado, y según un estudio de Statista, (2022) cerca del 90% de los consumidores admitió haber comprado de manera online en el 2020, de modo que los ingresos se situaron en alrededor de 4,2 billones de dólares estadounidenses en dicho año. En ese sentido, las nuevas generaciones se encuentran acostumbradas a tener todo a su disposición y en un tiempo récord, de modo que pueden elegir los bienes que mejor se amolden a sus necesidades, en el momento y lugar que lo prefieran. Por lo tanto, con la finalidad de satisfacer dichas necesidades, actualmente las compañías son más ágiles y flexibles, manteniendo un enfoque en la adaptabilidad, la ética, la mejora continua y la sostenibilidad.

Dichas tendencias también pueden verse reflejadas en el interior de las organizaciones, debido a que se han desarrollado nuevas propuestas de valor estudiando a profundidad el desarrollo del talento. De esta manera, se espera atraer y mantener colaboradores que brinden el soporte necesario para generar una ventaja competitiva en

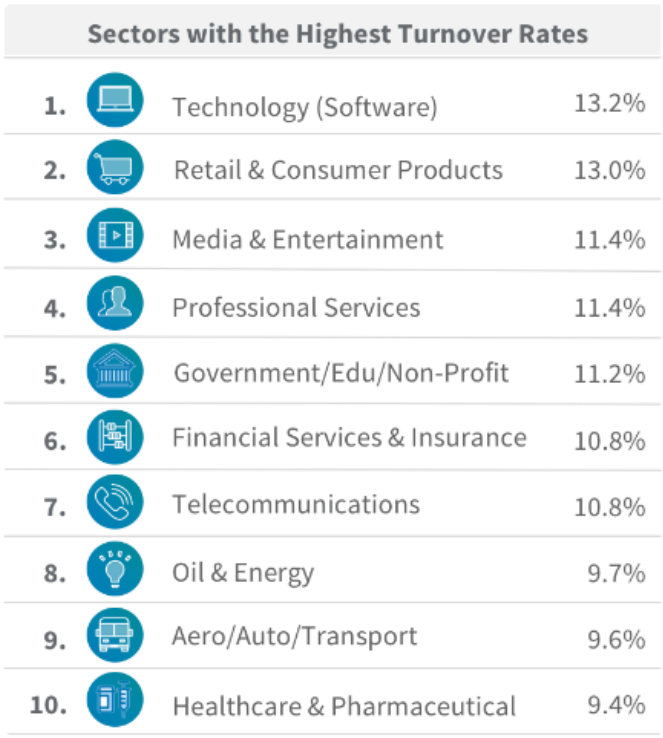
un mercado cambiante. Esto es reforzado por Diaz et al., (2023), quienes afirman que los elementos motivadores se perciben como elementos que incrementan la eficiencia de los colaboradores, afectando la productividad general de la empresa.

Como parte de las técnicas para atraer y retener a los colaboradores, es fundamental establecer un entorno de trabajo positivo y saludable, lo que implica promover una cultura empresarial que valore a los empleados, brinde oportunidades de desarrollo profesional y fomente la comunicación abierta. Los empleados que se sienten respetados y escuchados tienen menos probabilidades de buscar empleo en otros lugares. Asimismo, según Mora et al., (2022), la satisfacción experimentada por el colaborador ejercerá un impacto favorable en su grado de compromiso o *engagement* hacia la empresa. Es decir, los programas de reconocimiento y las recompensas son herramientas poderosas para reducir la rotación laboral, ya que pueden aumentar la moral y la motivación. Además, ofrecer incentivos salariales competitivos y beneficios atractivos puede ser un factor determinante en la decisión de un empleado de quedarse en la empresa. En ese sentido, según información extraída de la Encuesta Global de Actitudes de Beneficios, cuando los beneficios atienden las necesidades de los colaboradores, estos experimentan un incremento en la retención del talento. Esto se evidencia en el estudio, donde el 82% de los colaboradores que se sienten satisfechos con sus beneficios desean permanecer en su trabajo actual durante dos años adicionales, en comparación con el 56% de los colaboradores insatisfechos con sus beneficios, los cuales muestran una tendencia opuesta. (WTW, 2022)

Sin embargo, a pesar del esfuerzo de las empresas por retener el talento, resulta interesante el incremento en el nivel de rotación laboral, lo que ha sido motivo de preocupación constante para numerosas organizaciones en todo el mundo a lo largo del tiempo. En ese sentido, según un estudio de LinkedIn, el sector de Retail, foco de la presente investigación, representa uno de los niveles más altos de rotación de trabajadores con un 13%, solo siendo superado por el sector de tecnología, dirigido a Software, con un 13.2%. Según los propios trabajadores, las razones para ello fueron la falta de oportunidades de ascenso con un 45%, así como un descontento con el liderazgo con 41%, mostrar incomodidad con el entorno laboral 36%, la insatisfacción respecto a la compensación o beneficios con un 34% y la insatisfacción con los incentivos y reconocimiento por parte de un superior con un 32% (Booz, 2018).

Figura 1.2

Sectores con las tasas más altas de rotación

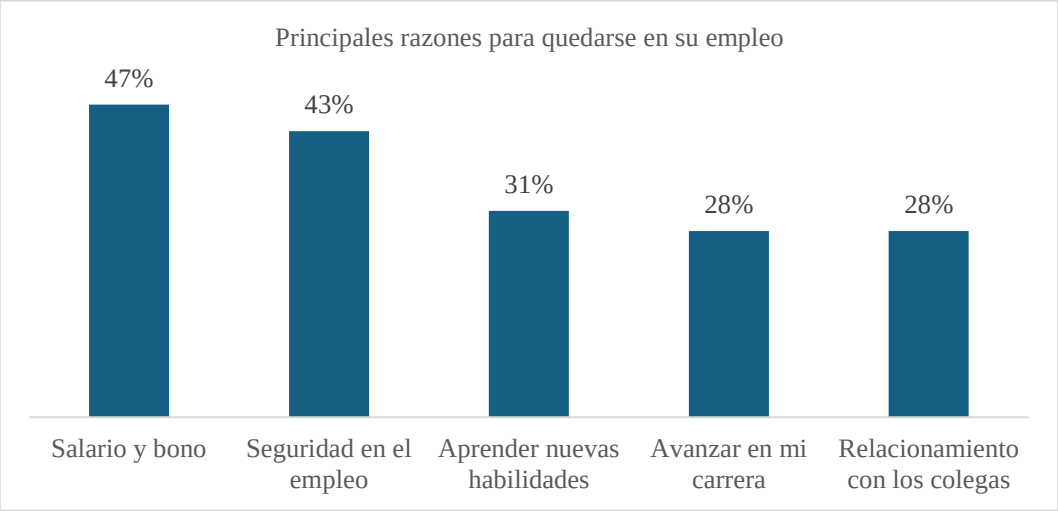


Nota. De Sectores con las tasas más altas de rotación, por Booz, (2018)

A nivel de América Latina, a finales de 2021 y principios de 2022, un 56% de los colaboradores a nivel de Latinoamérica planeaba mantenerse en su empleo actual y no cambiaría de trabajo si pudiera, mientras que el 45% de los consultados, indicó que se encuentra abierto a nuevas propuestas o planea encontrar otro trabajo (WTW, 2022). A pesar de que el número de empleados que planea mantenerse en sus trabajos actuales es mayor, el hecho de que las cifras sean tan cercanas al porcentaje de empleados que desea retirarse resulta preocupante. Como se mencionó anteriormente, esto puede atribuirse al nuevo comportamiento adoptado por las personas luego de la crisis del Covid-19, en el que se observa que son mucho más demandantes y exigentes. Por ejemplo, antes de elegir un producto o marca, analizan una mayor conveniencia, mayor practicidad, rapidez y ponen mucho énfasis en el *customer care*; es decir, la atención que reciben de parte de las marcas o compañías. Lo mismo ocurre al momento en el que los colaboradores inician la búsqueda de un empleo, ya que, una empresa ideal debe cumplir sus expectativas, además de adaptarse a ellos y no viceversa.

Figura 1.3

Consideraciones de los empleados para quedarse o cambiar de trabajo en el 2022



Nota. De Encuesta Global de Actitudes de Beneficios, América latina (2022).

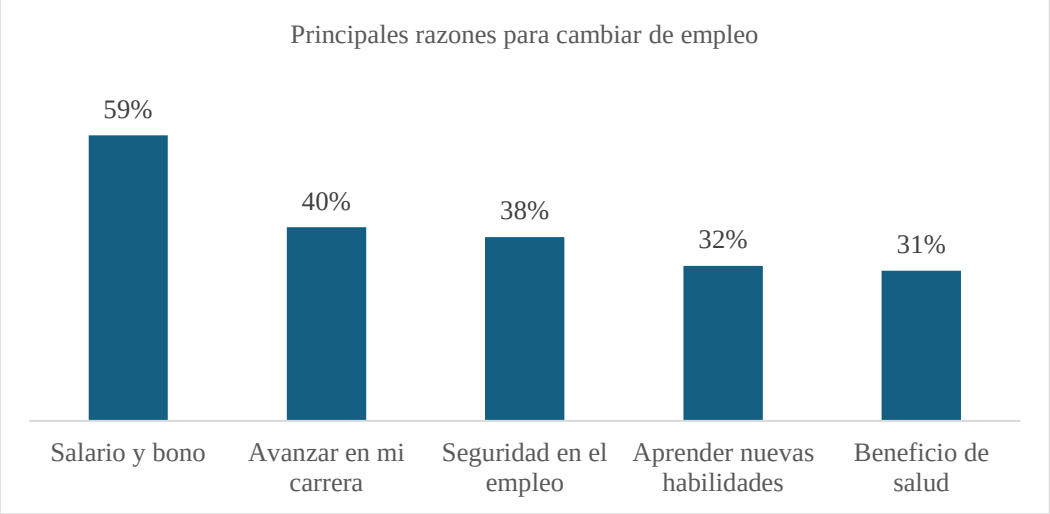
Teniendo en cuanta lo mencionado, los jóvenes en la actualidad valoran la flexibilidad en los horarios, ya que brindan un gran valor a la capacidad de disponer de tiempo tanto para la convivencia, como para las relaciones sociales. Esto se debe a que estos jóvenes profesionales son conscientes de la importancia de mantener una separación saludable entre su vida laboral y personal para prevenir el agotamiento y el burnout. Por lo tanto, las empresas que no promueven un entorno que respeta este equilibrio pueden experimentar un mayor riesgo de burnout entre sus empleados jóvenes, lo que, a su vez, puede contribuir a la rotación de personal. Según la WTW, (2022), los colaboradores con signos de burnout que se encuentran en búsqueda de un nuevo empleo representan el 42% de los encuestados, el 63% se encuentra abierto a ofertas y solo un 13% quiere permanecer en su trabajo. En ese sentido, abordar la calidad de vida laboral puede prevenir el agotamiento laboral (burnout), al mismo tiempo que fomenta un mayor compromiso y conexión con el trabajo. (Salas et al., 2021)

Asimismo, relacionado al tema del régimen de compensaciones, las nuevas generaciones “buscan sueldos más altos, ligando el salario a los objetivos. Su crecimiento en la empresa, al nivel de responsabilidades y el cumplimiento de metas, con los incrementos salariales y las promociones. Valoran las prestaciones relacionadas a su salud y seguridad”. (Monforte G., et al., 2019). Esto se ve reflejado en la Figura 1.4, la cual muestra las consideraciones que tienen los colaboradores al considerar sus opciones de

trabajo, siendo las razones clave para cambiar de empleo el tema de compensaciones (salario y bono) con un 59%, siguiendo con las oportunidades de desarrollo profesional con un 40% y el tema de bienestar con la seguridad en el empleo con un 38%; mencionando los más importantes. (WTW, 2022)

Figura 1.4

Consideraciones de los empleados para quedarse o cambiar de trabajo en el 2022



Nota. De Encuesta Global de Actitudes de Beneficios, América latina (2022).

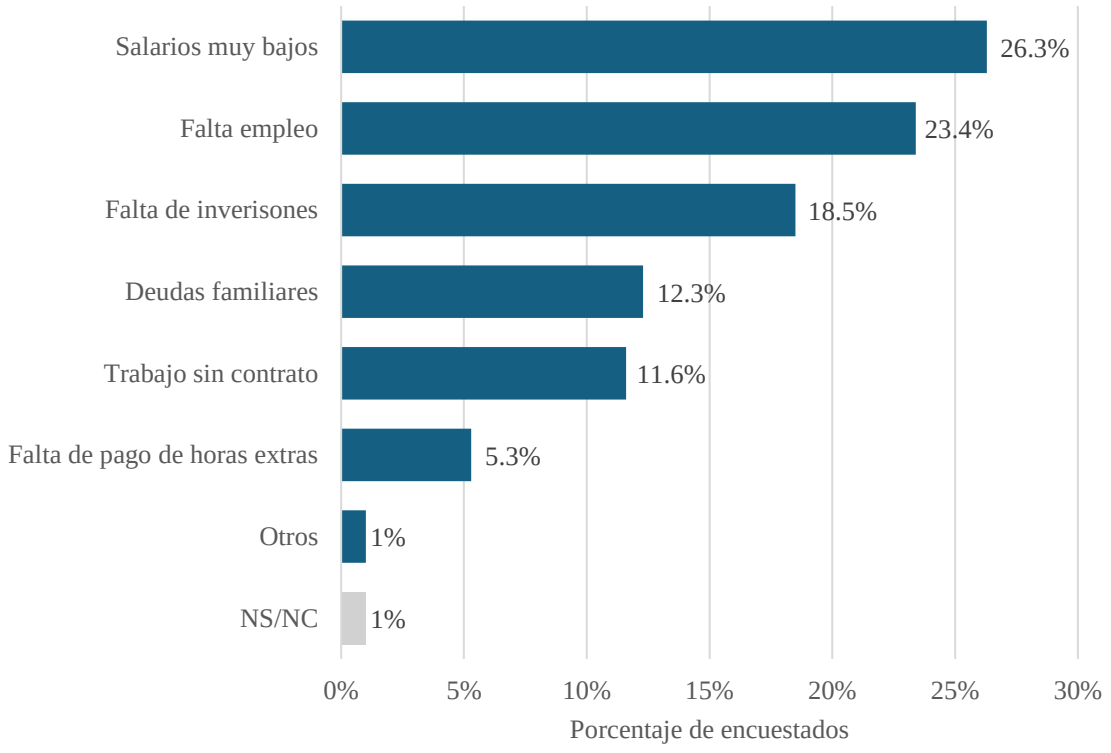
Con respecto al Perú, según información de Statista sobre los principales problemas económicos a nivel nacional, relacionados al empleo, se encuentran los salarios muy bajos con un 26.3%, el trabajo sin contrato con un 11.8% y la falta de pago de horas extras con un 5,3% (Statista, 2022b). Teniendo en cuenta que los *millennials* representarán el 35% del mercado laboral a nivel mundial para el 2020 y, en diez años más, se proyectan en más del 70% de la fuerza laboral en el Perú (BBVA, 2019), se observa que sus características personales son una razón importante dentro de los altos índices de rotación en las empresas, pues esperan que estas respondan lo antes posible a sus solicitudes de empleo y de no ser así son conscientes de que hay otras empresas esperando por ellos. Esto quiere decir que sus preferencias para quedarse en un trabajo no dependen de su permanencia en este durante mucho tiempo; en su lugar, buscan oportunidades que les permitan tener una vida fuera del trabajo que sea satisfactoria.

Aunado a ello, para los *millennials* y generaciones más jóvenes, el reconocimiento, relacionado a beneficios y promociones, no debe ser valorado por los años. Estos creen en una cultura en la que se valora más la capacidad de producir

resultados concretos que la mera permanencia en un trabajo durante muchos años, de modo que consideran que el reconocimiento debe estar vinculado al impacto y las contribuciones que hacen, en lugar de simplemente al tiempo que pasan en una organización. En ese sentido, es común que se creen conflictos internos e insatisfacción en estos jóvenes relacionada directamente a sus funciones y el ambiente laboral. (BBVA, 2019). Debido a ello, una mala asignación del sistema de remuneraciones puede contribuir a dicha insatisfacción de manera directa y agravar la incomodidad en el ambiente laboral, afectando la motivación del personal y contribuyendo al incremento de la rotación. Es posible afirmar esto, debido a que la compensación se considera como uno de los elementos más críticos para la satisfacción de los colaboradores, ya que puede influir de manera positiva en la productividad en las empresas (Torres, D. & Laverde, A., 2020).

Figura 1.5

Opinión pública sobre los principales problemas económicos del Perú en el 2022



Nota. De Opinión pública sobre los principales problemas económicos de Perú en enero de 2022, por Statista Research Deparment, 2023.

Por último, el sector Retail en Lima también se ve amenazado por una alta rotación de colaboradores. Teniendo en cuenta una tesis acerca de la rotación laboral en empresas de Retail, el 32% de colaboradores, en específico, trabajadores del área comercial, renuncian debido a que las jornadas de trabajo son muy extensas, el 61%, debido al plan de comisiones asignado, el 74 % porque la comisión percibida era considerada muy baja, el 58% debido a que las horas extra no eran bien remuneradas, el 35 % consideró como causa una relación negativa con su líder inmediato y el 26% se atribuyó a una mala relación con sus pares. (Salazar Prado, 2016). A través de la descripción anterior, se puede observar un ejemplo de cómo se origina una alta rotación en los jóvenes cuando las organizaciones no cumplen con sus expectativas.

Por lo tanto, se justifica en la presente investigación que al identificar las causas más comunes de renuncia de los colaboradores del área comercial en empresas de Retail, pasando de una concepción global a una local, estas se encuentren relacionadas a la estructura salarial y dimensiones relacionadas tales como incentivos, beneficios e, inclusive, el clima, la cultura y la satisfacción laboral.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

PG: ¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y la rotación laboral de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y el clima y cultura organizacional en colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?

PE2: ¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y el compromiso de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?

PE3: ¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y la satisfacción laboral de colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

OG: Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y la rotación laboral de los trabajadores del área comercial en empresas del sector Retail en lima metropolitana.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1: Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y el clima y cultura organizacional en los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana.

OE2: Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y el compromiso de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana.

OE3: Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y la satisfacción de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana.

1.4. Justificación de la investigación

En primer lugar, para el planteamiento de la justificación teórica, la investigación se sustenta para el fenómeno de la rotación laboral en el modelo propuesto por Madero y Barboza, en el que argumentan que la innovación y el rendimiento empresarial se encuentran basados en las dimensiones de ideas valoradas, flexibilidad, seguridad y bienestar (Madero, S. & Barbosa, G., 2015). Asimismo, para el fenómeno del régimen de compensaciones las ideas que instrumentan la presente investigación son de Castaño, Montoya y Restrepo, autores según los que la remuneración total se encuentra compuesta de las siguientes dimensiones: remuneración base, incentivos y beneficios (Castaño, M., et al., 2009). En ese sentido, el modelo de Madero y Barboza y las ideas de Castaño pueden aplicarse a realidades empresariales como la nuestra.

Con respecto a la justificación práctica, actualmente, la administración del área de recursos humanos ha evolucionado hasta convertirse en un elemento indispensable, tendiendo en cuenta el mercado laboral cambiante y altamente competitivo al que se enfrentan las empresas. Es por ello por lo que, la rotación laboral puede representar un grave problema para las organizaciones, tanto a nivel de costos como en productividad.

Según lo mencionado anteriormente, existe un elevado nivel de rotación en el sector de Retail, foco de la presente investigación. Dentro de los costos que puede generar, se encuentran los relacionados a los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitaciones, evaluaciones, medidas de control, y, sobre todo, una disminución de la productividad durante este tiempo, ya que se cuenta con menos personal de que se debería.

Aunado a lo anterior, como justificación económica, la rotación de los colaboradores también afecta de manera negativa el clima y la cultura organizacional, pues dificulta la integración del equipo al tener una entrada y salida de colaboradores de manera constante. En ese sentido, la satisfacción y motivación se ven afectados de la misma manera. Tomando en cuenta lo mencionado, resulta indispensable que se creen planes y estrategias que permitan atraer y retener el talento, con la finalidad de evitar la rotación e inducir la permanencia voluntaria. De esta manera, se deben identificar las principales causas o razones por las cuales un colaborador del área comercial decide abandonar su puesto de trabajo, con la finalidad de tener una mejor comprensión sobre sus expectativas y necesidades. En ese sentido, se generará un ahorro manteniendo el talento en lugar de reemplazar colaboradores de manera constante y la baja productividad resultante de dicha rotación, de modo que resulta rentable la realización de la investigación.

Por último, metodológicamente se busca proponer un nuevo plan de compensaciones y talleres para reforzar el clima y cultura, el compromiso y la satisfacción en las organizaciones, con la finalidad de disminuir la rotación de personal de colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail.

1.4.1. Importancia de la investigación

Como se mencionó anteriormente, existe una alta competitividad y rotación de colaboradores en el sector de Retail, de modo que es fundamental reconocer las necesidades de los empleados con la finalidad de retenerlos de manera voluntaria. De esta manera, las organizaciones también se asegurarán de generar y mantener la satisfacción, el clima y la cultura, hecho que se reflejará de la misma manera en la atención brindada

por los colaboradores a los clientes, así como en su motivación para realizar y permanecer en su trabajo. Por lo tanto, la presente investigación tendrá un impacto positivo en las organizaciones del sector, debido a que tiene la finalidad de reducir los costos por medio de la permanencia del talento, su desarrollo y motivación a través de planes de capacitación eficientes y un régimen de compensaciones que resulte atractivo e influya en satisfacción de los colaboradores del área comercial del sector Retail.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

Este estudio es viable, debido a que permitirá verificar cómo la variable independiente, que en esta situación es el sistema de compensación, tendrá un efecto beneficioso en la disminución de la rotación de empleados del departamento de ventas en una empresa del sector Retail en Lima metropolitana.

Teniendo en cuenta que se cuenta con el apoyo de una empresa del sector en el que se centra la investigación, Retail, se podrá comprobar la situación actual de la empresa en mención en el primer semestre del 2023, con relación al régimen de compensaciones, la intención de renuncia y la rotación de los colaboradores del área comercial, antes de proponer un nuevo régimen de remuneración total, capacitaciones y talleres relacionados al clima y cultura organizacional, necesarios para reducir la rotación. Esto se podrá medir a través de encuestas y entrevistas realizadas al mismo público objetivo, logrando saber si se ha logrado no solo la reducción de la rotación mediante un adecuado plan de compensaciones, si no lo que se considera más importante, reforzar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores en la organización, a través de la identificación con esta, con el objetivo de retener el talento.

1.5. Limitaciones del estudio

La presente investigación, enmarcada en el periodo de abril de 2023 a diciembre de 2024, se limita al estudio de los fenómenos presentados en una empresa costarricense, que ofrece servicios de Retail, específicamente, en el rubro de electrodomésticos. En ese sentido, el estudio se llevará a cabo en las tiendas de las cadenas de la organización y tomará en cuenta únicamente a los colaboradores del área comercial.

Asimismo, teniendo en cuenta las limitaciones que se pueden generar al recolectar la información de los trabajadores del área comercial, se tienen en cuenta la validez y veracidad de las respuestas brindadas tanto en encuestas como entrevistas.

Es importante destacar que se tendrá un alcance geográfico centrado en Lima metropolitana, ya que las empresas de Retail que se estudiarán mantienen operaciones tanto en Lima como en provincias.

Finalmente, con respecto a la disponibilidad de recursos, la presente investigación es el producto del financiamiento de los recursos propios de parte de los investigadores y, dadas las innumerables razones que influyen en la intención de permanencia o renuncia de los colaboradores, la presente investigación se limita a aquellos aspectos relacionados a la compensación, el clima y cultura, la satisfacción y el compromiso organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)

Para los antecedentes de la investigación, se contó con cinco antecedentes para la variable independiente relacionada al plan de compensaciones y diez para la variable dependiente relacionada a la rotación laboral, en base a artículos científicos que abordaron la situación problemática de la presente investigación y sus dimensiones, en otros escenarios o investigaciones próximas. La tabla 2.1, muestra el detalle de los antecedentes analizados.

Tabla 2.1

Resumen de los antecedentes

Autores/Año	**Revista**	**Q**[1]	**Variables/Dimensiones relacionadas**[2]
Lawrence et al., (2023)	BMC Psychology	1	VD1 (d1, d2, d3)
Halim et al., (2020)	SN Applied Sciences	1	VI1 (d1); VD1 (d1)
Van Ruysseveldt et al., (2023)	Applied Psychology	1	VI1 (d1); VD1 (d1, d3)
Lewandowska et al., (2023)	Sustainability	1	VI1 (d1, d2); VD1 (d1)
Oliveira et al., (2023)	Global Business and Organizational Excellence	2	VI1 (d1, d2); VD1 (d1, d2)
Xuelin et al., (2023)	PLoS ONE	1	VI1 (d1, d2); VD1 (d1, d2, d3)
Attia et al., (2023)	Revista de Gestao	2	VD1 (d1, d2)
Haar, (2023)	International Journal of Selection and Assessment	1	VD1 (d1, d2, d3)
Charles-Leija et al., (2023)	International Journal of Environmental Research and Public Health	2	VD1 (d1, d2)
Gagné et al., (2023)	Frontiers in Psychology	2	VI1 (d1, d2); VD1 (d1)
Nordgren Selar et al., (2020)	Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology	2	VI1 (d1, d2, d3); VD1 (d1)
Stofberg et al., (2022)	Employee Relations	1	VI1 (d1, d2); VD1 (d1)
Tenhiälä et al., (2023)	Human Resource Management	1	VI1 (d1, d2); VD1 (d1)
Laulié et al., (2021)	Revista Latinoamericana de Administración	2	VI1 (d1, d2, d3); VD1 (d1, d3)
Yu & Wu, (2021)	International Journal of Enviromental Research and Public Health	2	VI1 (d1, d2); VD1 (d1)

Nota. [1] Cuartil de la revista, de acuerdo con el ranking de Scimago Journal & Country Rank (https://www.scimagojr.com/). [2] Se muestran los códigos de las variables y dimensiones incluidas en el anexo 2 (Matriz de operacionalización de variables).

Con respecto a la primera variable de investigación para el estado del arte, se buscaron artículos científicos en los que se tuvo como objeto de estudio a las dimensiones de la rotación laboral de los colaboradores en las organizaciones.

Lawrence et al., (2023), realizó una investigación que tuvo como objetivo medir a través de escalas la intención de rotación en base al comportamiento de los colaboradores, con un enfoque en las dimensiones de estatus social, cultura organizacional, orientación personal, expectativas y desarrollo profesional. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 622 y 433 colaboradores de universidades, bancos, hospitales, fábricas y empresas de telecomunicaciones. La escala enfatiza que las decisiones relacionadas con la rotación no se originan de una única fuente, sino que representan el resultado de una compleja interconexión de varios factores. De igual manera, estas decisiones son inherentemente personales y se ven influidas por una multitud de factores tanto internos como externos, que abarcan desde el estatus social subjetivo hasta la dinámica cultural de la organización

Halim et al., (2020), realizó una investigación que tuvo como objetivo determinar los elementos que ejercen influencia sobre la retención de los trabajadores, a través del análisis de las observaciones de los empleados y la aplicación de diversas técnicas informáticas. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 853 colaboradores de diversos sectores y los principales resultados indican que la permanencia de los empleados se ve significativamente influenciada por el entorno laboral, la gratificación y la apreciación, el rendimiento en el trabajo, el respaldo de la supervisión y los ingresos. Asimismo, con respecto a la segunda variable, se menciona el resultado de una relación significativa de la recompensa/reconocimiento y la retención de empleados.

Van Ruysseveldt et al., (2023), tuvo como objetivo en su estudio evaluar cómo los cambios internos en las personas afectan las características laborales, influyendo en actitudes laborales y comportamientos de retirada, a través de la consideración del factor de estrés relacionado con desafíos y obstáculos. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 1530 colaboradores holandeses y se llegó a la conclusión de que el diseño del puesto tiene un impacto considerable en la dedicación y el cinismo hacia la organización, y, por lo tanto, tiene la capacidad de desempeñar un papel fundamental en la lucha contra la conducta de abandono de los empleados. Asimismo, con respecto al

ausentismo laboral, la disminución en el compromiso y el aumento del cinismo podrían llevar a que los empleados se ausenten al trabajo con mayor regularidad, aunque en períodos de tiempo relativamente cortos.

Lewandowska et al., (2023), tuvo la finalidad de explorar el efecto del liderazgo sostenible y el papel moderador de la RSE a nivel micro en su investigación. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 516 colaboradores de la industria de salud. Se concluyó principalmente que existe una alta influencia del liderazgo sostenible en la sostenibilidad social, debido a que tiene un efecto beneficioso en el compromiso, la gratificación en el trabajo, el progreso profesional y la eficiencia tanto a nivel individual como organizativo de los trabajadores, mientras que genera un efecto perjudicial en las intenciones de cambiar de empleo, la conducta inapropiada en el lugar de trabajo, el acoso laboral, la falta de cortesía en el ambiente laboral y las ausencias.

Oliveira et al., (2023), realizó un estudio que tuvo la finalidad analizar las características psicométricas de un modelo que consta de cuatro dimensiones, las cuales se utilizan para medir los elementos del empoderamiento organizacional, que abarcan el significado del trabajo, la competencia, la autodeterminación y el efecto del trabajo en el empoderamiento personal. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 545 colaboradores de empresas industriales portuguesas. Se llegó a la conclusión de que el *empowerment* se convierte en una estrategia fundamental para potenciar las transformaciones organizacionales a las que las empresas se ven constantemente confrontadas. Por lo tanto, resulta crucial que las organizaciones evalúen el grado de empoderamiento psicológico de sus trabajadores, con el propósito de identificar soluciones a problemas tales como la rotación de personal, la atracción de talento, el rendimiento laboral, la falta de motivación en el trabajo, y para mejorar sus prácticas en la gestión del talento humano.

Xuelin et al., (2023), realizó una investigación que tuvo como objetivo investigar los elementos que afectan la satisfacción laboral de empleados jóvenes y su disposición a cambiar de empleo, y también analizó cómo la autonomía laboral de los empleados juega un papel en esto. Utilizando un enfoque transversal, el estudio cuantificó cómo la percepción de oportunidades de desarrollo profesional, la percepción de la remuneración basada en el desempeño y el compromiso emocional hacia la organización influyen en la satisfacción laboral y en la disposición a cambiar de trabajo. La metodología utilizada

incluyó la realización de encuestas online a 532 colaboradores en China. Los hallazgos demostraron que la apreciación de posibilidades de crecimiento laboral, la remuneración basada en el rendimiento y el compromiso emocional hacia la organización tienen una influencia directa en la disposición de los empleados a buscar otro trabajo.

Haar, (2023), realizó una investigación que tuvo como objetivo indagar sobre la función del burnout en la comprensión de las intenciones de cambio de empleo de los trabajadores. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas de dos muestras a 709 colaboradores y 313 directivos de diversos sectores en Nueva Zelanda. Los resultados que se obtuvieron demuestran que las posibilidades de experimentar un riesgo de agotamiento son más altas en los gerentes (17%) en comparación con los empleados (8%), y cuando se observa el alto riesgo de agotamiento en los empleados, se observa una probabilidad del 47% de tener una fuerte intención de cambiar de trabajo, en contraste con el 13% de aquellos empleados que no presentan riesgo de agotamiento. De manera similar, cuando se examina el alto riesgo de agotamiento en los gerentes, se aprecia una probabilidad del 51% de tener una fuerte intención de cambio de empleo, en comparación con el 12% de los gerentes que no están en riesgo de agotamiento. Por lo tanto, el burnout desempeña un papel fundamental en las intenciones de rotación.

Charles-Leija et al., (2023), realizó una investigación que tuvo como propósito demostrar la importancia de encontrar un sentido en el trabajo para la satisfacción laboral y la intención de rotación. Se parte del supuesto de que existe una relación positiva entre el bienestar emocional de los empleados y su productividad, y se cree que las personas que se sienten contentas en sus empleos tienen una actitud más favorable hacia sus tareas. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 937 profesionales que trabajan en diversos sectores de empresas en México. Los hallazgos indican que la presencia de un trabajo con sentido, la percepción de reconocimiento por parte de los colegas y el disfrute de las responsabilidades cotidianas tienen una influencia considerable en la satisfacción laboral y están asociados con una menor probabilidad de querer cambiar de trabajo.

Finalmente, se encontró la investigación de Yu & Wu, (2021) cuyo propósito fue identificar el impacto entre la satisfacción del empleado y la modalidad de home office, impuesta durante la pandemia del Covid-19. Para ello, la muestra estuvo compuesta por

256 colaboradores, utilizándose para el trabajo de campo un instrumento conformado por las variables relevantes que se medirán mediante una escala de Likert, la cual iba desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, desarrollado por los autores. Los resultados mostraron una correlación significativa entre la calidad de vida laboral, la autoestima y el desempeño laboral. Asimismo, que hay tres configuraciones que fomentan la satisfacción laboral de los empleados, y una variable fundamental es contar con un espacio de trabajo adecuado sea en las oficinas o en el hogar. De esta manera, si no se cuenta con un entorno de trabajo doméstico adecuado, apoyo social digital o un mecanismo de monitoreo adecuado, se observó que trabajar desde casa a largo plazo afecta negativamente la satisfacción laboral. Sin embargo, se descubrió que la autonomía laboral no es un requisito indispensable para la satisfacción de los colaboradores.

Continuando con la variable independiente de la presente investigación, se siguió la misma metodología, buscando artículos científicos en los que se tuvo como objeto de estudio a las dimensiones del régimen de compensaciones en las organizaciones.

Attia et al., (2023), realizó una investigación que tuvo como propósito examinar cómo la compensación afecta la permanencia de los empleados y la intención de rotación dentro del sector de atención médica. Asimismo, se presenta a la satisfacción en el trabajo como un intermediario para ajustar la relación entre la compensación y la voluntad de cambiar de trabajo, así como la permanencia de los empleados. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 600 médicos de hospitales públicos de Pakístan. Se determinó que hay una relación importante entre la remuneración y la permanencia del personal, así como en las intenciones de cambiar de trabajo. Asimismo, los resultados confirmaron que la satisfacción en el trabajo actúa como un factor intermedio en la conexión entre la compensación y la retención de colaboradores.

Gagné et al., (2023), realizó una investigación que tuvo como propósito examinar cuáles aspectos en la forma de establecer los salarios podrían ser esenciales en los resultados de los colaboradores, con un enfoque en responder si realmente constituye una herramienta de gestión eficaz para estimular el rendimiento y retener a los empleados. Asimismo, se investigó cómo estas particularidades pueden influir en el bienestar de los trabajadores. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 1446 colaboradores del sector privado en Suecia. Los resultados indican que los salarios más altos y la percepción de una distribución de salarios uniforme suelen estar relacionados

con un mejor rendimiento laboral, una menor inclinación a cambiar de trabajo, una percepción más positiva de la salud personal y una menor fatiga laboral. Asimismo, la calidad de los procedimientos salariales se relaciona con resultados laborales y de salud favorables, aunque estos efectos positivos pueden depender del nivel salarial y de cómo se perciba la distribución de salarios entre los empleados.

Asimismo, se encontró la investigación de Laulié et al., (2021) cuyo propósito es investigar cómo la edad de los trabajadores influye en la conexión entre la conducta de recompensa condicional (CRB) por parte del líder y el compromiso laboral en una compañía minorista en Chile. Para lograr esto, se utilizó una encuesta en línea con una muestra de 13,471 colaboradores. Los resultados respaldan la idea de que las recompensas condicionales ofrecidas por los líderes están asociadas negativamente con el deseo de los empleados de dejar su trabajo. Además, se evidenció que esta influencia es en parte mediada por el nivel de dedicación al trabajo. Es importante señalar que la edad tuvo un efecto significativo solo en los empleados que trabajaban en la oficina central, pero no entre aquellos que laboraban en las tiendas. Las tasas de cambio simples también indicaron un efecto relevante para los empleados más jóvenes, lo que sugiere que la edad influye en la relación entre la conducta de recompensa condicional del líder y la implicación en el trabajo. En conclusión, el comportamiento de recompensa contingente del líder está positivamente relacionado con el compromiso laboral, y esta relación es más pronunciada en los empleados más jóvenes que trabajan en la casa matriz.

Nordgren Selar et al., (2020), realizó una investigación que tuvo como propósito evaluar la relevancia relativa de las variables salariales relacionadas con el rendimiento, a través de un sistema de pago por mérito, en comparación con el respaldo de las variables de necesidades psicológicas para la tarea y el rendimiento. Se evaluó el respaldo a las necesidades psicológicas mediante la exploración de recursos laborales concretos que satisficieran estas necesidades, tales como la retroalimentación, la independencia en el trabajo y el respaldo social de los compañeros. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 582 colaboradores en Suecia y los principales resultados fueron que el aumento salarial basado en el rendimiento se correlacionó de manera positiva con el desempeño contextual, pero no demostró ser un indicador fiable del desempeño en la tarea. Asimismo, la retroalimentación y la autonomía en el trabajo estaban relacionadas de forma positiva tanto con el desempeño contextual como con el desempeño en la tarea.

En conclusión, se sugiere que las organizaciones podrían obtener beneficios al priorizar el respaldo a las necesidades psicológicas como parte integral de sus estrategias de motivación, complementando sistemas de compensación más complejos.

Stofberg et al., (2022), realizó una investigación que tuvo como objetivo explorar cómo la transparencia salarial influye en las intenciones de cambio de empleo a través de la mediación del apoyo organizacional percibido (POS) y la equidad organizacional. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 299 colaboradores en cuatro empresas sudafricanas que aplican distintos enfoques de transparencia salarial, con el propósito de examinar el modelo conceptual en el que la transparencia salarial impacta las intenciones de cambio de empleo a través de los factores mediadores del apoyo organizacional percibido (POS) y la equidad organizacional. Se encontraron como principales resultados que la percepción de una mayor transparencia salarial se vinculó con una mayor percepción de apoyo organizacional. Del mismo modo, la percepción de una mayor transparencia salarial se asoció con niveles superiores de equidad tanto en la distribución como en el proceso, lo que a su vez se relacionó con una menor propensión a cambiar de empleo.

Tenhiälä et al., (2023), evaluó cuando la dispersión salarial provoca actitudes positivas o negativas en los colaboradores. Principalmente, se tuvo en cuenta el supuesto de que los empleados evalúan su salario en relación con el de sus colegas que trabajan en la misma unidad, y esto tiene efectos significativos en sus actitudes y comportamientos. La metodología utilizada incluyó la realización de encuestas a 536 colaboradores en 4 empresas de Finlandia y se llegó a la conclusión de que la variabilidad salarial basada en el trabajo puede generar impactos favorables en las actitudes de los empleados, posiblemente a raíz de la disminución de la incertidumbre en las relaciones y los beneficios asociados con las estructuras jerárquicas funcionales. Por lo tanto, la percepción de una estructura salarial justa, cómo las tareas están relacionadas entre sí y la posición salarial de una persona dentro del equipo, determina la intensidad y el sentido de la relación entre la remuneración basada en el trabajo y las actitudes de los empleados, como su compromiso con el trabajo y la organización.

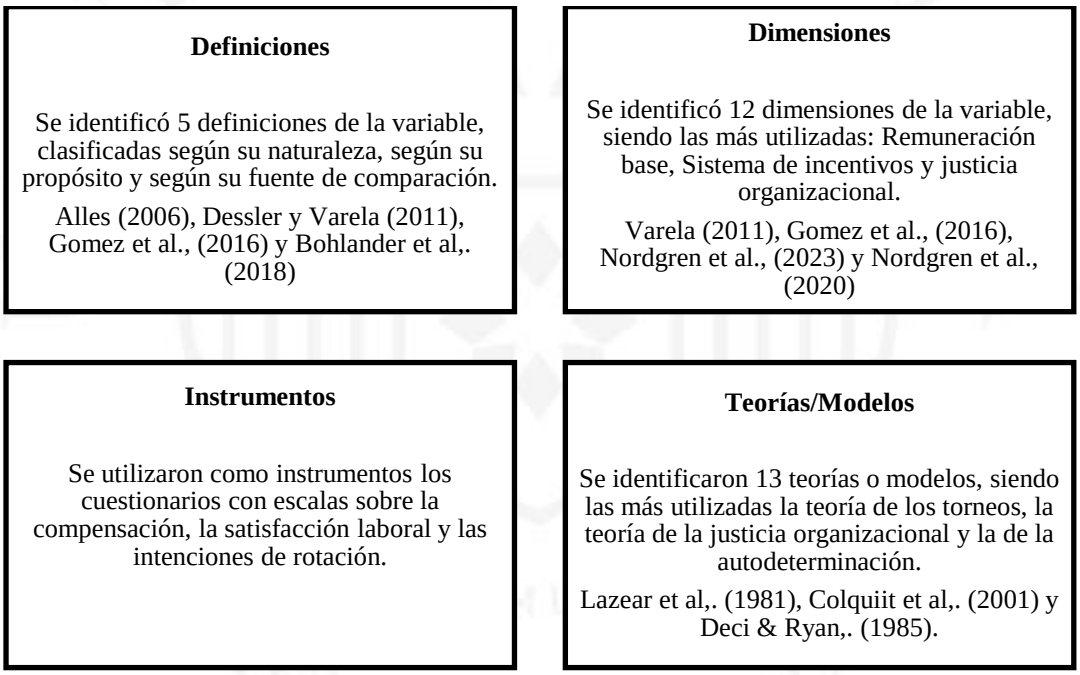
2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variables independientes

Con respecto a las bases teóricas, se utilizaron teorías o corrientes de pensamiento directamente relacionados con el tema de la presente investigación para poder generar una estructura de capítulos y subcapítulos por cada variable, teniendo como base artículos que se utilizan en descripción de la situación problemática y los antecedentes, libros y tesis sobre cada una de las variables. La Figura 2.1 detalla el mapa conceptual de la variable independiente 1 (Régimen de compensaciones). Además, posteriormente se explica en detalle cada componente del mapa.

Figura 2.1

Mapa conceptual de la variable independiente 1 (Régimen de compensaciones)



2.2.1.1. Definiciones

Teniendo en cuenta que el régimen de compensaciones se refiere a la administración de las remuneraciones en la organización, Alles, (2006) la describe como el estudio y análisis de salarios que implica examinar y evaluar las remuneraciones, realizar revisiones periódicas y compararlas con los datos estadísticos del mercado laboral. El objetivo es garantizar una compensación justa dentro de la organización, al mismo tiempo que se mantiene su competitividad en la atracción, contratación y retención de personal

calificado. Esto permite que la empresa logre un margen de ganancias adecuado y fomente un clima interno favorable. (p, 348).

Dessler & Varela, (2011) la describen como todas las formas de remuneración o recompensa que se otorgan a los trabajadores como resultado de sus labores en la organización (p,262). Asimismo, mencionan que presenta dos elementos clave, los cuales son los pagos en efectivo, tales como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonificaciones, y los beneficios, tales como seguros, días de descanso y prestaciones de vacaciones.

Gómez et al., (2016), la describe como la suma total de beneficios tangibles que un empleado recibe como resultado de su empleo. Esta compensación consta de tres componentes principales: el sueldo base, los bonos salariales y los beneficios sociales o prestaciones indirectas. Asimismo, menciona que la compensación tiene un impacto económico, sociológico y psicológico en las personas. Por lo tanto, una gestión inadecuada del proceso de asignación de compensaciones podría tener consecuencias negativas tanto para los empleados como para los resultados de la empresa. (p, 375)

Bohlander et al., (2018), define la compensación como todas las formas de remuneración y recompensas que los trabajadores obtienen por desempeñar sus roles laborales. La compensación directa involucra salarios, sueldos, incentivos, bonificaciones y comisiones. La compensación indirecta comprende las diversas prestaciones proporcionadas por las empresas. Por último, la compensación no monetaria incluye programas de reconocimiento, tareas satisfactorias, respaldo de la organización, entorno laboral y flexibilidad de horarios para atender necesidades personales. (p, 396)

Finalmente, para Tenhiälä et al., (2023) el sistema de compensación se compone del sueldo en base en el puesto de trabajo, teniendo en cuenta la evaluación del desempeño y en el mérito. Además, se indica que las diferencias salariales basadas en el puesto de trabajo crean jerarquías de estatus dentro de una unidad de trabajo. Estas jerarquías reflejan diferencias estables de estatus y se consideran indicadores de diferenciación jerárquica dentro de una unidad de trabajo.

2.2.1.2. Dimensiones

En el artículo de Nordgren et al., (2023), se identificó como dimensiones el nivel de remuneración o remuneración base, la dispersión horizontal percibida de la remuneración y la justicia en el establecimiento de la remuneración.

En primer lugar, se describe el nivel de remuneración o nivel salarial como lo que los colaboradores reciben a cambio de su trabajo según su contrato con la organización (Lawler, 1971). Esta dimensión también es conocida como remuneración base por otros autores como

Asimismo, se menciona como una de las dimensiones a la dispersión horizontal percibida de la remuneración. La dispersión salarial se refiere al nivel de desigualdad relacionada con los salarios y puede dividirse conceptualmente en dispersión salarial horizontal (es decir, diferencias salariales entre quienes están en el mismo nivel en una organización, como compañeros de trabajo) y dispersión salarial vertical (es decir, diferencias salariales entre empleados en diferentes niveles de la organización, como entre empleados). trabajadores manuales y la alta dirección (Shaw, 2014)

Como última dimensión, se menciona la justicia procesal. Cuando esta se compara con respecto a la remuneración de los empleados, está determinada por la calidad de los procedimientos de fijación de salarios, así como por el grado de aceptación de los resultados de la fijación de salarios por parte de los empleados (Stråberg, 2010)

Por otro lado, Nordgren Selar et al., (2020) identificó como dimensiones a las variables de pago basadas en el rendimiento y las variables de apoyo a las necesidades psicológicas, las cuales son en conjunto subdimensiones del sistema de incentivos.

Las variables de pago basadas en el rendimiento o incentivos económicos se refieren al incremento salarial en base al desempeño del colaborador y se encuentra relacionado de manera significativa con el rendimiento en tareas y contextos. Sin embargo, Alles, (2006) afirma que, centrar exclusivamente la dirección estratégica de los recursos humanos en aspectos económicos o ignorarlos por completo es un grave error. Por lo tanto, los programas de retención de empleados basados únicamente en la remuneración tienen un alcance limitado y de corta duración. (p, 346).

Debido a ello, se espera que las variables de pago se encuentren estrechamente relacionados con las variables de apoyo a las necesidades o incentivos psicológicos, tales como retroalimentación y reconocimiento.

> Según Robbins & Judge, (2017) los programas de reconocimiento varían desde expresiones espontáneas de gratitud en privado hasta eventos formales altamente promocionados que buscan reforzar comportamientos específicos y establecer procedimientos claros para recibir reconocimiento. Según algunas investigaciones, aunque los incentivos económicos pueden motivar a corto plazo, los no económicos tienen un impacto motivacional más duradero. (p,259)

Esta idea es reforzada por Gómez et al., (2016), quien afirma que, si bien el dinero es un motivador considerable, su influencia no es uniforme en todos los individuos. Para algunas personas, los aspectos no financieros de su empleo son de mayor interés y relevancia.

En el artículo de (Attia et al., 2023) se mencionan como dimensiones los montos de salario, los beneficios adicionales, la retención de colaboradores y la satisfacción laboral para comprender cómo la afecta el comportamiento y la satisfacción de los empleados en el contexto de la atención médica en Pakistán.

En primer lugar, menciona los montos de salario, ya que algunos médicos en Pakistán reciben salarios inadecuados, lo cual puede ser un problema de compensación. Asimismo, hace referencia a los beneficios adicionales, pues se menciona que los médicos no reciben compensación por horas de trabajo adicionales ni otros beneficios Con respecto a la retención de empleados, se menciona que la compensación tiene una relación positiva significativa con la retención de empleados. Finalmente, menciona la satisfacción laboral como última dimensión, considerando que la remuneración afecta la satisfacción de los colaboradores.

Stofberg et al., (2022), menciona como dimensiones la transparencia salarial, el soporte organizacional percibido y la justicia organizacional, las cuales son relevantes en el estudio de la transparencia salarial y su impacto en las intenciones de rotación laboral.

Con referencia a la transparencia salarial, se resalta la importancia de la comunicación de las estructuras salariales, rangos salariales y salarios individuales. Asimismo, el soporte organizacional percibido se refiere a la percepción de los empleados

sobre el nivel de cuidado y apoyo que la organización brinda. Por último, la justicia organizacional incluye la justicia distributiva, que se refiere a la equidad en los resultados salariales, y la justicia procesal, que se refiere a la equidad en los procesos utilizados para determinar los resultados salariales.

Por último, Tenhiälä et al., (2023) menciona las siguientes dimensiones:

> *Job-based pay dispersion*, la cual se refiere a la dispersión salarial basada en los diferentes puestos de trabajo dentro de una unidad de trabajo; *pay basis legitimacy*, que es la percepción de los empleados sobre la legitimidad de los criterios utilizados para asignar salarios y promociones; *pay standing*, que hace referencia a la posición relativa de un empleado en la estructura de remuneración de su unidad de trabajo; y *task interdependence*, el cual hace referencia al grado en que los pares en un grupo deben trabajar en estrecha colaboración y compartir recursos e información para completar sus tareas (p. 991).

2.2.1.3. Instrumentos

En la investigación de Nordgren et al., (2023) se utilizaron como instrumentos los siguientes: El cuestionario de nivel de remuneración, en el que se utilizó una pregunta sobre el salario mensual y se transformó en un valor logarítmico; el cuestionario de dispersión horizontal percibida de la remuneración, en el que se utilizó una pregunta sobre las diferencias salariales entre empleados con trabajos similares en el lugar de trabajo; el Índice de liderazgo transaccional, conformado por cuatro ítems, basado en el trabajo de Yukl (1997), que evalúa si los supervisores explican lo que se debe hacer para recibir recompensas como aumentos salariales o ascensos; y el Índice de justicia en el establecimiento de la remuneración, también conformado por cuatro ítems, basado en el trabajo de Colquitt, (2001), que evalúa la percepción de justicia en el proceso de establecimiento de la remuneración.

Por otro lado, en la investigación de Nordgren Selar et al., (2020) se utilizaron varios instrumentos para medir las variables. En primer lugar, para medir el rendimiento laboral se utilizaron dos escalas desarrolladas por Koopmans et al., (2014) una para medir el rendimiento en tareas y otra para medir el rendimiento contextual. Para medir las variables de pago basadas en el rendimiento se utilizó una escala de tres ítems para medir

la instrumentalidad del sistema de pago y para medir las variables de apoyo a las necesidades psicológicas se utilizaron escalas de retroalimentación y autonomía laboral.

En la investigación Attia et al., (2023) se utilizó un cuestionario sobre la compensación, la satisfacción laboral, las intenciones de rotación y otras variables relacionadas. Este incluyó ítems específicos para medir cada una de estas dimensiones. Asimismo, se utilizó un análisis de varianza de inflación (VIF) para evaluar la multicolinealidad entre los ítems del cuestionario y asegurar que no hubiera problemas de multicolinealidad en los datos. Finalmente, la prueba de un solo factor de Harman para evaluar el sesgo de varianza común en los datos y determinar si había un problema de sesgo metodológico en la investigación.

En el artículo Stofberg et al., (2022) se utilizó la escala de Transparencia Salarial, conformada por siete ítems para medir la percepción de los empleados sobre la transparencia salarial en sus organizaciones. Los ítems de la escala incluyen afirmaciones como "Mi empleador proporciona información sobre el rango salarial para cada puesto" y "Mi empleador proporciona información sobre los salarios reales que paga". La confiabilidad de la escala fue de 0.76. Asimismo, utilizó la escala de Apoyo Organizacional Percibido (POS) de seis ítems de la escala desarrollada por Eisenberger et al., (2001), cuyos ítems incluyen afirmaciones como "Mi organización se preocupa por mi bienestar" y "Mi organización valora mi contribución". La confiabilidad de la escala fue de 0.86.

Por otro lado, se utilizó la versión simplificada de cuatro ítems de la escala de Justicia Distributiva y siete ítems de la Justicia Procedimental, desarrollada por Colquitt, (2001), para medir la percepción de los empleados sobre la justicia en su organización. Los ítems de la escala incluyen afirmaciones como "Las decisiones de pago en mi organización son justas" y "Las políticas para determinar los aumentos salariales en mi organización son claras y transparentes". La confiabilidad de las escalas de justicia distributiva y procedimental fue de 0.95 y 0.85, respectivamente. Finalmente, utilizó la escala de Intenciones de Rotación Laboral, conformada por tres ítems, desarrollada por He et al., (2015)**,** para medir las intenciones de los empleados de abandonar su trabajo. Los ítems de la escala incluyen afirmaciones como "Estoy considerando buscar otro empleo" y "Estoy satisfecho con mi trabajo actual". La confiabilidad de la escala fue de 0.93.

Por último, en el artículo de Tenhiälä et al., (2023) se utilizaron como instrumentos la encuesta a colaboradores, los datos de registros de pago y escalas de medición. En primer lugar, se realizó una encuesta a los empleados de las cuatro empresas participantes en el estudio. Esta incluyó preguntas sobre actitudes laborales, como el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, se obtuvieron datos de registros de pago de las empresas participantes para calcular la dispersión salarial basada en el puesto de trabajo. Finalmente, se utilizaron escalas de medición validadas previamente para evaluar variables como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la percepción de la legitimidad de las bases salariales.

2.2.1.4. Teorías/Modelos

Con respecto a las teorías y modelos encontrados, en la investigación de Nordgren et al., (2023) se utiliza la teoría de la equidad Adams, (1965), la cual propone que las personas comparan lo que han obtenido con el esfuerzo que han invertido y con lo que otros han obtenido en trabajos similares, y esperan ser recompensadas de manera justa en función de estos factores. Asimismo, se menciona la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985), la cual argumenta que la motivación intrínseca y el sentido de autonomía son esenciales para el bienestar y el rendimiento en el trabajo. Igualmente, se destaca la relevancia de cumplir con las necesidades fundamentales de autonomía, competencia y relación.

Por otro lado, se utiliza la teoría de las expectativas de Vroom, (1964), que postula que las recompensas basadas en el cumplimiento de criterios de desempeño aumentan la motivación de los empleados y que las oportunidades de esforzarse por obtener recompensas económicas motivan a los empleados a querer permanecer en sus trabajos. Con relación a lo anterior, se utiliza la teoría de los torneos, ya que propone que las diferencias salariales basadas en el desempeño pueden motivar a los trabajadores a querer estar en la cima, inspirando a los empleados talentosos a seguir logrando y motivando a aquellos que tienen un desempeño inferior a aumentar sus esfuerzos para ser tan buenos como sus compañeros más recompensados (Lazear & Rosen, 1981). Finalmente, se mencionan las teorías de justicia organizacional, las cuales sugieren que los métodos utilizados para determinar la compensación deben ser percibidos como justos, consistentes, objetivos y basados en información correcta. En ese sentido, la justicia en el establecimiento de la remuneración se considera importante para obtener resultados

positivos en el trabajo y en la salud de los empleados. (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987; Leventhal, 1980; Rawls, 1995)

En el artículo de Nordgren Selar et al., (2020) se menciona la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985) para entender las necesidades mentales y la motivación interna en el ámbito laboral. También se menciona el modelo de diseño del trabajo de (Hackman & Oldham, 1975) para analizar las características del trabajo que pueden influir en el rendimiento. Además, se hace referencia al modelo de justicia organizacional de Cropanzano (Schleicher et al., 2019) para examinar la justicia en la fijación de salarios.

En la investigación Attia et al., (2023) se menciona la acción razonada (TRA)(Ajzen & Fishbein, 2005). El estudio utiliza la TRA para comprender la relación entre compensación, satisfacción laboral y comportamiento de los colaboradores. TRA indica que el comportamiento de los colaboradores está influenciado por sus intenciones, que están moldeadas por sus actitudes y normas subjetivas.

En el artículo de Stofberg et al., (2022) se mencionan como teorías y modelos relacionados con la transparencia salarial y sus efectos en las organizaciones, la teoría del intercambio social y la justicia organizacional. Con relación a la teoría del intercambio social (Blau, 1964), se plantea que las relaciones laborales se basan en un intercambio de beneficios mutuos entre el empleador y el empleado. La transparencia salarial puede influir en la confianza y el compromiso de los empleados hacia la organización. Por otro lado, el enfoque de la justicia organizacional (Colquitt, 2001) considera la importancia de la justicia percibida en el lugar de trabajo. Esto se debe a que la transparencia salarial puede afectar las percepciones de justicia distributiva (equidad en la distribución de salarios) y justicia procesal (equidad en los procesos utilizados para determinar los salarios). Asimismo, menciona que la confianza en la organización puede ser un factor importante en la retención de empleados, dado que puede influir en la confianza que tienen en la organización.

Asimismo, el estudio también presenta un modelo conceptual propio que propone las relaciones entre la transparencia salarial, el apoyo organizacional percibido, la justicia organizacional y las intenciones de rotación laboral. Sugiere que la transparencia salarial tiene un impacto indirecto en las intenciones de rotación laboral, y que este impacto se produce a través de la percepción de apoyo y justicia organizacionales. De la misma

forma, incorpora el contexto organizacional como una variable que puede influir en estas relaciones.

Por último, en el artículo Tenhiälä et al., (2023) se hace referencia a la teoría de la privación relativa (Deutsch, 1985), en la cual se menciona que aquellos empleados con un nivel de pago bajo pueden sentirse más privados a medida que aumenta la dispersión salarial. Asimismo, utiliza los modelos de jerarquía funcional (Halevy et al., 2011), en los que se argumenta que las estructuras jerárquicas, incluyendo la dispersión salarial, pueden tener efectos positivos en la identificación organizacional y en los comportamientos de los colaboradores. En una jerarquía funcional, dichos empleados pueden ser recompensados en consecuencia con ascensos (degradaciones) o de otro modo ampliando (disminuyendo) responsabilidades laborales. Para reforzar esto, se menciona la teoría de la demografía relacional (Chattopadhyay et al., 2011), la cual se utiliza para enfatizar la importancia de la percepción de la legitimidad de las jerarquías de estatus y cómo esto afecta el comportamiento de los colaboradores.

Igualmente, se utiliza el modelo de reducción de la incertidumbre relacional (Zhang et al., 2020), pues plantea que la dispersión salarial basada en la evaluación del trabajo puede reducir la incertidumbre relacional y generar beneficios psicológicos para los empleados; y la teoría de la identificación organizacional (Riketta, 2005), en la que se menciona que la identificación organizacional está positivamente asociada con el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y otros resultados relacionados.

Teniendo en cuenta lo mencionado, la teoría más adecuada para la presente investigación es la teoría de las expectativas. Esto se debe a que, en el sector retail y rubro de la empresa estudiada, el área comercial está conformada por un gerente de tienda, cajeros y asesores de venta. Los dos primeros cuentan con un sueldo básico más comisión, mientras que los asesores de venta son 100% comisionistas. En caso de que estos no realicen ninguna venta o esta sea inferior al sueldo mínimo, se les subvenciona con S/. 1025. Si bien existen recompensas basadas en el cumplimiento de metas, estas muchas veces se encuentran fuera del alcance de los colaboradores por diversos factores como la cantidad de vendedores por tienda o el establecimiento de metas muy altas. Al no existir un programa que brinde algún tipo de beneficio adicional, el 100% de comisiones y los bonos por cumplimiento de metas podrían no ser una recompensa suficiente. De esta manera, los

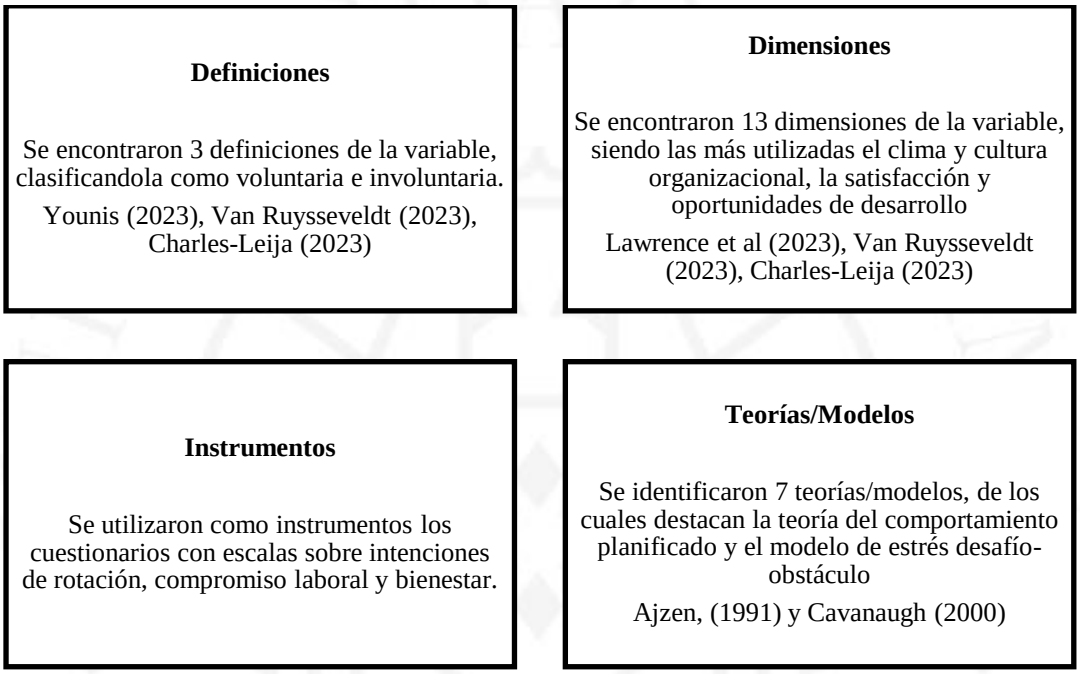
colaboradores no aumentarán sus esfuerzos porque podrían no percibir una recompensa acorde.

2.2.2. Variables dependientes

La Figura 2.2 detalla el mapa conceptual de la variable dependiente 1 (Rotación laboral). Además, posteriormente se explica en detalle cada componente del mapa.

Figura 2.2

Mapa conceptual de la variable dependiente 1 (Rotación laboral)



2.2.2.1. Definiciones

Younis et al., (2023), la define como un fenómeno en el cual los empleados deciden dejar una organización y buscar oportunidades de empleo en otro lugar. Asimismo, la clasifica como *voluntary turnover*, haciendo referencia a la rotación laboral que es iniciada por el empleado de manera voluntaria, es decir, cuando el empleado decide dejar la organización por su propia cuenta. También menciona la *cluster leaving*, la cual se refiere a la tendencia de los empleados a dejar la organización en grupos o *clusters*. Cuando un empleado influyente o un grupo de empleados en roles similares deciden renunciar, esto puede tener un efecto en cadena y aumentar la probabilidad de que otros empleados también renuncien. Finalmente, menciona el *snowball effect*, el cual se refiere al efecto de bola de nieve que ocurre cuando la decisión de renunciar de un empleado

influyente o un grupo de empleados afecta a sus colegas y aumenta la probabilidad de que también decidan renunciar.

Van Ruysseveldt et al., (2023) la define como la frecuencia con la que los empleados cambian de empleo. Asimismo, menciona que los cambios en la carga de trabajo, las demandas emocionales y la autonomía afectan a actitudes laborales como la dedicación y el cinismo organizacional, así como a comportamientos de retirada como las intenciones de rotación y el absentismo.

Charles-Leija et al., (2023), define el término *"turnover intention*" como la intención de rotar o cambiar de trabajo. También menciona el término "*labor turnover*", el cual se refiere a la rotación laboral en general. Estos términos se utilizan para describir la tendencia de los empleados a dejar su trabajo actual y buscar nuevas oportunidades laborales.

Lawrence et al., (2023) clasifica la rotación como voluntaria e involuntaria, lo que indica que la rotación puede ser causada tanto por la decisión del empleado como por la decisión de la organización. Asimismo, menciona los términos "*voluntary turnover*" (rotación voluntaria) y "*wilfulness to leave*" (voluntad de abandonar), los cuales implican la idea de que los empleados abandonan una organización de manera voluntaria.

2.2.2.2. Dimensiones

En el artículo de Lawrence et al., (2023) se menciona como dimensiones para comprender las intenciones de rotación laboral desde una perspectiva multidimensional al estado social subjetivo (Subjective social status), el cual se refiere a la percepción personal de posición o estatus social dentro de una estructura social; la cultura organizacional (Organisational culture), la cual habla de los valores, creencias y actitudes compartidas por los miembros de una organización; la orientación personal (Personal orientation) que comprende los factores personales, como problemas de salud, consideraciones familiares y bienestar; las expectativas (Expectations) de reciprocidad entre los empleados y los empleadores, incluyendo las percepciones sobre el cumplimiento de acuerdos y promesas; y el crecimiento profesional (Career growth), haciendo referencia a las oportunidades de desarrollo y avance profesional que una organización ofrece a sus empleados.

Por otro lado, Van Ruysseveldt et al., (2023) menciona como dos dimensiones de la rotación laboral a las intenciones de abandono (turnover intentions) y el ausentismo por enfermedad (sickness absenteeism), las cuales se utilizan como indicadores de comportamiento de retirada de los colaboradores.

Xuelin et al., (2023), menciona como dimensiones de la rotación laboral a la participación de los colaboradores, la percepción del apoyo organización, la satisfacción laboral, la calidad del liderazgo y la percepción de oportunidades de desarrollo.

Por último, Charles-Leija et al., (2023), menciona como dimensión a la intención de rotación, indicando que esta puede surgir de diversos factores, como la falta de propósito en el trabajo, malas relaciones con los colegas, aburrimiento en el trabajo, falta de desafíos adecuados, entre otros.

2.2.2.3. Instrumentos

Lawrence et al., (2023) utiliza como instrumentos de medición para evaluar las intenciones de rotación ampliadas y los constructos relacionados, los siguientes: La escala de Intenciones de Rotación Ampliada (EMTIS), la cual consta de 25 ítems que evalúan cinco dimensiones de las intenciones de rotación (estatus social subjetivo, cultura organizacional, orientación personal, expectativas y crecimiento profesional), mientras que los participantes deben indicar su nivel de acuerdo en una escala de Likert de 5 puntos. Asimismo, la escala de Intenciones de Rotación (TIS), desarrollada por Bothma y Roodt (2013), que consta de 6 ítems que evalúan las intenciones de rotación en general mientras que los participantes deben indicar la frecuencia con la que han considerado dejar su trabajo actual. Por último, la escala de Inmersión en el Trabajo (JES) para evaluar cómo los empleados están involucrados en su trabajo, a través de dieciocho ítems que evalúan diferentes aspectos de la inmersión en el trabajo, como la compatibilidad de valores y la conexión con la organización.

Van Ruysseveldt et al., (2023), utiliza instrumentos para evaluar los constructos de carga de trabajo, dedicación, cinismo organizacional, intención de rotación y absentismo por enfermedad en el contexto laboral. Estos son el cuestionario de Carga de Trabajo de Tilburg (T-WPQ), el cual se utiliza para medir la carga emocional y la carga de trabajo en el trabajo; la escala de Compromiso de Trabajo de Utrecht, para medir la dedicación hacia el trabajo; la escala de Cinismo Organizacional, para medir el cinismo hacia la

organización; y los ítems de intención de rotación y absentismo por enfermedad, para medir la intención de rotación y el absentismo por enfermedad.

Finalmente, Charles-Leija et al., (2023) utiliza como instrumentos el cuestionario de Bienestar Ampliado Autoreportado (BIARE), el cual se utiliza para medir la felicidad en el trabajo y la intención de cambio de empleo. Asimismo, utiliza la escala de disfrute en el trabajo para evaluar el nivel de disfrute que los participantes experimentan en su trabajo; la escala del propósito de la vida para medir el grado en que los participantes sienten que tienen un propósito en la vida; y la escala de apreciación de los compañeros de trabajo para evaluar el nivel de apreciación que los participantes sienten por parte de sus compañeros de trabajo.

2.2.2.4. Teorías/Modelos

Con respecto a las teorías y modelos relacionadas con la rotación de personal, Lawrence et al., (2023) mencionan la teoría del comportamiento planificado, la cual sostiene que la intención de una persona de llevar a cabo un comportamiento está determinada por su actitud hacia ese comportamiento, su percepción de las normas sociales relevantes y su percepción de control sobre el comportamiento (Ajzen, 1991). Asimismo, utiliza el modelo de despliegue, pues sugiere que la intención de rotación es un proceso dinámico que se desarrolla con el tiempo a medida que los empleados experimentan eventos y circunstancias que afectan su relación con la organización. (Lee & Mitchell, 1994). Finalmente, menciona el modelo de incrustación en el trabajo, ya que sostiene que la intención de rotación está influenciada por el grado en que los empleados se sienten "incrustados" en su trabajo, es decir, conectados emocional y socialmente con la organización y su entorno laboral.(Mitchell et al., 2017)

Por otro lado, Van Ruysseveldt et al., (2023) menciona como teorías y modelos relacionados con el comportamiento laboral y el retiro de los empleados los siguientes: Modelo de estrés desafío-obstáculo, el cual propone que los estresores en el trabajo se pueden clasificar en desafíos (challenge stressors) u obstáculos (hindrance stressors), y que estos tienen efectos diferentes en las actitudes laborales y el comportamiento de retiro (Cavanaugh et al., 2000). Asimismo, se utiliza el modelo de Demanda-Recursos (JD-R), pues menciona que el funcionamiento y el bienestar de los empleados están influenciados por las características del trabajo, que se pueden distinguir en demandas (job demands) y recursos laborales (job resources) (Demerouti et al., 2001). Utiliza también el modelo de

cambio latente para analizar los cambios dentro de las personas a lo largo del tiempo a través de ecuaciones estructurales para examinar las relaciones entre las variables y cómo cambian con el tiempo (McArdle, 2009). Por último, menciona el modelo de espirales, ya que propone que las percepciones de los empleados sobre los cambios en las características laborales, ya sea positivos o negativos, afectan su satisfacción laboral y sus intenciones de retiro (Lindsley et al., 1995)**.**

Teniendo en cuenta lo mencionado, se considera el modelo de estrés desafío-obstáculo como el más adecuado para la investigación. Según Garnica et al., (2022), dicho modelo, plantea que las demandas-desafío representan situaciones muy exigentes, pero también gratificantes en el sentido en el que serán recompensadas, mientras que las demandas-obstáculo dificultan la realización de tareas y no ofrecen oportunidades de reconocimiento ni desarrollo personal. De esta manera, las demandas o estresores-desafío "energizan" al trabajador, motivándolo a alcanzar sus objetivos laborales; en contraste, las demandas o estresores-obstáculo limitan y desmotivan al empleado, afectando negativamente su desempeño y el desarrollo de sus habilidades. Por lo tanto, es posible que los colaboradores solo perciban estresores del tipo obstáculo, lo que incide en su intención de rotación.

2.3. Definición de términos básicos

Con la finalidad de mejorar la comprensión a toda persona que tome contacto con los resultados de la investigación, se definieron todos aquellos conceptos que serán utilizados en la presente investigación y que requieren una precesión conceptual.

- **Remuneración:** Salario que reciben los trabajadores, compuesto normalmente, por una parte fija y una parte variable.
- **Satisfacción laboral:** Actitud de los colaboradores frente a sus funciones.
- **Motivación:** Grado en el que una persona se encuentra dispuesta a cumplir sus objetivos propuestos, sin que esto signifique una obligación.
- **Burnout:** agotamiento físico o mental, relacionado al estrés laboral por la carga de trabajo o la sobre exposición a situaciones que no se pueden controlar.
- **Rotación laboral:** Cuando en la organización se presentan entradas y salidas de personal de manera constante.

- **Cultura organizacional:** Acuerdos y normas establecidos y aceptados por las personas pertenecientes a la organización.
- **Incentivos:** Recompensas no necesariamente monetarias, brindadas para motivar al personal o asegurar el cumplimiento de un objetivo.
- **Ausentismo:** Falta de asistencia de los empleados al trabajo de manera no programada, debido a enfermedad, accidente u otras razones.
- **Engagement:** Compromiso emocional y la conexión que los empleados sienten hacia su trabajo.
- **Productividad:** Eficiencia y rendimiento de los empleados en la realización de sus tareas y funciones.
- **Flexibilidad laboral:** Cuando una organización ofrece opciones de encontrar un punto medio entre la vida laboral y personal.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

- H_G: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y la rotación laboral de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.

  Teniendo en cuenta los autores mencionados en los antecedentes de la investigación, Gagné et al., (2023), indica que los salarios más altos y la percepción de una distribución uniforme en la estructura salarial suelen relacionarse con un mejor rendimiento, menor inclinación a cambiar de trabajo, percepción más positiva de la salud personal y menor burnout o agotamiento. Esto se debe a que si los empleados perciben que la estructura salarial de la empresa es injusta o inequitativa en comparación con sus pares o con el mercado laboral, es probable que se sientan insatisfechos y desmotivados, lo que puede conducir a la búsqueda de oportunidades mejor remuneradas en otras organizaciones.

3.1.2. Hipótesis específicas

- HE_1: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y el clima y cultura organizacional, de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.

  Con respecto a la primera dimensión de la rotación de personal, Charles-Leija et al., (2023), menciona que existe una relación positiva entre el bienestar emocional y la productividad, ya que las personas que se sienten contentas tienen una actitud más favorable y menor probabilidad de cambiar de trabajo. Esto se debe a que cuando los empleados sienten que se les recompensa de manera justa por su trabajo y contribuciones, es más probable que experimenten un ambiente laboral positivo. Igualmente, si las recompensas están asociadas con metas alcanzables y el cumplimiento de objetivos, se puede fortalecer una cultura orientada al rendimiento y a la consecución de resultados.

- HE_2: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y el compromiso entre los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.

  Van Ruysseveldt et al., (2023), mencionan que el diseño del puesto tiene un impacto en el compromiso y que la disminución de este ocasiona ausentismo y posteriormente, rotación. Debido a ello, un sistema de compensaciones justo y competitivo, con beneficios atractivos y recompensas por el desempeño puede motivar a los empleados a trabajar más arduamente y a comprometerse con los objetivos y valores de la organización.

- HE_3: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y la satisfacción laboral entre colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.

  Para justificar la última hipótesis específica, Xuelin et al., (2023) menciona que la percepción de oportunidades de desarrollo profesional, la remuneración basada en el rendimiento y el compromiso afectan la satisfacción de empleados jóvenes y su disposición a cambiar de empleo. Esto quiere decir que cuando los colaboradores se sienten valorados, justamente compensados y ven oportunidades para aprender y desarrollarse dentro de la organización, es más probable que estén satisfechos en su trabajo y sean más comprometidos y productivos.

3.2. Variables y operacionalización de variables

3.2.1. Variables

3.2.1.1. Régimen de compensaciones.

Dessler & Varela, (2011) la describen como todas las formas de remuneración o recompensa que se otorgan a los trabajadores como resultado de sus labores en la organización.

3.2.1.2. Rotación laboral

Van Ruysseveldt et al., (2023) la define como la frecuencia con la que los empleados cambian de empleo.

3.2.2. Operacionalización de variables

3.2.2.1. Variable independiente

La definición operacional del régimen de compensaciones implica la implementación práctica de las siguientes dimensiones dentro de la empresa, asegurando que se apliquen de manera coherente y justa para satisfacer las necesidades de la organización y de los colaboradores.

- **Remuneración básica:** Pago regular que el empleado recibe en forma de salario mensual o por hora. En términos económicos, el salario representa la compensación monetaria que el trabajador recibe a cambio de su fuerza de trabajo. (Chiavenato, 2020)
- **Sistema de incentivos:** Son el segundo elemento de la remuneración total y están diseñados para reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados. Estos incentivos pueden ser otorgados de diversas formas, como bonos y participación en los resultados, como una manera de premiar los logros y resultados obtenidos (Chiavenato, 2020)
- **Prestaciones y beneficios:** Constituyen el tercer elemento de la remuneración total y se conocen comúnmente como remuneración indirecta. (Chiavenato, 2020)

3.2.2.2. Variable dependiente

La definición operacional de la rotación laboral implica cuantificar y comprender este movimiento de personal en términos concretos y medibles. En este caso, se medirá a través de las siguientes dimensiones. Sin embargo, también se podría medir a través de tasas de rotación y encuestas de salida.

- **Compromiso laboral:** Sentido de pertenencia y la comprensión de la historia y la realidad actual de la organización, así como la comprensión y adopción de los objetivos de la organización por parte de todos los involucrados, los cuales reflejan el nivel de compromiso emocional e intelectual de los empleados con la empresa y los desafíos del negocio (Chiavenato, 2022)
- **Satisfacción laboral:** Se refiere a la actitud que las personas tienen hacia su rol o posición dentro de la organización (Chiavenato, 2022)

- **Clima y cultura organizacional:** Refleja las percepciones y mentalidad predominante tanto de los líderes como de los colaboradores en la organización (Chiavenato, 2022)

3.3. Aspectos deontológicos de la investigación

En esta investigación se respetará la dignidad de los participantes, es decir, la privacidad y consentimiento informado. En lo que respecta a la privacidad, los datos solo serán manejados por el investigador y exclusivamente en la investigación. Respecto al consentimiento informado, al momento de realizar la encuesta online se informará al encuestado explícitamente el propósito de la investigación, dejando en libertad de participar o abstenerse de hacerlo, asimismo desistir de participar en cualquier momento, incluso una vez finalizado la encuesta y así nos haya entregado la información.

Además, se cumplirá con proporcionar los resultados -*si el encuestado lo cree pertinente*-, para ello se emplearán técnicas rigurosas en toda la investigación y se asegurará que el estudio no esté sujeto a contratos privados que puedan afectar, cambiar y/o distorsionar los resultados.

El estudio es sensible a los problemas de la sociedad, a su regulación y al bienestar de los participantes y de los no participantes también.

Se tratará la información del estudio con integridad, no se manipularán los datos en ninguna circunstancia, garantizando precisión y seguridad, de tal manera que cualquier organismo externo -*Comité de ética, organismo supervisor con poderes y atribuciones para ello*- pueda verificar cómo se obtuvieron los mismos.

Respecto a los conflictos de interés, no se tienen, debido a que los investigadores no son juez y ni parte de la información, así como de los resultados recolectados y analizados.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño metodológico

En primer lugar, la investigación es de naturaleza no experimental, ya que no implica la manipulación deliberada de variables independientes. En su lugar, se basa en el análisis de categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que han ocurrido sin la intervención directa de investigadores.

Asimismo, es de tipo aplicativa según su orientación, debido a que se obtuvieron resultados reales sobre el efecto del régimen de compensaciones en la rotación laboras de trabajadores del área comercial en empresas de Retail en Lima metropolitana.

Con respecto a la profundidad, es de carácter demostrativo; pues pretende demostrar que el régimen de compensaciones se relaciona de manera directa con la rotación de los trabajadores del área comercial en empresas de Retail en Lima Metropolitana. Aunado a ello, es de carácter determinístico, ya que se busca determinar la relación entre las dimensiones respectivas. Por último, es de carácter correlacional, ya que se tiene como finalidad conocer la relación entre ambas variables, tanto el régimen de compensaciones como la rotación laboral.

4.1.1. Enfoque

Su utilizó el enfoque cuantitativo, pues se recopilaron los datos necesarios a través de un cuestionario aplicado a la población objetivo; es decir, los trabajadores del área comercial que trabajan en empresas de Retail en Lima Metropolitana. Este cuestionario está conformado por cinco secciones con 21 preguntas, enfocadas en evaluar la satisfacción con la compensación y su relación con las intenciones de rotación de los colaboradores. Los ámbitos cubiertos son: trabajo, supervisión, remuneración, beneficios, promoción, compromiso y compañeros de trabajo, considerados cruciales para la rotación de personal. El cuestionario se envió virtualmente a la muestra representativa y también se realizaron encuestas presenciales en los puntos de venta. Se logró recolectar datos de 393 empleados del área comercial de empresas de Retail en el rubro de electrodomésticos en Lima metropolitana.

4.1.2. Alcance

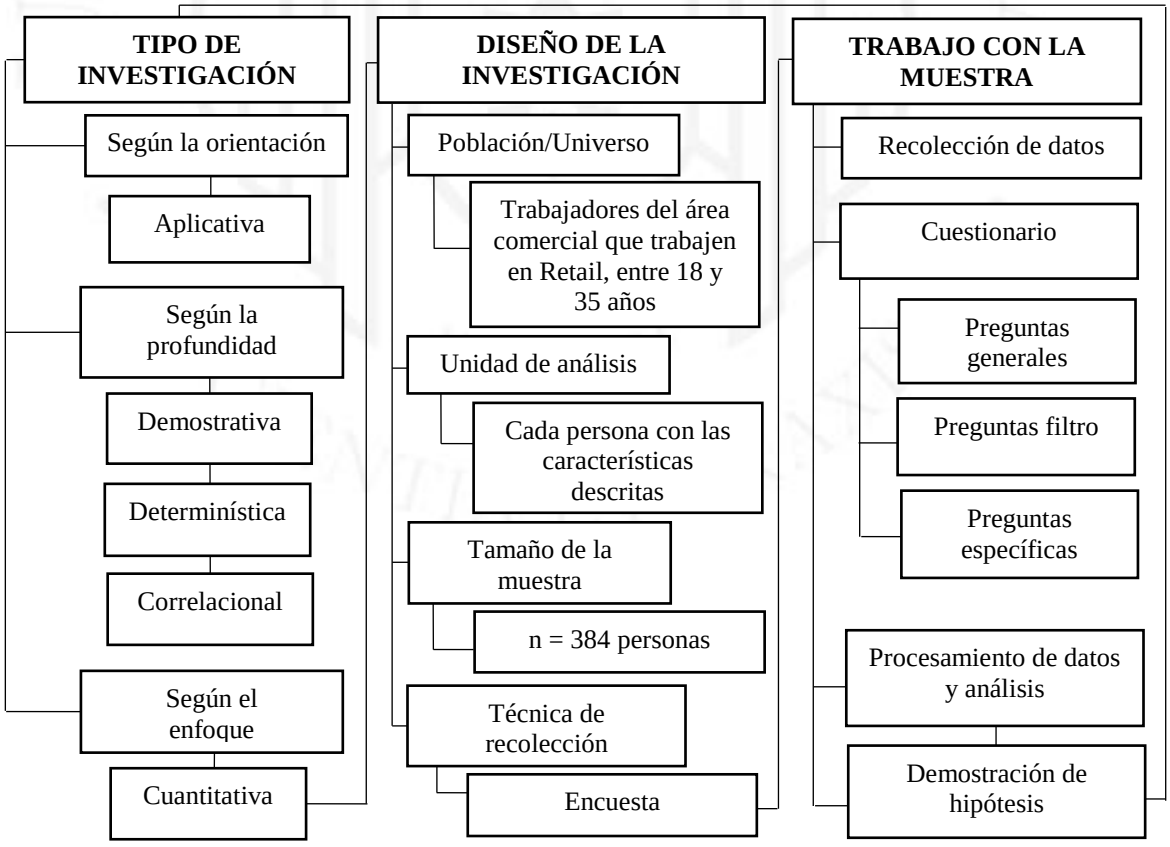
El alcance del estudio es correlacional, pues su propósito consiste en evidenciar la estrecha relación que existe entre el sistema de compensaciones y la tasa de rotación de personal en el área comercial de las compañías del sector Retail en Lima metropolitana. Asimismo, para obtener dichos resultados, se utilizará el cuestionario mencionado anteriormente, el cual se realizó en base al método de la escala de Likert. Se utilizaron preguntas de opción múltiple con una escala que presentaba los criterios desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo". Cabe destacar que se utilizará el método estadístico para realizar el procesamiento de datos.

4.1.3. Diseño de la investigación

Con respecto a este punto, se presenta el mapa conceptual observado en la Figura 4.1, en el que se observa cómo se relacionan las variables, iniciando con el tipo de investigación, pasando por el diseño y, finalmente, el trabajo con la muestra.

Figura 4.1

Mapa conceptual de la investigación



4.2. Diseño muestral

4.2.1. Unidad muestral

La muestra se encuentra compuesta por aquellas personas que cumplan con los siguientes criterios:

- Geográficas: Lima metropolitana en los distritos de Puente Piedra, Comas, San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador, Ate y San Juan de Miraflores.
- Demográficas: Hombres y mujeres, entre 20 y 39 años.
- Psicográficas: Trabajadores del área comercial que trabajen en el sector de Retail en el rubro de electrodomésticos.

4.2.2. Población

La población de estudio se caracteriza por ser finita. En este caso, está conformada por personas con un rango de edad entre los 20 y 39 años, que vivan en Lima metropolitana y trabajen como colaboradores del área comercial en empresas de Retail, específicamente, en el rubro de electrodomésticos. Se estableció que estas personas deberían residir en los distritos de Puente piedra, Comas, SJL, Villa el Salvador, Ate, SJM, debido a que en dichos distritos se encuentran las tiendas de la empresa que brindó la información. (Véase Tabla 4.1 y Figura 4.2).

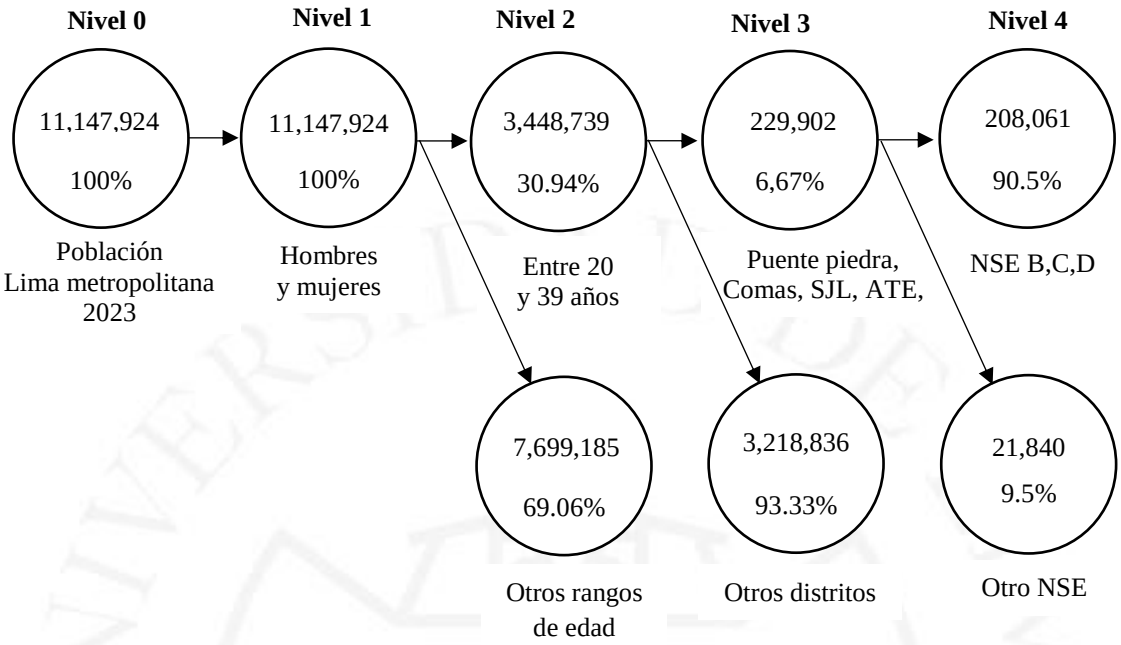
Tabla 4.1

Porcentajes utilizados para el cálculo de la población

Variables	Valores	Fuentes
Población Lima (personas)	11,147,924	INEI (2020)
Sexo (%)	100.00%	INEI (2020)
Edad (%)	30.94%	INEI (2020)
Residencia (%)	6.67%	INEI (2017)
NSE (%)	90.50%	APEIM (2022)
Población (personas)	**208,061**	

Figura 4.2.

Cálculo de la población



4.2.3. Tamaño de muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula presentada en la Tabla 4.3. Asimismo, para determinar la población, se segmentó a las personas por su lugar de procedencia, en base a datos obtenidos de INEI. En este caso, la presente investigación se encuentra enfocada en colaboradores del área comercial que trabajen en empresas Retail de Lima Metropolitana.

Tabla 4.2

Población del diseño muestral

Variables	Valores
Población Lima (personas)	11,147,924
Sexo (%)	100.00%
Edad (%)	30.94%
Residencia (%)	6.67%
NSE (%)	90.50%
Población (personas)	**208,061**

De esta manera, al considerar a los trabajadores que viven en Lima metropolitana, que son hombres y mujeres, y que tienen entre 20 y 39 años, se obtuvo que la población

objetivo de 208,061 personas. Asimismo, se utilizará un nivel de confianza de 95%, un error muestral de 5% y una probabilidad de ocurrencia, como de no ocurrencia del fenómeno de 0.5, respectivamente. Al reemplazar los valores mencionados, se observa en la Tabla 4.3 que la muestra representa un total de 383 personas. Cabe destacar que la población objetivo se tomó de manera general utilizando las características mencionadas tales como la edad y el lugar de procedencia; sin embargo, la investigación y encuestas correspondientes serán dirigidas a trabajadores del área comercial de empresas de Retail.

Tabla 4.3

Tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra (n)	383
N	208,061
z	1.96
e	5.00%
p	0.50
q	0.50

Nota. De Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación, por Sapag N, (2011)

4.2.4. Detalles de la muestra

4.2.4.1. Tipo de muestreo

En la investigación se empleará un muestreo no probabilístico, en el que la muestra se seleccionará de manera subjetiva (Sapag N, 2011). Asimismo, se empleará el muestreo por conveniencia, el cual consiste en determinar previamente el lugar donde se llevará a cabo la encuesta, considerando el sitio donde se espera encontrar al consumidor objeto de interés para el estudio (Sapag N, 2011). Por último, se empleará un método de muestreo por cuotas, donde todos los elementos identificados en la población deben estar representados en la muestra en la misma proporción que en la población total. En esta situación, se debe encuestar o entrevistar a todas las personas de cada categoría identificada hasta que se alcance el número establecido para la cuota.

4.2.4.2. Estrategias de muestreo

Como se mencionó, en base a los datos de INEI, se estableció un porcentaje de la población de la encuesta que debe responder en los géneros masculino y femenino, siendo estos 48.10% y 51,90%, respectivamente.

Tabla 4.4

Cuotas por sexo

Sexo		Q	%	Encuestas
Masculino		5,362,072	48.10%	**184**
Femenino		5,785,852	51.90%	**199**
	Total	**11,147,924**	**100.00%**	**383**

Asimismo, se establecieron cuotas por edad en base a los satos recopilados del INEI. Se observa en la Tabla 4.5 que un mayor porcentaje de personas que respondan la encuesta debe ubicarse en el rango de 25 y 29 años, seguidos del rango de 30 y 34 años con unos porcentajes de 26.33% y 25.66%, respectivamente.

Tabla 4.5

Cuotas por edad

Rangos etarios		Q	%	Encuestas
Entre 35 y 39 años		856,452	24.83%	**95**
Entre 30 y 34 años		884,828	25.66%	**98**
Entre 25 y 29 años		908,064	26.33%	**101**
Entre 20 y 24 años		799,395	23.18%	**89**
	Total	**3,448,739**	**100.00%**	**383**

Finalmente, se establecieron cuotas por residencia. Los distritos mencionados en la Tabla 4.6 fueron asignados teniendo en cuenta las tiendas en las que se ubica la empresa Retail analizada. De esta manera, se observa que se debe obtener un mayor número de respuestas del distrito San Juan de Lurigancho, seguido de Ate con un 32.09% y un 18.51%, respectivamente.

Tabla 4.6

Cuotas por residencia

Distritos		Q	%	Encuestas
Puente piedra		329,675	10.19%	**39**
Comas		520,450	16.08%	**62**
SJL		1 038 495	32.09%	**123**
Villa el salvador		393,254	12.15%	**47**
Ate		599,196	18.51%	**71**
SJM		355,219	10.98%	**42**
	Total	**3,236,289**	**100.00%**	**383**

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con respecto al instrumento para recolectar los datos respectivos, se utilizará una encuesta con el apoyo de un cuestionario. Dicho cuestionario, se realizó teniendo en cuenta las variables del estudio "régimen de compensaciones" y "rotación laboral". Debido a ello, está dividido en cinco secciones con 21 preguntas en total para conocer la satisfacción con respecto a la compensación y su relación con las intenciones de rotación de trabajadores del área comercial en empresas de Retail en los siguientes ámbitos: Trabajo, supervisión, remuneración, beneficios, promoción, compromiso y colegas o compañeros de trabajo, debido a ser considerados unos de los factores más importantes en la rotación de personal.

Por otro lado, el cuestionario fue enviado de manera virtual a aquellas personas que conforman la nuestra muestra representativa. También se realizaron encuestas de manera presencial en los puntos de venta. En ese sentido, se realizó la recolección de información de 393 personas, las cuales serán colaboradores del área comercial en empresas de Retail en el rubro de electrodomésticos, en Lima metropolitana.

Se envió a validar el cuestionario con tres expertos del área de recursos humanos, gracias a los cuales se pudieron corregir algunas preguntas, ser eliminadas o sustituidas por otras antes de iniciar la recolección de información. (Véase Anexo 4). Esto sirvió de base para realizar el cálculo del coeficiente de validez del instrumento de recolección (V de Aiken), el cual se realizó en excel y R Studio a través de una sumatoria y promedio de las calificaciones de los expertos por cada ítem. Los valores de la V de Aiken varían entre 0 y 1, mientras sea cercano a 1 indica que los expertos consideran que el ítem es muy relevante, mientras que un valor cercano a 0 indica que el ítem es poco relevante. En este caso, el coeficiente obtuvo un resultado de 0.96, de modo que el cuestionario tiene una alta validez y se considera relevante para la investigación.

Asimismo, se realizó la prueba de confiabilidad a través del alfa de Cronbach para ambas variables luego de obtener 20 respuestas como prueba piloto, esto con la finalidad de medir la consistencia; es decir, la relación de los ítems, y determinar la fiabilidad del instrumento. El cálculo de este coeficiente también se realizó en Excel y R Studio a través de la sumatoria y el cálculo de varianzas. Al igual que con el coeficiente de validez, el

valor del alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, siendo que mientras más se acerque a 1 tendrá una mejor consistencia y fiabilidad. En este caso, se obtuvo como resultado que el coeficiente de confiabilidad es 0.88 y 0.87 en el caso de las variables independiente y dependiente, respectivamente. Estos resultados quieren decir que ambas variables presentan una validez muy alta. (Véase Anexo 5).

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Al finalizar la recolección de datos con el apoyo de la herramienta del cuestionario, se analizó la información obtenida en el capítulo 5. En primer lugar, se descargaron los resultados de las encuestas obtenidos de los resultados de Google forms en el formato de Excel para poder organizar dichos resultados y analizarlos a profundidad para el desarrollo de la presente investigación.

Según Hernández-Sampieri & Mendoza, (2018) en la investigación cuantitativa, es esencial realizar una prueba de normalidad para decidir qué estadístico utilizar. El investigador debe seguir tomando decisiones, considerando los tipos de variables, los sistemas de medición y las pruebas de normalidad para seleccionar el estadístico adecuado (p, 701). Debido a ello, se utilizó la prueba Kolmogorov-Smirnov, una herramienta estadística que permite a los investigadores verificar si los datos de una muestra siguen una distribución normal. Esta prueba es aplicable a variables cuantitativas continuas y se recomienda cuando el tamaño de la muestra es de al menos 50 (Romero, 2016).

Posteriormente, dado que las variables “Régimen de compensaciones” y “Rotación laboral” no siguieron una distribución normal, se aplicó una prueba no paramétrica para el contraste estadístico (Romero, 2016). En este caso, para las pruebas de hipótesis se aplicó la prueba Rho de Spearman, definida por Hernández-Sampieri & Mendoza, (2018) como una medida de correlación para variables ordinales, permitiendo ordenar a los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra en rangos o jerarquías. Estos coeficientes son empleados por los investigadores para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert, las cuales son consideradas ordinales. Con respecto a su interpretación, si se obtiene un valor cercano a +1, indica una fuerte correlación positiva; es decir, a medida que una variable aumenta, la otra también lo hace; un valor cercano a -1, indica una fuerte correlación negativa; es decir, a medida que una variable aumenta,

la otra disminuye; y un valor cercano a 0, indica poca o ninguna correlación entre las variables.

Como resultado de la aplicación del Rho de Spearman, se rechazó la hipótesis nula tanto en la hipótesis general como en las específicas. Asimismo, las variables presentaron una correlación significativa y positiva, de moderada a fuerte, aspecto descrito posteriormente.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Resultados descriptivos

5.1.1. Análisis de frecuencias

Se observa en la Figura 5.1 que el porcentaje de respuestas de mujeres fue 56% mientras que el porcentaje de respuestas de hombres fue de 44%. De esta manera, se cumple lo establecido en el sistema de cuotas del capítulo anterior.

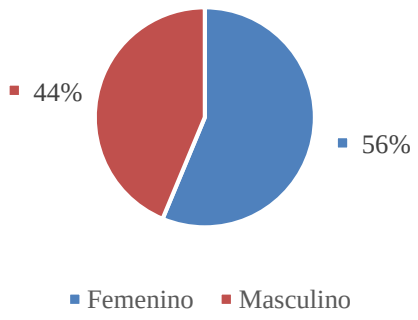
Tabla 5.1

Género

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Femenino	251	56%	56%
Masculino	195	44%	100%
Total	**446**	**100%**	

Figura 5.1

Género



Se observa en la Figura 5.2 que el rango de entre 20 y 24 años obtuvo el menor porcentaje de respuestas con un 12%. Asimismo, el rango de entre 25 y 29 años obtuvo el mayor porcentaje con un 35%. Esto quiere decir que un mayor número de colaboradores del área comercial en empresas Retail pertenecen a las generaciones Z y millenials, los cuales experimentan esta tendencia de cambiarse de manera constante de trabajo siempre y cuando sientan que no se cumplen sus expectativas.

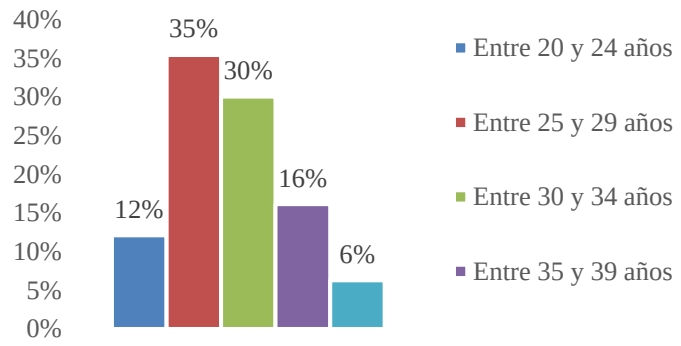
Tabla 5.2

¿Cuál es su edad?

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Entre 20 y 24 años	54	12%	12%
Entre 25 y 29 años	158	35%	48%
Entre 30 y 34 años	134	30%	78%
Entre 35 y 39 años	72	16%	94%
Otro rango de edad	28	6%	100%
Total	**446**	**22%**	

Figura 5.2

¿Cuál es su edad?



Se observa en la Figura 5.3 que el distrito con menor porcentaje de respuestas fue Puente Piedra con un 8%, mientras que el distrito con mayor porcentaje de respuestas fue San Juan de Lurigancho con 29%, de modo que se cumple lo establecido en el sistema de cuotas para ambos distritos. Los resultados dependieron de la cantidad y el tamaño de las tiendas ubicadas en dichos distritos, siendo las que contaban con un mayor número de colaboradores San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador y Ate.

Tabla 5.3

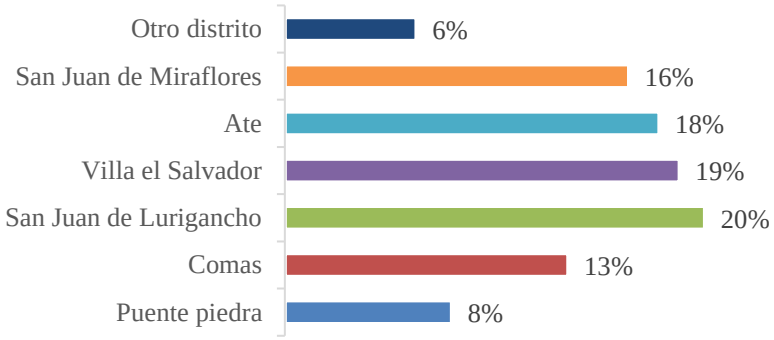
¿En qué distrito de Lima Metropolitana vive?

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Puente piedra	33	8%	8%
Comas	56	13%	21%
San Juan de Lurigancho	83	20%	41%
Villa el Salvador	78	19%	60%
Ate	74	18%	78%

San Juan de Miraflores	68	16%	94%
Otro distrito	26	6%	100%
Total	**418**	**100%**	

Figura 5.3

¿En qué distrito de Lima Metropolitana vive?



Se realizó la pregunta 4 para poder dividir a los colaboradores del área comercial en los puestos de Gerente de tienda, asesor de ventas y cajero (a) debido a que cuentan con estructuras salariales diferentes. Se observa en la Figura 5.4 que el puesto con el mayor número de respuestas fue asesor de ventas con un 72%, mientras que el puesto con un menor número de respuestas fue el de gerente de tienda con 6%.

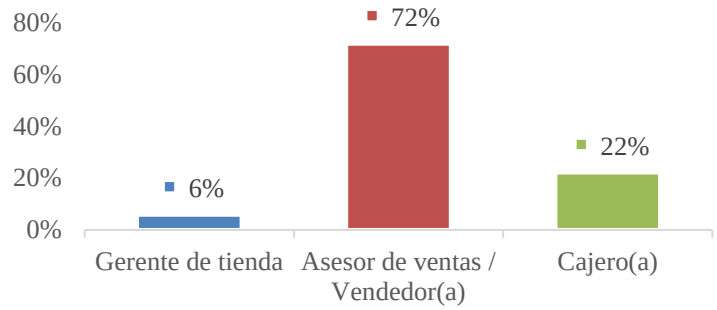
Tabla 5.4

¿Qué puesto tiene en la empresa?

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Gerente de tienda	23	6%	6%
Asesor de ventas / Vendedor(a)	282	72%	78%
Cajero(a)	87	22%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.4

¿Qué puesto tiene en la empresa?



A partir de la pregunta 5, se inició con las preguntas en escala de Likert para la variable independiente Régimen de compensaciones. Se observa en la Figura 5.5 que un 62% de colaboradores de empresas Retail está de acuerdo en que la política de la empresa es transparente y fácil de entender, mientras que un 21% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. En las empresas analizadas, los gerentes de tienda y cajeros cuentan con un sueldo básico más comisión, mientras que los asesores de venta son 100% comisionistas. En caso de que los vendedores no realicen ninguna venta o esta sea inferior al sueldo mínimo nacional, se les subvenciona con S/. 1025.

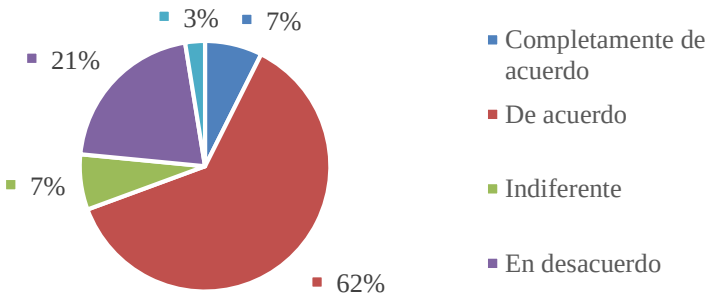
Tabla 5.5

La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	29	7%	7%
De acuerdo	243	62%	69%
Indiferente	28	7%	77%
En desacuerdo	82	21%	97%
Completamente en desacuerdo	10	3%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.5

La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender



Se observa en la Figura 5.6 que un 51% de colaboradores se encuentra en desacuerdo en que su sueldo vaya acorde a sus funciones, mientras que el 31% si considera en la escala "de acuerdo" en que su sueldo va acorde a sus funciones. Teniendo en cuenta que las respuestas vienen de un mayor porcentaje de asesores de venta, es posible que se encuentren en desacuerdo con su estructura salarial, ya que son 100% comisionistas.

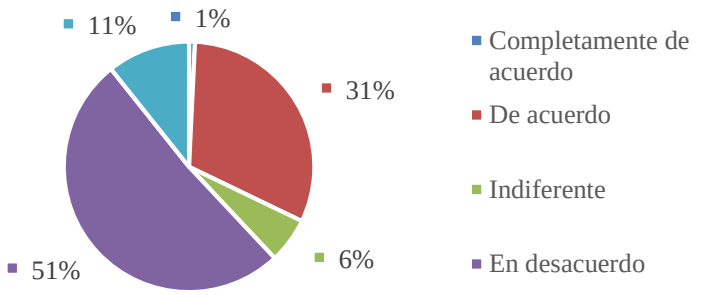
Tabla 5.6

Siento que mi sueldo va acorde a mis funciones

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	3	1%	1%
De acuerdo	123	31%	32%
Indiferente	23	6%	38%
En desacuerdo	201	51%	89%
Completamente en desacuerdo	42	11%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.6

Siento que mi sueldo va acorde a mis funciones



Se observa en la Figura 5.7 que el 44% de colaboradores se encuentra en desacuerdo con el recibir reconocimiento por su desempeño. Sin embargo, un 27% siguiente se encuentran de acuerdo con recibir reconocimiento por su desempeño. Se tiene conocimiento de que las empresas analizadas realizan programas de reconocimiento para sus colaboradores, así que debe analizarse más a fondo la razón por la que un mayor porcentaje de colaboradores considera que no se reconoce su esfuerzo.

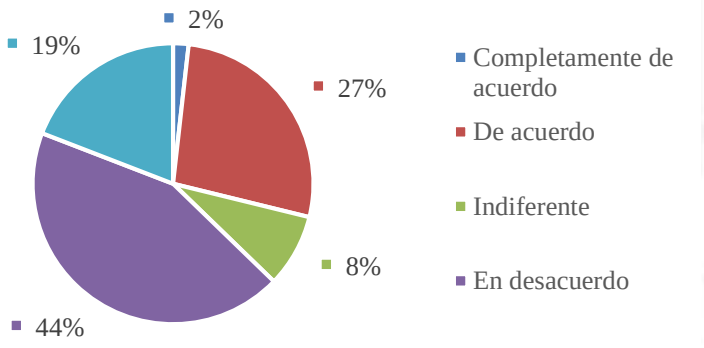
Tabla 5.7

Recibo reconocimiento por mi desempeño

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	7	2%	2%
De acuerdo	106	27%	29%
Indiferente	33	8%	37%
En desacuerdo	171	44%	81%
Completamente en desacuerdo	75	19%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.7

Recibo reconocimiento por mi desempeño



Se observa en la Figura 5.8 que un 41% de colaboradores se encuentra en desacuerdo con la afirmación me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas, mientras que el 26% se encuentra de acuerdo. Esto puede deberse a la estructura salarial de los asesores de venta mencionada anteriormente de 100% comisiones. Según la información brindada por las empresas analizadas, estos reciben bonos siempre que lleguen a una meta de ventas y pueden ganar de 10% a 30% adicional. Sin embargo, aproximadamente el 60% recibe una subvención

asegurada de S/.1025, mientras que el 40% sí llega a la meta de ventas, pero solo recibe un 10% adicional.

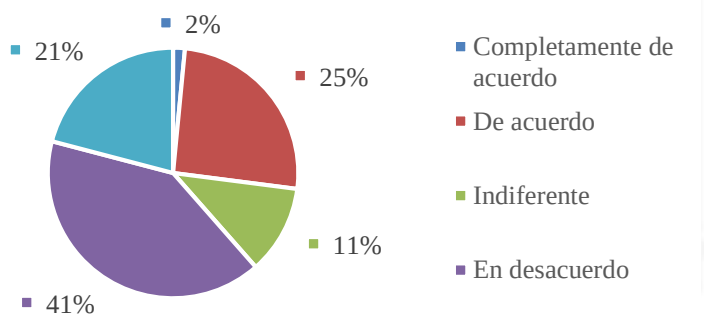
Tabla 5.8

Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	6	2%	2%
De acuerdo	100	26%	27%
Indiferente	45	11%	39%
En desacuerdo	159	41%	79%
Completamente en desacuerdo	82	21%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.8

Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas



Se observa en la Figura 5.9 que el 44% de colaboradores se encuentra en de acuerdo con la afirmación los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios Se sabe que las empresas analizadas, envían una cuponera de beneficios que pueden utilizar los colaboradores, además de brindar información de prestaciones relacionadas a la salud, como la EPS. Sin embargo, el 27% se encuentra en desacuerdo con la satisfacción sobre dichos programas, de modo que es posible que no cuenten con la información suficiente sobre estos o como acceder a ellos.

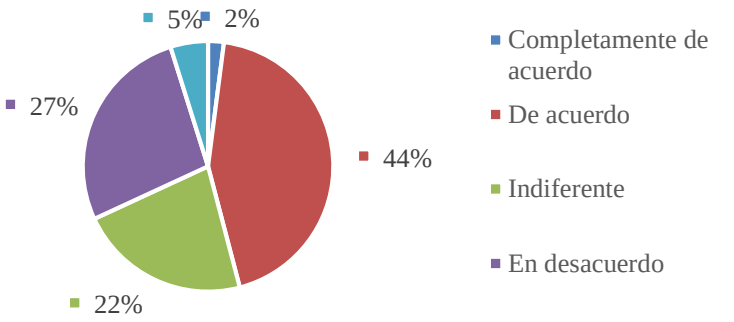
Tabla 5.9

Los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	8	2%	2%
De acuerdo	172	44%	46%
Indiferente	87	22%	68%
En desacuerdo	106	27%	95%
Completamente en desacuerdo	19	5%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.9

Los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios



Se observa en la Figura 5.10 que el 70% se encuentra de acuerdo en que la empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje., mientras que el 12% se encuentra completamente de acuerdo. Se tiene conocimiento de que las empresas analizadas realizan capacitaciones constantes a su fuerza de ventas, tanto de manera interna acerca de las políticas de la empresa y cursos relacionados a sus funciones como externas, brindadas por las marcas de los productos que ofrecen.

Tabla 5.10

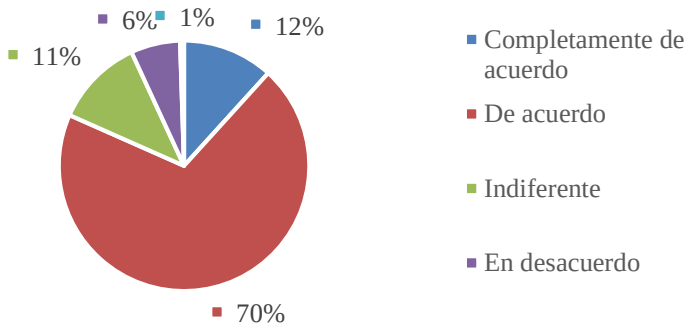
La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	46	12%	12%
De acuerdo	274	70%	82%
Indiferente	45	11%	93%
En desacuerdo	25	6%	99%

Completamente en desacuerdo	2	1%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.10

La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje



Relacionada a la pregunta anterior, se observa en la Figura 5.11 que el 53% de colaboradores se encuentra de acuerdo con que las capacitaciones que recibe son relevantes para su trabajo y metas profesionales, mientras que el 24% se encuentra indiferente con esta afirmación. Es posible inferir que si bien un gran número de colaboradores reconoce que se brindan las capacitaciones y que estas son relevantes para su desarrollo, un porcentaje moderado considera que estas podrían no ser tan relevantes. Se puede asociar esto con su falta de interés en conocer acerca de la empresa por una falta de identificación y sentimiento de pertenencia, aspecto detallado más adelante.

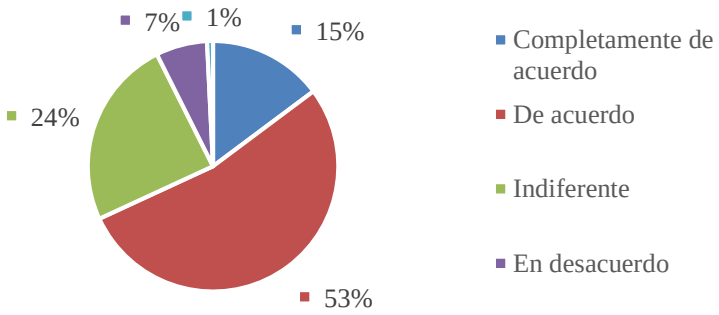
Tabla 5.11

Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	58	15%	15%
De acuerdo	209	53%	68%
Indiferente	96	24%	93%
En desacuerdo	26	7%	99%
Completamente en desacuerdo	3	1%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.11

Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales



Como última pregunta de la variable independiente, se observa en la Figura 5.12 que el 32% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo en que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, mientras que el 27% se encuentra completamente en desacuerdo. Se sabe que las empresas analizadas no cuentan con programas de desarrollo para los colaboradores de puntos de venta. Si bien una parte de estos puede llegar a las metas propuestas y recibir una compensación mayor a la subvención asegurada de S/. 1025, el hecho de que no se les brinde un incentivo adicional como la posibilidad de ascender o recibir mayores responsabilidades, puede explicar el hecho de por qué resulta difícil reducir la rotación laboral.

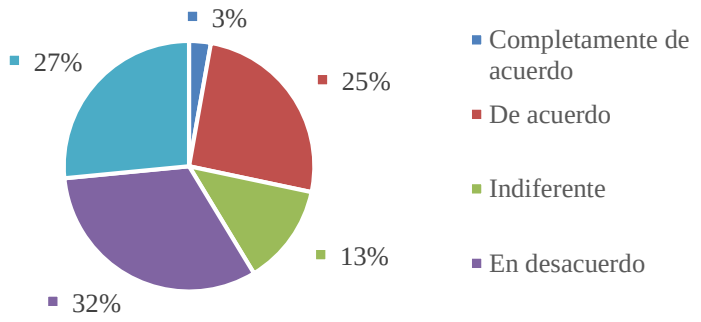
Tabla 5.12

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	11	3%	3%
De acuerdo	100	26%	28%
Indiferente	51	13%	41%
En desacuerdo	126	32%	73%
Completamente en desacuerdo	104	27%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.12

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional



Como parte de las preguntas de la variable independiente, se observa en la Figura 5.13 que el 42% se encuentra en desacuerdo con la afirmación “siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo”, mientras que el 35% se encuentra de acuerdo en que sí se respetan. En base a la información proporcionada por las empresas analizadas, se maneja un horario comercial en los puntos de venta, de inicio a cierre de tienda.

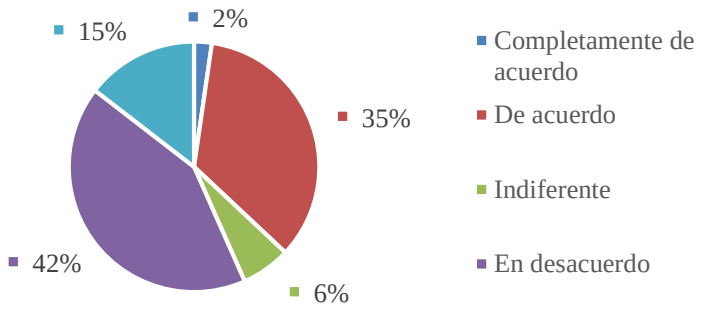
Tabla 5.13

Siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	9	2%	2%
De acuerdo	136	35%	37%
Indiferente	25	6%	43%
En desacuerdo	165	42%	85%
Completamente en desacuerdo	57	15%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.13

Siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo



Se observa en la Figura 5.14 que un 63% de colaboradores se encuentra de acuerdo en que su jefe directo los escucha y se dirige a ellos con respeto, mientras que el 20% siguiente se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. Esto quiere decir que una mayor cantidad de los colaboradores se sienten escuchados y tienen una relación cordial con su jefe directo.

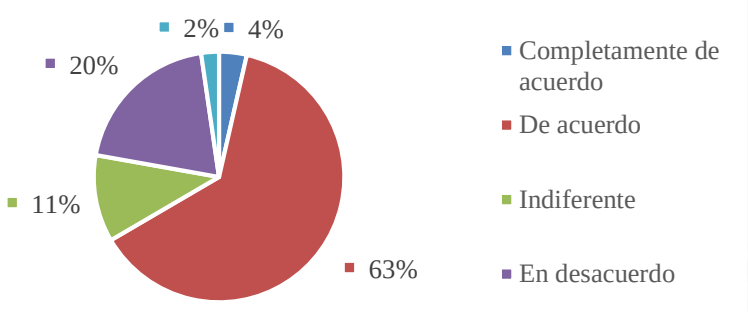
Tabla 5.14

Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	14	4%	4%
De acuerdo	247	63%	67%
Indiferente	44	11%	78%
En desacuerdo	78	20%	98%
Completamente en desacuerdo	9	2%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.14

Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto



Teniendo en cuenta la pregunta anterior, a pesar de que un mayor porcentaje de colaboradores considere que su jefe directo los escucha y se dirige a ellos con respeto, se observa en la figura 5.15 que un 39% se encuentra en desacuerdo con que su jefe directo los felicite cuando hacen un buen trabajo y que les indique en qué pueden mejorar. Esto quiere decir que los líderes no brindan incentivos emocionales a los colaboradores; es decir reconocimiento ni retroalimentación, lo que podría explicar las respuestas en la pregunta 7 “recibo reconocimiento por mi desempeño”.

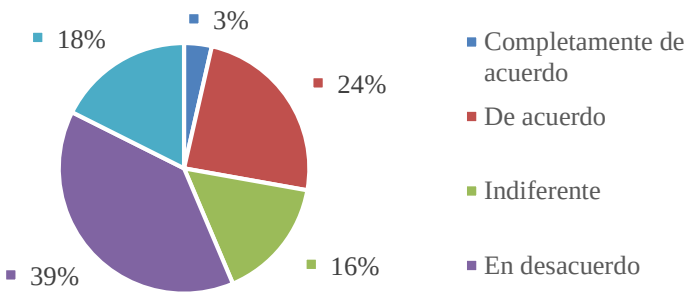
Tabla 5.15

Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	14	4%	4%
De acuerdo	95	24%	28%
Indiferente	62	16%	44%
En desacuerdo	152	39%	82%
Completamente en desacuerdo	69	18%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.15

Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar



Se observa en la Figura 5.16 que un 37% de colaboradores se encuentra de acuerdo con saber cuáles son los valores de la empresa y sentirse identificado con ellos, mientras que el 30% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. Si bien un mayor porcentaje de colaboradores conoce los valores de la empresa y se identifica con estos, el hecho de que el segundo mayor porcentaje responda que no conoce los valores ni se sienta identificado puede ser un factor determinante en la alta rotación que experimentan las empresas del sector Retail.

Tabla 5.16

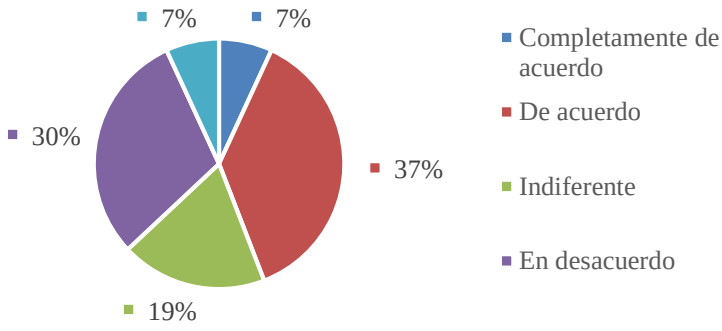
Sé cuáles son los valores de la empresa y me identifico con ellos

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	27	7%	7%
De acuerdo	146	37%	44%
Indiferente	74	19%	63%

En desacuerdo	118	30%	93%
Completamente en desacuerdo	27	7%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.16

Sé cuáles son los valores de la empresa y me identifico con ellos



Se observa en la Figura 5.17 que el 51% de colaboradores se encuentra de acuerdo con que existe una buena comunicación con sus compañeros, mientras que el 27% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

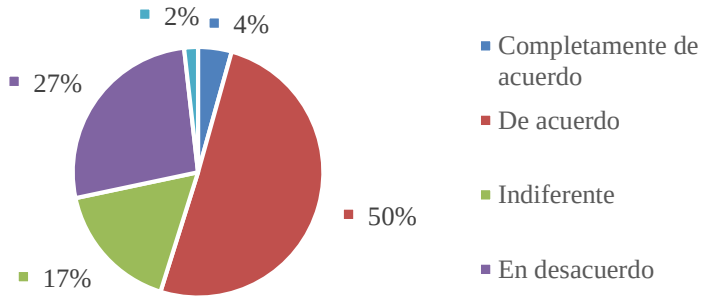
Tabla 5.17

Existe una buena comunicación con mis compañeros

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	17	4%	4%
De acuerdo	198	51%	55%
Indiferente	66	17%	72%
En desacuerdo	104	27%	98%
Completamente en desacuerdo	7	2%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.17

Existe una buena comunicación con mis compañeros



Se observa en la pregunta 5.18 que el 54% de colaboradores siente que la empresa se preocupa por su bienestar y seguridad, mientras que el 23% se encuentra en desacuerdo.

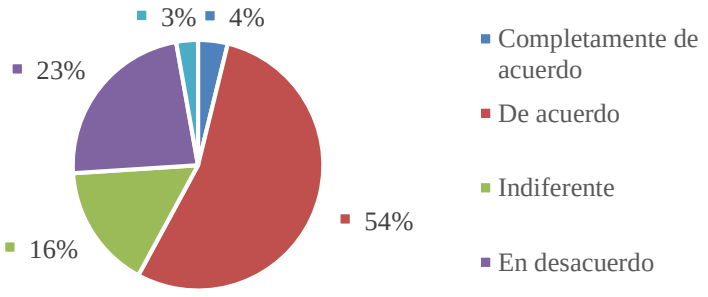
Tabla 5.18

Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	15	4%	4%
De acuerdo	212	54%	58%
Indiferente	63	16%	74%
En desacuerdo	91	23%	97%
Completamente en desacuerdo	11	3%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.18

Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad



Se observa en la Figura 5.19 que el 47% de colaboradores se encuentra de acuerdo con llevarse bien con sus compañeros y el disfrutar trabajar en equipo, mientras que el 26% se encuentra en desacuerdo. Teniendo en cuenta la relación con la pregunta 17, si bien un

mayor porcentaje de colaboradores siente que tiene una buena comunicación con sus compañeros, asegura llevarse bien con ellos y disfrutar trabajando en equipo, un número similar em conjunto asegura encontrarse en desacuerdo e indiferente. Se puede inferir que el porcentaje de colaboradores que marcaron estas opciones percibe un deficiente clima y cultura, por lo que es posible que tengan mayores intenciones de rotación.

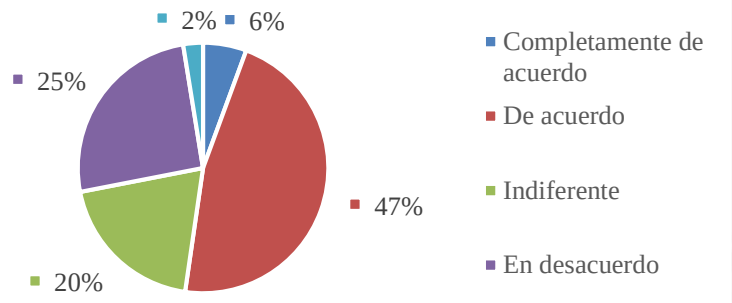
Tabla 5.19

Me llevo bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	22	6%	6%
De acuerdo	183	47%	52%
Indiferente	77	20%	72%
En desacuerdo	100	26%	97%
Completamente en desacuerdo	10	3%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.19

Me llevo bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo



Con respecto a los conflictos en el trabajo, se observa en la Figura 5.20 que el 38% indica que se resuelven de manera efectiva, mientras que un 32% indica lo contrario. Dentro de este rango en el que se perciben conflictos que además no se resuelven de manera efectiva pueden ingresar los colaboradores que perciben un deficiente clima y cultura, por lo que es posible que tengan mayores intenciones de rotación. Asimismo, con el tema de conflictos en el trabajo, se obtuvo información de que los colaboradores suelen ser muy competitivos con el tema de las ventas y comisiones, por lo que se suele competir por los clientes, lo que puede originar conflictos entre pares.

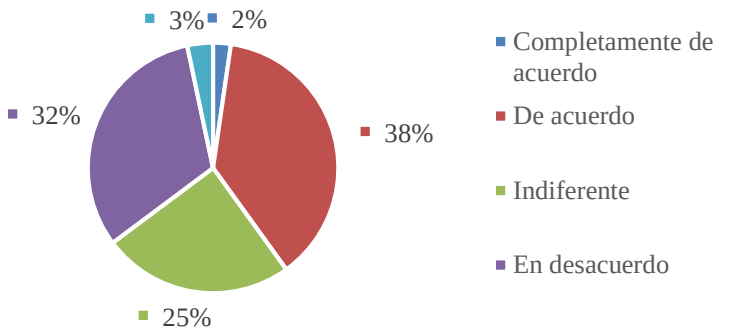
Tabla 5.20

Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	9	2%	2%
De acuerdo	148	38%	40%
Indiferente	97	25%	65%
En desacuerdo	125	32%	97%
Completamente en desacuerdo	13	3%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.20

Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva



Con respecto a la Figura 5.21, se observa que el 46% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con que su contrato y el tiempo de sus renovaciones es justo y claro, mientras que el 32% se encuentra de acuerdo con esta afirmación.

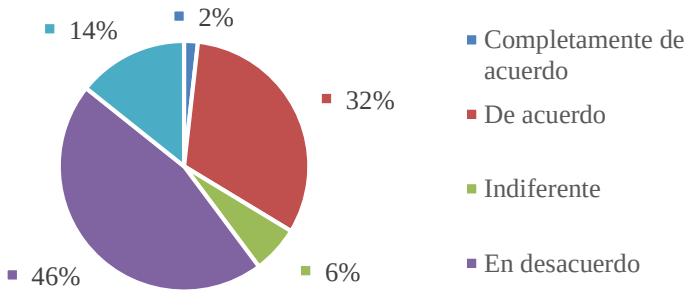
Tabla 5.21

Mi contrato y el tiempo de mis renovaciones es justo y claro

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	7	2%	2%
De acuerdo	125	32%	34%
Indiferente	24	6%	40%
En desacuerdo	180	46%	86%
Completamente en desacuerdo	56	14%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.21

Mi contrato y el tiempo de mis renovaciones es justo y claro



Relacionado a la pregunta anterior, dado que un mayor porcentaje de colaboradores no siente que su contrato y el tiempo de sus renovaciones sea justo y claro, se observa en la figura 5.22 que el 47% se encuentra de acuerdo en que está preocupado por si lo despiden o no le renuevan el contrato, mientras que el 21% se encuentra completamente en desacuerdo con esta afirmación. De esta manera, los colaboradores pueden pensar que es posible ser desvinculado en cualquier momento debido a que no están claros los tiempos de renovación.

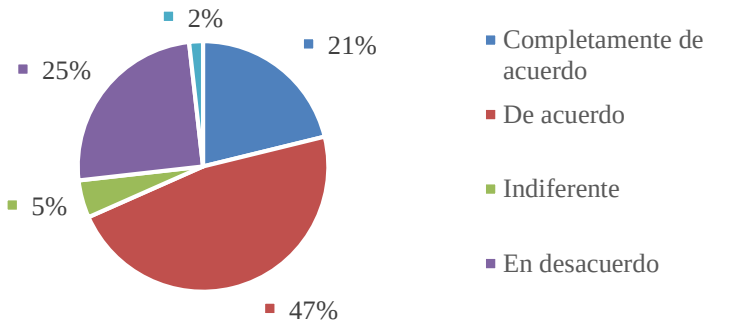
Tabla 5.22

Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	83	21%	21%
De acuerdo	185	47%	68%
Indiferente	19	5%	73%
En desacuerdo	98	25%	98%
Completamente en desacuerdo	7	2%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.22

Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato



Se observa en la Figura 5.23 que el 49% de colaboradores se encuentra en desacuerdo con sentirse motivado para dar lo mejor de sí en el trabajo, mientras que el 27% sí se encuentra motivado.

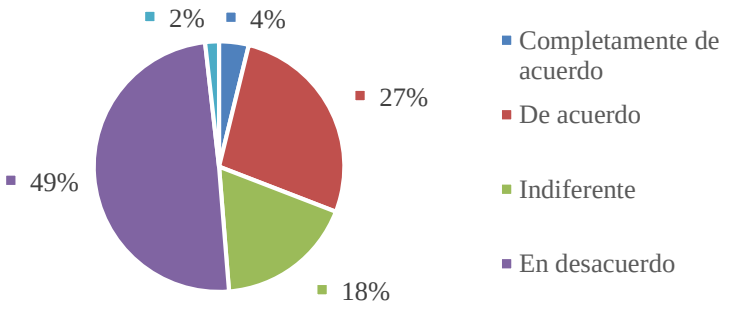
Tabla 5.23

Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	15	4%	4%
De acuerdo	106	27%	31%
Indiferente	70	18%	49%
En desacuerdo	194	49%	98%
Completamente en desacuerdo	7	2%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.23

Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo



Asimismo, se observa en la Figura 5.24 que el 45% de colaboradores se encuentra de acuerdo con estar comprometido con su trabajo en la empresa, mientras que el 25% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. De esta manera, si bien un gran número de colaboradores se encuentra comprometido con su trabajo en la empresa, un porcentaje similar no se encuentra motivado para dar lo mejor de sí mismo en el trabajo, lo que se evidencia en una baja satisfacción y mayores intenciones de rotación.

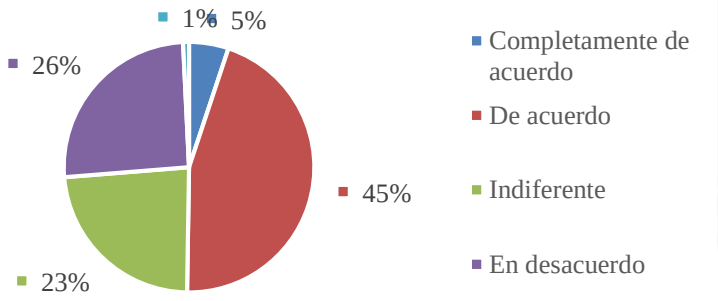
Tabla 5.24

Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	20	5%	5%
De acuerdo	177	45%	50%
Indiferente	92	23%	74%
En desacuerdo	100	26%	99%
Completamente en desacuerdo	3	1%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.24

Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa



Por último, se observa que a pesar de que un mayor porcentaje de colaboradores se encuentran comprometidos con su trabajo en la empresa, el 36% se encuentra indiferente con sentirse orgulloso de ser parte de la empresa, mientras que el 31% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. Esto se relaciona con el hecho de no sentirse identificados con la empresa ni los valores de esta, lo que implica un factor importante para explicar la alta rotación en empresas Retail.

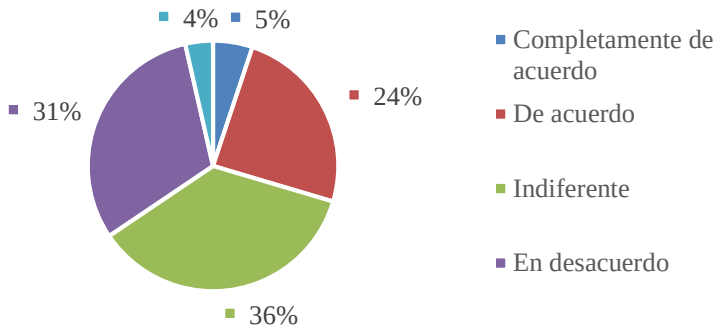
Tabla 5.25

Me siento orgulloso de ser parte de la empresa

Alternativas	Frecuencia	%	%acum
Completamente de acuerdo	20	5%	5%
De acuerdo	96	24%	30%
Indiferente	141	36%	66%
En desacuerdo	121	31%	96%
Completamente en desacuerdo	14	4%	100%
Total	**392**	**100%**	

Figura 5.25

Me siento orgulloso de ser parte de la empresa



5.1.2. Medidas de tendencia central

Teniendo en cuenta las medidas de tendencia central presentadas, se observa en el caso de la moda que hay dos valores que aparecen con mayor frecuencia en los conjuntos de datos: 2.00 y 4.00; lo que hace referencia a las respuestas “De acuerdo” y “En desacuerdo” de las 21 preguntas de escala Likert (excluyendo las preguntas del 1 al 4, que funcionan como preguntas filtro). El valor 2.00 aparece en 8 de las 21 preguntas, mientras que el valor 4.00 aparece en 12 de las 21 preguntas. Se observa la misma situación en cuanto a la media y la mediana, ya que los números que más se repiten van del 3 al 4 en el caso de la media y el 4 es el número que más se repite en la mediana. Esto quiere decir que los colaboradores del área comercial en empresas de Retail se encuentran más “En desacuerdo” con las preguntas brindadas en el cuestionario, las cuales hablan acerca del sistema de compensación, clima y cultura, motivación, satisfacción y compromiso con la empresa.

Tabla 5.26

Medidas de tendencia central de las preguntas

Secciones	No.	Preguntas	Media	Mediana	Moda
Preguntas generales	1	Género	1.44	1.00	1.00
	2	¿Cuál es su edad?	2.69	3.00	2.00
	3	¿En qué distrito de Lima Metropolitana vive?	3.99	4.00	3.00
	4	¿Qué puesto tiene en la empresa?	2.16	2.00	2.00
Variable independiente	5	La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender	3.51	4.00	4.00
	6	Siento que mi sueldo va acorde a mis funciones	2.60	2.00	2.00
	7	Recibo reconocimiento por mi desempeño	2.49	2.00	2.00
	8	Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas	2.46	2.00	2.00
	9	Los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios	3.11	3.00	4.00
	10	La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje	3.86	4.00	4.00
	11	Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales	3.75	4.00	4.00
	12	La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	2.46	2.00	2.00
Variable dependiente	13	Siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo	2.68	2.00	2.00
	14	Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto	3.46	4.00	4.00

	15	Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar	2.57	2.00	2.00
	16	Sé cuáles son los valores de la empresa y me identifico con ellos	3.07	3.00	4.00
	17	Existe una buena comunicación con mis compañeros	3.29	4.00	4.00
	18	Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad	3.33	4.00	4.00
	19	Me llevo bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo	3.27	4.00	4.00
	20	Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva	3.04	3.00	4.00
	21	Mi contrato y el tiempo de mis renovaciones es justo y claro	2.61	2.00	2.00
	22	Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato	3.61	4.00	4.00
	23	Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo	2.82	2.00	2.00
	24	Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa	3.28	4.00	4.00
	25	**Me siento orgulloso de ser parte de la empresa**	**2.97**	**3.00**	**3.00**

5.2. Resultados de evaluación de hipótesis

5.2.1. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos de la muestra se ajustan a una distribución normal. Los resultados mostraron que tanto la variable independiente "Régimen de compensaciones" como la variable dependiente "Rotación laboral" no siguen una distribución normal, de modo que, se decidió emplear la prueba Rho de Spearman para las pruebas de hipótesis no paramétricas, un aspecto que se detalla en los siguientes puntos.

Tabla 5.27

Hipótesis y reglas de decisión de la prueba de normalidad

Hipótesis	H_0: Los datos tienen una distribución normal
	H_1: Los datos no tienen una distribución normal
Reglas de decisión	sig. < α: H_0 se rechaza
	sig. > α: H_0 se acepta

Nota. Sig. = p-value. α = 0.05

5.2.1.1. Variable independiente

Al utilizar el programa estadístico Rstudio y la prueba Kolmogorov-Smirnov, se obtuvo como resultado un p-value de 2.2E-16. Dado que este valor es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada, lo que quiere decir que los datos para la variable independiente no tienen una distribución normal.

Tabla 5.28

Resultados de la prueba de normalidad (variable independiente)

Variables	Régimen de compensaciones
Prueba	Kolmogorov-Smirnov
Sig.	2.2E-16
Interpretación	2.02E-16 < 0.05; entonces H0 se rechaza
Conclusión	Los datos no tienen una distribución normal

Figura 5.26

Script de la prueba realizada en R (variable independiente)

```
# PRUEBA KOLMOGOROV-SMIRNOV

# Instalar el paquete nortest
install.packages("nortest")
library(nortest)

# 1. Variable independiente

# Paso 1: Copiar y pegar la base de datos
var_ind<-read.delim("clipboard")
# Paso 2: Realizar la prueba de Lilliefors para normalidad
prueba_ks<-lillie.test(var_ind$VI_TOT)
# Paso 3: Imprimir los resultados
print(prueba_ks)
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

Figura 5.27

Resultado de la prueba realizada en R (variable independiente)

```
        Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) normality test

data:  var_ind$VI_TOT
D = 0.1674, p-value < 2.2e-16
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

5.2.1.2. Variable dependiente

Al utilizar el programa estadístico RStudio y la prueba Kolmogorov-Smirnov, se obtuvo como resultado un p-value de 2.2E-16. Dado que este valor es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada, lo que quiere decir que los datos para la variable dependiente no tienen una distribución normal.

Tabla 5.29

Resultados de la prueba de normalidad (variable dependiente)

Variables	Rotación laboral
Prueba	Kolmogorov-Smirnov
Sig.	2.2E-16
Interpretación	2.02E-16 < 0.05; entonces H_0 se rechaza
Conclusión	Los datos no tienen una distribución normal

Figura 5.28

Script de la prueba realizada en R (variable dependiente)

```
# 2. Variable dependiente

# Paso 1: Copiar y pegar la base de datos
var_dep<-read.delim("clipboard")
# Paso 2: Realizar la prueba de Lilliefors para normalidad
prueba_ks<-lillie.test(var_dep$VD_TOT)
# Paso 3: Imprimir los resultados
print(prueba_ks)
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

Figura 5.29

Resultado de la prueba realizada en R (variable dependiente)

```
        Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) normality test

data:  var_dep$VD_TOT
D = 0.14152, p-value < 2.2e-16
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

5.2.2. Pruebas de hipótesis

Para las pruebas de hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman o rho de Spearman, el cuál es definido como una medida de la relación entre dos variables que se miden en un nivel de medición ordinal. Es una medida no paramétrica que se utiliza a menudo para relacionar estadísticamente las escalas tipo Likert. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Asimismo, se identificó si las variables presentan o no una correlación significativa para cada una de las hipótesis específicas.

Tabla 5.30

Hipótesis y reglas de decisión aplicables a todas las pruebas de hipótesis

Hipótesis	H_0: Las variables no presentan una correlación significativa H_1: Las variables presentan una correlación significativa
Reglas de decisión	sig. < α: H_0 se rechaza sig. > α: H_0 se acepta

Sig. = p-value; α = 0.05

5.2.2.1. Hipótesis general (HG)

La hipótesis general establece que el régimen de compensaciones influye en la rotación laboral de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana. Al utilizar el programa estadístico Rstudio y la prueba Rho Spearman para la hipótesis general, se obtuvo como resultado que el p-value es menor a 0.05 y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, el Rho de Spearman es 0.7667, lo que significa que las variables régimen de compensaciones y rotación laboral presentan una correlación significativa, positiva y fuerte.

Tabla 5.31

Resultados de la prueba de hipótesis general

Variables	Régimen de compensaciones, Rotación laboral
Prueba	Rho de Spearman
Sig.	2.2E-16
Interpretación	2.2E-16 < 0.05; entonces H_0 se rechaza
Rho	0.7667
Dirección	Positiva
Fuerza	Fuerte
Conclusión	Las variables régimen de compensaciones y rotación laboral presentan una correlación significativa, positiva y fuerte

Figura 5.30

Script de la prueba realizada en R (hipótesis general)

```
# PRUEBAS DE HIPÓTESIS

# Coeficiente de CorrelaciÃ³n Rho de Spearman

# 1. HIPÓTESIS GENERAL (HG)
# Paso 1: Copiar y pegar la base de datos de ambas variables
var_ind<-read.delim("clipboard")
var_dep<-read.delim("clipboard")
# Paso 2: Calculo del coeficiente de correlaciÃ³n
prueba_spHG<-cor.test(var_ind$VI_TOT, var_dep$VD_TOT, method="spearman", alternative = "g")
# Paso 3: Imprimir los resultados
print(prueba_spHG)
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

Figura 5.31

Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis general)

```
        Spearman's rank correlation rho

data:  var_ind$VI_TOT and var_dep$VD_TOT
S = 2342394, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true rho is greater than 0
sample estimates:
      rho
0.7666779
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

5.2.2.2. Hipótesis específica 1 (HE1)

Con respecto a la hipótesis específica 1, esta indica que el régimen de compensaciones puede afectar el clima y cultura organizacional, de los colaboradores del área comercial

en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana. En este caso, se obtuvo como conclusión que el p-value es menor a 0.05 y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, el Rho de Spearman es 0.7322, lo que significa que las variables régimen de compensaciones y clima y cultura organizacional presentan una correlación significativa, positiva y fuerte.

Tabla 5.32

Resultados de la prueba de hipótesis específica 1

Variables	Régimen de compensaciones, Clima y cultura organizacional
Prueba	Rho de Spearman
Sig.	2.2E-16
Interpretación	2.2E-16 < 0.05; entonces H_0 se rechaza
Rho	0.7322
Dirección	Positiva
Fuerza	Fuerte
Conclusión	Las variables régimen de compensaciones y clima y cultura organizacional presentan una correlación significativa, positiva y fuerte

Figura 5.32

Script de la prueba realizada en R (hipótesis específica 1)

```
# 2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 (HE1)
# Paso 1: Copiar y pegar la base de datos de ambas variables
var_ind<-read.delim("clipboard")
var_depD1<-read.delim("clipboard")
# Paso 2: Calculo del coeficiente de correlaciÃ³n
prueba_spHE1<-cor.test(var_ind$VI_TOT, var_depD1$VD_D1, method="spearman", alternative = "g
# Paso 3: Imprimir los resultados
print(prueba_spHE1)
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

Figura 5.33

Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis específica 1)

```
        Spearman's rank correlation rho

data:  var_ind$VI_TOT and var_depD1$VD_D1
S = 2688319, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true rho is greater than 0
sample estimates:
      rho
0.7322209
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

5.2.2.3. Hipótesis específica 2 (HE2)

La hipótesis específica 2 establece que el régimen de compensaciones facilita la satisfacción laboral entre colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana. Se obtuvo como resultado que el p-value es menor a 0.05 y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, el Rho de Spearman es 0.6422, lo que significa que las variables régimen de compensaciones y satisfacción laboral presentan una correlación significativa, positiva y moderada.

Tabla 5.33

Resultados de la prueba de hipótesis específica 2

Variables	Régimen de compensaciones, Satisfacción laboral
Prueba	Rho de Spearman
Sig.	2.2E-16
Interpretación	2.2E-16 < 0.05; entonces H_0 se rechaza
Rho	0.6422
Dirección	Positiva
Fuerza	Moderada
Conclusión	Las variables régimen de compensaciones y satisfacción laboral presentan una correlación significativa, positiva y moderada

Figura 5.34

Script de la prueba realizada en R (hipótesis específica 2)

```
# 3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 (HE2)
# Paso 1: Copiar y pegar la base de datos de ambas variables
var_ind<-read.delim("clipboard")
var_depD2<-read.delim("clipboard")
# Paso 2: Calculo del coeficiente de correlaciÃ³n
prueba_spHE2<-cor.test(var_ind$VI_TOT, var_depD2$VD_D2, method="spearman", alternative = "g
# Paso 3: Imprimir los resultados
print(prueba_spHE2)
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

Figura 5.35

Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis específica 2)

```
        Spearman's rank correlation rho

data:  var_ind$VI_TOT and var_depD2$VD_D2
S = 3591735, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true rho is greater than 0
sample estimates:
      rho
0.6422331
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

5.2.2.4. Hipótesis específica 3 (HE3)

La hipótesis específica 3, establece que el régimen de compensaciones favorece el compromiso entre colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana. En este caso, se obtuvo como conclusión que el p-value es menor a 0.05 y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, el Rho de Spearman es 0.6845, lo que significa que las variables régimen de compensaciones y compromiso laboral presentan una correlación significativa, positiva y moderada.

Tabla 5.34

Resultados de la prueba de hipótesis específica 3

Variables	Régimen de compensaciones, compromiso laboral
Prueba	Rho de Spearman
Sig.	2.2E-16
Interpretación	2.2E-16 < 0.05; entonces H_0 se rechaza
Rho	0.6845
Dirección	Positiva
Fuerza	Moderada
Conclusión	Las variables régimen de compensaciones y compromiso laboral no presentan una correlación significativa, positiva y moderada

Figura 5.36

Script de la prueba realizada en R (hipótesis específica 3)

```
# 4. HIPOTESIS ESPECIFICA 3 (HE3)
# Paso 1: Copiar y pegar la base de datos de ambas variables
var_ind<-read.delim("clipboard")
var_depD3<-read.delim("clipboard")
# Paso 2: Calculo del coeficiente de correlaciÃ³n
prueba_spHE3<-cor.test(var_ind$VI_TOT, var_depD3$VD_D3, method="spearman", alternative = "g
# Paso 3: Imprimir los resultados
print(prueba_spHE3)
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

Figura 5.37

Resultado de la prueba realizada en R (hipótesis específica 3)

```
        Spearman's rank correlation rho

data:  var_ind$VI_TOT and var_depD3$VD_D3
S = 3167897, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true rho is greater than 0
sample estimates:
      rho
0.6844509
```

Nota. Cálculo realizado en RStudio

5.3. Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo general demostrar el impacto del régimen de compensaciones en la rotación laboral de colaboradores del área comercial en empresas Retail en Lima metropolitana, basándose en los fundamentos de la teoría de las expectativas y el modelo estrés desafío-obstáculo. Dadas las nuevas tendencias en las que los colaboradores jóvenes, sobre todo pertenecientes a la generación Z o millenials, están dispuestos a cambiar de trabajo de manera constante si su empleo actual no satisface sus necesidades a nivel de clima y cultura, satisfacción, compromiso, salario e incentivos y motivación, atraer y retener talento representa un gran reto para las empresas en la actualidad.

Los análisis estadísticos que se realizaron pudieron confirmar que el régimen de compensaciones ejerce una influencia significativa, positiva y fuerte sobre la rotación de personal (Hg). Nordgren et al., (2023), presentó resultados similares, pues llegó a la conclusión de que el salario ofrecido, las percepciones sobre la equidad salarial entre colegas y la efectividad de los procesos de fijación de sueldos son fundamentales para reducir la rotación de personal, mejorar el rendimiento laboral, promover una salud general mejor y disminuir el agotamiento laboral. Asimismo, Stofberg et al., (2022), llegó a la conclusión de que una mayor claridad en los salarios se vinculó de manera significativa con niveles más altos de justicia tanto en la distribución como en el proceso de compensación, lo que a su vez se relacionó con una menor rotación laboral de los

colaboradores. Attia et al., (2023) refuerza esta idea con su estudio en el que existe una relación significativa entre la compensación, la retención de empleados y las intenciones de cambiar de trabajo.

Por otro lado, se demostró la influencia significativa, positiva y fuerte del régimen de compensaciones sobre el clima y cultura organizacional (H1). Este hallazgo fue consistente con la investigación realizada por Charles-Leija et al., (2023), quien menciona que existe una relación positiva entre el bienestar emocional, la productividad y una menor probabilidad de cambiar de empleo. Halim et al., (2020) refuerza este hallazgo con la conclusión de su investigación en la que se indica que la permanencia de los colaboradores se ve considerablemente afectada por el ambiente laboral, el reconocimiento, el desempeño en el trabajo, el respaldo de los supervisores y los ingresos, variables del clima y cultura organizacional y la remuneración. Yu & Wu, (2021), mencionan de la misma manera que existe una relación importante y positiva entre la calidad de vida en el trabajo, la autoestima y el rendimiento laboral, lo que terminará afectando la intención de rotación de los colaboradores.

Aunado a ello, se demostró la influencia significativa, positiva y moderada con respecto al régimen de compensaciones sobre la satisfacción laboral (H2). Acerca de esto, Halim et al., (2020), menciona que existe una conexión importante entre la recompensa y el reconocimiento, y la retención de empleados. Oliveira et al., (2023), refuerza este hallazgo con la conclusión de su investigación en la que se menciona que resulta fundamental que las organizaciones analicen la medida en que sus empleados se sienten empoderados psicológicamente, con el fin de encontrar soluciones a desafíos como la rotación de personal, la captación de talento, el rendimiento laboral y la falta de motivación en el trabajo. Asimismo, la investigación de Charles-Leija et al., (2023) indica que la existencia de un empleo significativo, la percepción de reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo y el disfrute de las responsabilidades diarias ejercen una influencia notable en la satisfacción laboral y están vinculados con una menor probabilidad de desear cambiar de empleo.

Con respecto a la última hipótesis específica (H3), que hablaba acerca de cómo el régimen de compensaciones favorece el compromiso entre colaboradores del área comercial en empresas Retail, demostró una relación significativa, positiva y moderada. En otras palabras, un sistema de compensaciones justo y competitivo puede motivar a los

empleados a trabajar más arduamente, comprometerse y sentirse identificados con los objetivos y valores de la organización. Acerca de esto, Lewandowska et al., (2023) menciona que las intenciones de cambiar de trabajo se ven negativamente afectadas por comportamientos inadecuados en el lugar de trabajo, el acoso laboral, la falta de cortesía en el entorno laboral y las ausencias. Dichos comportamientos muestran además una influencia significativa y negativa con el compromiso laboral. Xuelin et al., (2023) menciona acerca de este tema que la manera en que los empleados ven las oportunidades de crecimiento profesional, el sistema de compensación ligado al desempeño y su compromiso o conexión emocional con la empresa afecta directamente su disposición para buscar empleo en otros lugares.

Por último, se observa que la primera hipótesis específica relacionada al clima y cultura tiene una correlación significativa y fuerte, mientras que las últimas dos hipótesis específicas relacionadas al compromiso y satisfacción laboral tuvieron una correlación moderada. Esto podría explicarse por el estudio de Nordgren Selar et al., (2020) , en el que se menciona que las organizaciones podrían obtener ventajas al dar importancia al apoyo de las necesidades psicológicas como una parte esencial de sus estrategias de motivación, lo cual complementaría sistemas de compensación más elaborados. Esto se debe a que las necesidades psicológicas podrían estar más relacionadas con el desempeño en tareas y contextos que solo los sistemas de pago basados en el desempeño. Asimismo, la correlación moderada en la satisfacción y el compromiso es reforzada por Attia et al., (2023), quien indica que suele haber ocasiones en los que los colaboradores se sienten insatisfechos o decepcionados, pero prefieren quedarse en la organización debido a la influencia de otros factores.

Teniendo en cuenta lo mencionado y las limitaciones del estudio, la presente investigación estuvo enfocada a una empresa determinada del sector Retail en el rubro de electrodomésticos, el cual presenta características específicas y únicas del propio sector. Por tanto, los resultados obtenidos y las dimensiones más relevantes para las variables independiente y dependiente podrían no ser los mismos si se aplicaran en otra organización o sector.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones para cada objetivo de la investigación.

Objetivo General (OG)

Al concluir el estudio, se observa que los asesores de venta en empresas Retail se encuentran insatisfechos con su sueldo, incentivos y beneficios, principalmente debido a la comparación de sus ingresos con sus pares y el establecimiento de metas de cumplimiento tan altas que no les permiten alcanzar incentivos satisfactorios. Esto originará un menor rendimiento y una mayor inclinación a cambiar de trabajo Nordgren Selar et al., (2020). Por lo tanto, se demuestra que el régimen de compensaciones influye de manera significativa y fuerte en la rotación laboral de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.

Objetivo Específico 1 (OE1)

Con respecto al primer objetivo específico, se pudo comprobar la influencia significativa y fuerte del régimen de compensaciones en el clima y cultura organizacional de los colaboradores del área comercial en empresas Retail, al obtener un p-value menor a 0.05. Esto puede atribuirse a una ausencia de incentivos psicológicos, falta de claridad en los tiempos de renovación de contratos y exceso de competitividad entre los colaboradores del área comercial, pues interfieren directamente con la percepción y actitudes de los colaboradores con su centro de trabajo, ocasionando que se incrementen las intenciones de rotación.

Objetivo Específico 2 (OE2)

Asimismo, se pudo identificar un efecto significativo, aunque moderado del régimen de compensaciones sobre el compromiso de los colaboradores del área comercial en empresas Retail, al obtener un p-value menor a 0.05. Esto puede explicarse con los resultados de la encuesta en la que el 30% de colaboradores respondió no conocer los valores de la empresa ni identificarse con estos. Dicho resultado sumado a la falta de desarrollo profesional podría ocasionar la baja productividad y búsqueda de crecimiento externo. Asimismo, el resultado moderado a comparación de la anterior variable podría

significar que los asesores de venta en el sector Retail consideran más importantes otras variables diferentes al compromiso para evaluar su permanencia en una empresa.

Objetivo Específico 3 (OE2)

Por último, se logró el tercer objetivo específico, al poder demostrar la relación significativa entre el régimen de compensaciones y la satisfacción de los colaboradores del área comercial en empresas Retail que se respalda con un p-value menor a 0.05. A su vez, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.6845, lo cual denota una moderada consecuencia. Al igual que con la variable anterior, esto podría atribuirse a que los asesores de venta en el sector Retail consideran más importantes otras variables diferentes a la satisfacción para evaluar su permanencia en una empresa.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a las empresas Retail de electrodomésticos en Lima Metropolitana establecer un sistema que sea percibido como internamente equitativo por el área comercial. De igual manera, realizar una reevaluación de los incentivos y beneficios, asegurándose de que las metas de cumplimiento sean realistas y alcanzables.
- Dado que la variable clima y cultura organizacional resulta ser la que tiene una mayor influencia en los asesores de venta del sector Retail para evaluar su permanencia, se recomienda desarrollar estrategias que hagan énfasis en la comunicación efectiva y los incentivos psicológicos, tales como reconocimientos y reuniones de feedback.
- Asimismo, considerando la relación moderada del régimen de compensaciones sobre el compromiso de los colaboradores, se sugiere integrar planes de desarrollo que se vinculen con la compensación. Esto puede utilizarse para identificar y retener a los asesores que realicen las mayores comisiones, así como motivarlos a mejorar sus habilidades y contribuir de manera positiva con las metas de la organización.
- Se sugiere que también se orienten estrategias hacia el desarrollo de espacios donde los colaboradores puedan compartir experiencias y participar en actividades para fortalecer la lealtad y la identificación con la empresa, donde se fomente un entorno positivo y el trabajo en equipo, en el que se podría incrementar la satisfacción y reducir las intenciones de rotación.
- Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda profundizar en el análisis estadístico para probar la causalidad de las variables, para ello se sugieren estudios comparando diversos entornos laborales en otras empresas.

REFERENCIAS

Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*(C), 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). *La influencia de las actitudes en el comportamiento*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (Vol. 4). https://bit.ly/44hE08A

Attia, A.-U., Azelin, A., & Hadziroh, I. (2023). El papel de la compensación en la configuración del comportamiento de los empleados: un estudio de mediación a través de la satisfacción laboral durante la pandemia de Covid-19. *Revista de Gestao*, *30*(2), 221–236. https://doi.org/https://10.1108/REGE-04-2021-0068

BBVA. (2019). *¿Por qué los "millennials" son un reto para las empresas? | BBVA*. https://bbva.info/3PkImWy

Blau, P. (1964). *Intercambio y poder en la vida social*.

Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. https://bit.ly/3Q2I1ts

Booz, M. (2018). *Estas 3 industrias tienen las tasas de rotación de talento más altas | LinkedIn*. https://bit.ly/42RNLJh

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65–74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Trabajo significativo, felicidad en el trabajo e intenciones de rotación. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(4). https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ ijerph20043565

Chattopadhyay, P., George, E., & Ng, C. K. (2011). An uncertainty reduction model of relational demography. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *30*, 219–251. https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030007/FULL/XML

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. https://bit.ly/44eJQam

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional : La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill. https://bit.ly/3Xiiuy4

Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386

Deci, E., & Ryan, R. (1985). Conceptualizaciones de motivación intrínseca y autodeterminación. *Perspectives in Social Psychology*. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (5th ed.). https://bit.ly/3sWRvwO

Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. https://philpapers.org/rec/DEUDJA

Diaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Diaz, L. (2023). Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, *9*(28). https://bit.ly/469eB2d

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Garnica, E., Medina Murcia, J., González Briñez, M., & Cendales Ayala, B. (2022). Estrés reto-obstáculo y pérdida de productividad y actividad: un análisis correlacional enfocado en el personal de enfermería. *Ciencia y Tecnología*, *2*, 155. https://doi.org/10.56294/saludcyt2022155

Gómez, L., Cardy, R., & Balkin, D. (2016). *Gestión de recursos humanos*. https://bit.ly/3ZmPVQZ

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, *12*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437

Haar, J. (2023). ¿Cuáles son las probabilidades de agotarse y dejar el trabajo? Consecuencias de la intención de rotación del agotamiento de los trabajadores según un estudio de dos muestras de Nueva Zelanda. *International Journal of Selection and Assessment*, *31*(1), 189–197. https://doi.org/10.1111/IJSA.12393

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170. https://doi.org/10.1037/H0076546

Halevy, N., Chou, E. Y., & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/2041386610380991*, *1*(1), 32–52. https://doi.org/10.1177/2041386610380991

Halim, Z., Waqas, M., Edwin, C. A., & Shah, A. (2020). Identificación de factores para la retención de empleados mediante técnicas computacionales: un enfoque para ayudar en el proceso de toma de decisiones. *SN Applied Sciences*. https://doi.org/10.1007/s42452-020-03415-5

He, W., Kuvaas, B., & L, R. (2015). Workgroup salary dispersion and turnover intention in China: a contingent examination of individual differences and the dual deprivation path explanation. *Human Resource Management*, *55*(2), 301–320. https://doi.org/10.1002/hrm.21674.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* . https://bit.ly/47PPhi1

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(3), 331–337. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113

Laulié, L., Pavez, I., Martínez Echeverría, J., Cea, P., & Briceño Jiménez, G. (2021). Cómo el comportamiento de recompensa contingente del líder afecta el compromiso

laboral de los empleados y la intención de rotación: el papel moderador de la edad. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, *34*(4), 510–529. https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2019-0241

Lawrence, E., Obinna, I., Ibeawuchi, E., Ifeanyichuwu, E., Obiageli, O., & Ejike, O. (2023). Intenciones de rotación multidimensionales ampliadas: desarrollo y validación de escalas. *BMC Psychology*. https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2

Lazear, E., & Rosen, S. (1981). Torneos por orden de clasificación como contratos laborales óptimos. *Journal of Political Economy*, *89*(5). https://doi.org/https://doi.org/10.1086/261010

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, *19*(1), 51. https://doi.org/10.2307/258835

Leventhal, G. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? *Social Exchange* , 27–55. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Lewandowska, A., Ullah, Z., Saleh, F., AlDhaen, E., & Yakymchuk, A. (2023). Mejora de la sostenibilidad social organizacional: exploración del efecto del liderazgo sostenible y el papel moderador de la RSE a nivel micro. *Sustainability*, *15*. https://doi.org/https://doi.org/ 10.3390/su151511853

Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 645. https://doi.org/10.2307/258790

López, N. (2021). *Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los media: Millennials vs Generación Z*. https://doi.org/10.5209/esmp.70170

McArdle, J. J. (2009). Latent variable modeling of differences and changes with longitudinal data. *Annual Review of Psychology*, *60*, 577–605. https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.60.110707.163612

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2017). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover.

Https://Doi.Org/10.5465/3069391, *44*(6), 1102–1121. https://doi.org/10.5465/3069391

Monforte García, G., Gálvez Santillán, E., & Contreras Salazar, A. (2019). La satisfacción laboral, el caso de los trabajadores jóvenes. *Boletín de Estudios Económicos*, *74*(228), 503–516. https://bit.ly/3HIC5ka

Mora, O., Guerrero, M., Manosalvas, C., & Pedraza, M. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*(8), 956–974. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15

Nordgren, A., Gagné, M., Hellgren, J., Falkenberg, H., & Sverke, M. (2023). Perfiles de remuneración entre los empleados del sector privado en Suecia: diferencias en los resultados relacionados con el trabajo y la salud. *Frontiers in Psychology*, *14*. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.949711

Nordgren Selar, A., Falkenberg, H., Hellgren, J., Gagné, M., & Sverke, M. (2020). "[No] todo es cuestión de dinero": ¿Cómo funciona el rendimiento? Basado en Variables de Remuneración y Apoyo a las Necesidades Psicológicas ¿Se relaciona con el desempeño laboral? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1). https://doi.org/10.16993/sjwop.107

Oliveira, M., Andrade, J. R., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Empoderamiento psicológico para el futuro del trabajo: evidencia de Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, *42*(5), 65–78. https://doi.org/https://10.1002/JOE.22194

Rawls, J. (1995). *Teoría de la justicia*. The Belknap Press of Harvard University Press. https://doi.org/https://etikhe.files.wordpress.com/2013/08/john_rawls_-_teoria_de_la_justicia.pdf

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 358–384. https://doi.org/10.1016/J.JVB.2004.05.005

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17th ed.). https://bit.ly/3ZmPVQZ

Romero, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería Del Trabajo*, *6*(3). https://bit.ly/3QYsWrx

Salas, M., Basante, Y., Zambrano, C., Matabanchoy, S., & Narváez, A. (2021). Concepciones sobre Calidad de Vida Laboral en las organizaciones. *Informes Psicológicos*, *21*(2), 209–227. https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a13

Salazar Prado, T. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas Retail de vestir: Caso tiendas Piero*. https://bit.ly/3LZtBbd

Sapag N. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación.* (2nd ed.). https://bit.ly/44aoivN

Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, *104*(7), 851–887. https://doi.org/10.1037/APL0000368

Shaw, J. D. (2014). Pay Dispersion. *Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-031413-091253*, *1*, 521–544. https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091253

Statista. (2022a). *Consumo sostenible y responsable: exigencias de los compradores en 2020*. https://bit.ly/3NFDudF

Statista. (2022b). *Principales problemas económicos de Perú | Statista*. https://bit.ly/445bOpA

Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). Transparencia salarial, intenciones de rotación laboral y el papel mediador del apoyo organizacional percibido y la justicia organizacional. *Employee Relations*, *44*(2), 162–182. https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077

Stråberg, T. (2010). *Employee perspectives on individualized pay : attitudes and fairness perceptions*.

Tenhiälä, A., Kepes, S., & Jokela, M. (2023). Contingencias en los efectos de la dispersión salarial basada en el trabajo sobre las actitudes de los empleados. *Human Resource Management*. https://doi.org/10.1002/HRM.22183

Torres, D., & Laverde, A. C. (2020). Salarios, aumentos e incentivos en instituciones de servicios de salud: Caso Villavicencio. - ProQuest. *Criterio Libre*, *18*(33), 111–125. http://bit.ly/46jdAFe

Van Ruysseveldt, J., Van Dam, K., Verboon, P., & Roberts, A. (2023). Características laborales, actitudes laborales y comportamiento de retirada de los empleados: un enfoque de puntuación de cambio latente. *Applied Psychology*, *72*(4), 1449–1477. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/APPS.12448

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Oxford: John Wiley & Sons, Inc.

WTW. (2022). *Encuesta Global de Actitudes de Beneficios 2022 - WTW*. https://bit.ly/3NHQlx6

Xuelin, C., Abdullah, A. M., Wan Mohd Hirwani, W. H., Gao Jingzu, Qing Yang, & Sayed Samer, A. A. S. (2023). Visualización de la satisfacción laboral y la intención de rotación entre la fuerza laboral joven: evidencia de una economía emergente. *PLOS ONE*. https://doi.org/https://10.1371/journal.pone.0287284

Younis, S., Ahsan, A., & Chatteur, F. M. (2023). Un modelo de retención de empleados que utiliza el análisis de redes organizacionales para la rotación voluntaria. *Social Network Analysis and Mining*, *13*(1), 1–18. https://doi.org/10.1007/S13278-023-01031-W/FIGURES/2

Yu, J., & Wu, Y. (2021). El impacto del trabajo forzado desde casa en la satisfacción laboral de los empleados durante el COVID-19: una perspectiva del sistema de eventos. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(24). https://doi.org/10.3390/IJERPH182413207

Zhang, L. L., George, E., & Chattopadhyay, P. (2020). Not in My Pay Grade: The Relational Benefit of Pay Grade Dissimilarity. *Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2016.1344*, *63*(3), 779–801. https://doi.org/10.5465/AMJ.2016.1344

BIBLIOGRAFÍA

Azorín Escolano, A. (1997). *La remuneración de vendedores: una relación de agencia*. Publicaciones de la Universidad de Alicante. https://www.digitaliapublishing.com/a/788

Fajardo Valencia Adriana Marcela, G. C. N. F. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional : ejes de la comunicación : guía de conceptos y saberes*. Editorial Jorge Tadeo Lozano. https://www.digitaliapublishing.com/a/40838

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Stanley, G. M. (2020). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones* (13a. edición). Stanley. https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=9979

Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega : herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Universitat Jaume I. https://www.digitaliapublishing.com/a/14909

León Gonzalez, A. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte. https://www.digitaliapublishing.com/a/49657

Martínez Herrera, H. (2022). *Empresa y felicidad - 1ra edición*. Ecoe Ediciones. https://www.digitaliapublishing.com/a/126593

Páramo Morales, D. (2011). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado (2a. ed.)*. Ecoe Ediciones. https://www.digitaliapublishing.com/a/70585

Rojas Foncillas, R. (2023). *Felicidad organizacional*. Ril editores. https://www.digitaliapublishing.com/a/156790

Routledge, J. (2023). *Salud mental en el trabajo*. Reverté Management. https://www.digitaliapublishing.com/a/129390

Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Ril editores. https://www.digitaliapublishing.com/a/19146

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título de la investigación				
Régimen de compensaciones y rotación laboral en colaboradores del área comercial en Empresas Retail				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Indicadores
¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y la rotación laboral de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?	Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y la rotación laboral de los trabajadores del área comercial en empresas del sector Retail en lima metropolitana.	HG: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y la rotación laboral de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.	**Variable independiente:** Régimen de compensaciones	Política comprensible Satisfacción y motivación Capacitaciones brindadas
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y el clima y cultura organizacional en colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?	Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y el clima y cultura organizacional en los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana.	HE_1: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y el clima y cultura organizacional, de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.	**Variable dependiente:** Rotación laboral	Apoyo y respaldo Reconocimiento y retroalimentación Identificación con la empresa Comunicación efectiva Seguridad en el trabajo Satisfacción y motivación Resolución de conflictos Grado de compromiso
¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y el compromiso de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?	Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y el compromiso de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana.	HE_2: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y el compromiso entre los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.		
¿Cuál es la relación entre el régimen de compensaciones y la satisfacción laboral de colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana?	Determinar la relación entre el régimen de compensaciones y la satisfacción de los colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima metropolitana.	HE_3: Existe una correlación significativa entre el régimen de compensaciones y la satisfacción laboral entre colaboradores del área comercial en empresas del sector Retail en Lima Metropolitana.		

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Título de la investigación					
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
VI1: Régimen de compensaciones	Estudio y análisis de salarios que implica examinar y evaluar las remuneraciones, realizar revisiones periódicas y compararlas con los datos estadísticos del mercado laboral	Encuesta virtual y presencial con preguntas de tipo escala Likert con 5 niveles, creada en Google Forms y distribuida por mail y redes sociales. Se miden 3 dimensiones de la variable.	Remuneración base	Política comprensible	P1
				Política comprensible	P2
			Sistema de incentivos	Satisfacción y motivación	P3
				Satisfacción y motivación	P4
			Componente beneficios	Satisfacción y motivación	P5
				Capacitaciones brindadas	P6
				Capacitaciones brindadas	P7
				Satisfacción y motivación	P8
VD1: Rotación laboral	Proceso mediante el cual los empleados abandonan una organización y son reemplazados por nuevos empleados	Encuesta virtual y presencial con preguntas de tipo escala Likert con 5 niveles, creada en Google Forms y distribuida por mail y redes sociales. Se miden 3 dimensiones de la variable.	Clima y cultura	Apoyo y respaldo	P9
				Apoyo y respaldo	P10
				Reconocimiento y retroalimentación	P11
				Identificación con la empresa	P12
				Comunicación efectiva	P13
			Satisfacción laboral	Seguridad en el trabajo	P14
				Satisfacción y motivación	P15
				Resolución de conflictos	P16
				Satisfacción y motivación	P17
			Compromiso del colaborador	Satisfacción y motivación	P18
				Grado de compromiso	P19
				Grado de compromiso	P20

Anexo 3: Instrumentos de recolección de información

a) Diseño de la encuesta

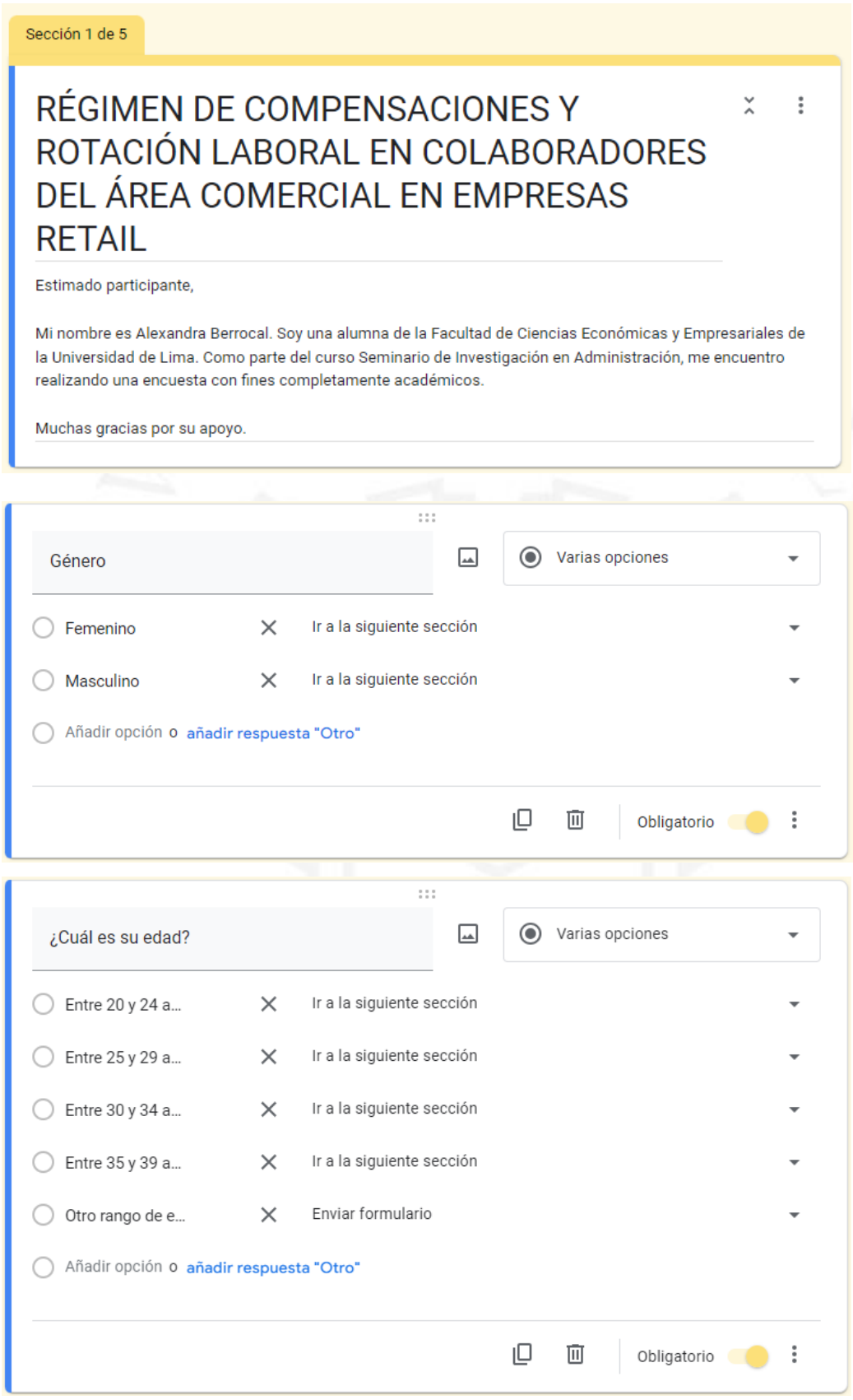
Secciones	No.	Preguntas	Tipo de pregunta	Nivel de medición	Opciones	Codificación	Acciones
Preguntas generales	1	**Género**	Dicotómica	Nominal	Femenino	1	Pase a la siguiente pregunta
					Masculino	2	Pase a la siguiente pregunta
	2	**¿Cuál es su edad?**	Politómica	Ordinal	Entre 20 y 24 años	1	Pase a la siguiente pregunta
					Entre 25 y 29 años	2	Pase a la siguiente pregunta
					Entre 30 y 34 años	3	Pase a la siguiente pregunta
					Entre 35 y 39 años	4	Pase a la siguiente pregunta
					Otro rango de edad	5	Terminar encuesta
	3	**¿En qué distrito de Lima Metropolitana vive?**	Politómica	Nominal	Puente piedra	1	Pase a la siguiente pregunta
					Comas	2	Pase a la siguiente pregunta
					San Juan de Lurigancho	3	Pase a la siguiente pregunta
					Villa el Salvador	4	Pase a la siguiente pregunta
					Ate	5	Pase a la siguiente pregunta
					San Juan de Miraflores	6	Pase a la siguiente pregunta
					Otro distrito	7	Terminar encuesta
	4	**¿Qué puesto tiene en la empresa?**	Politómica	Nominal	Gerente de tienda	1	Pase a la siguiente pregunta
					Asesor de ventas / Vendedor(a)	2	Pase a la siguiente pregunta
					Cajero(a)	3	Pase a la siguiente pregunta
Variable independiente	5	**La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	6	**Siento que mi sueldo va acorde a mis funciones**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta

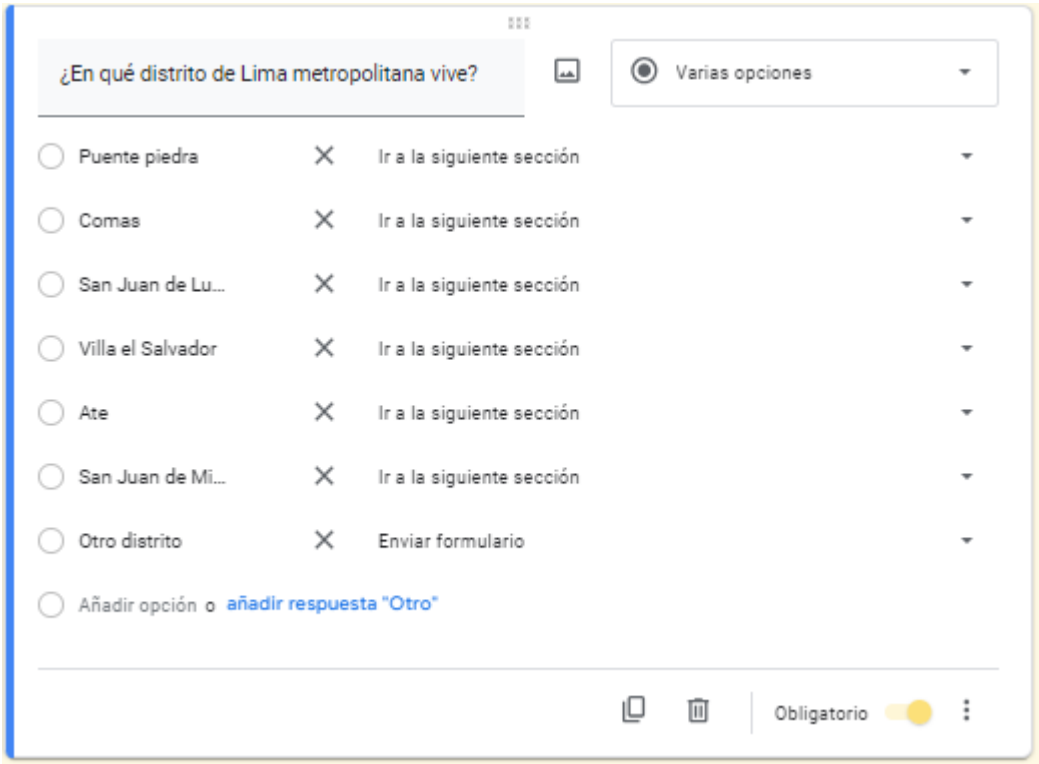
	7	**Recibo reconocimiento por mi desempeño**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	8	**Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	9	**Los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	10	**La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	11	**Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	12	**La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
Variable dependiente	**13**	**Siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta

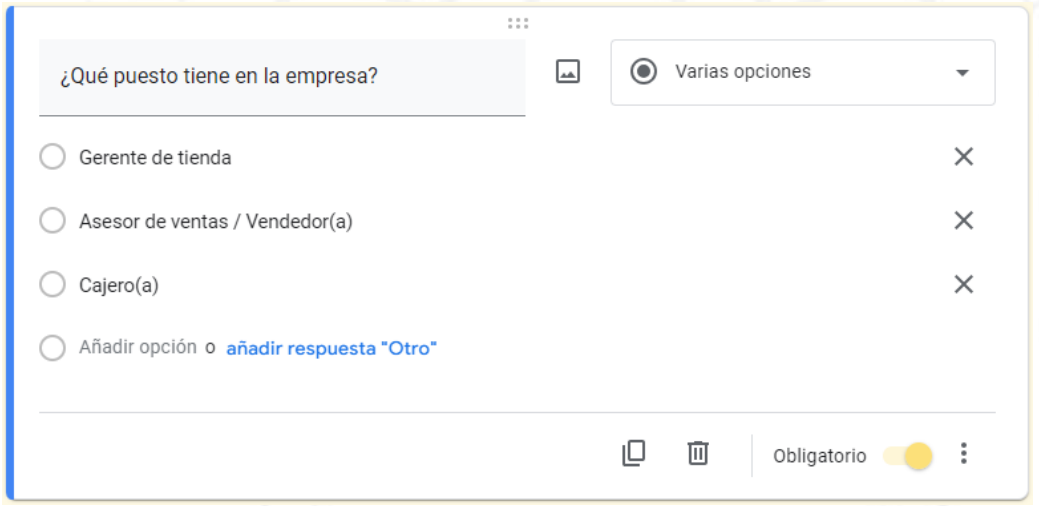
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	14	**Mi jefe directo me escucha y se dirige a mi con respeto**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	15	**Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	16	**Sé cuáles son los valores de la empresa y me identifico con ellos**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	17	**Existe una buena comunicación con mis compañeros**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	18	**Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	19	**Me llevo bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta

					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	20	**Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	21	**Mi contrato y el tiempo de mis renovaciones es justo y claro**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	22	**Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	23	**Me siento motivado para dar lo mejor de mi en el trabajo**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	24	**Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta
	25	**Me siento orgulloso de ser parte de la empresa**	Escala Likert	Ordinal	Completamente de acuerdo	5	Pase a la siguiente pregunta
					De acuerdo	4	Pase a la siguiente pregunta
					Indiferente	3	Pase a la siguiente pregunta
					En desacuerdo	2	Pase a la siguiente pregunta
					Completamente en desacuerdo	1	Pase a la siguiente pregunta

b) Formato de la encuesta




¿En qué distrito de Lima metropolitana vive?
Varias opciones
Puente piedra
Ir a la siguiente sección
Comas
Ir a la siguiente sección
San Juan de Lu...
Ir a la siguiente sección
Villa el Salvador
Ir a la siguiente sección
Ate
Ir a la siguiente sección
San Juan de Mi...
Ir a la siguiente sección
Otro distrito
Enviar formulario
Añadir opción o añadir respuesta "Otro"
Obligatorio


¿Qué puesto tiene en la empresa?
Varias opciones
Gerente de tienda
Asesor de ventas / Vendedor(a)
Cajero(a)
Añadir opción o añadir respuesta "Otro"
Obligatorio

1. La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

2. Siento que mi sueldo va acorde a mis funciones

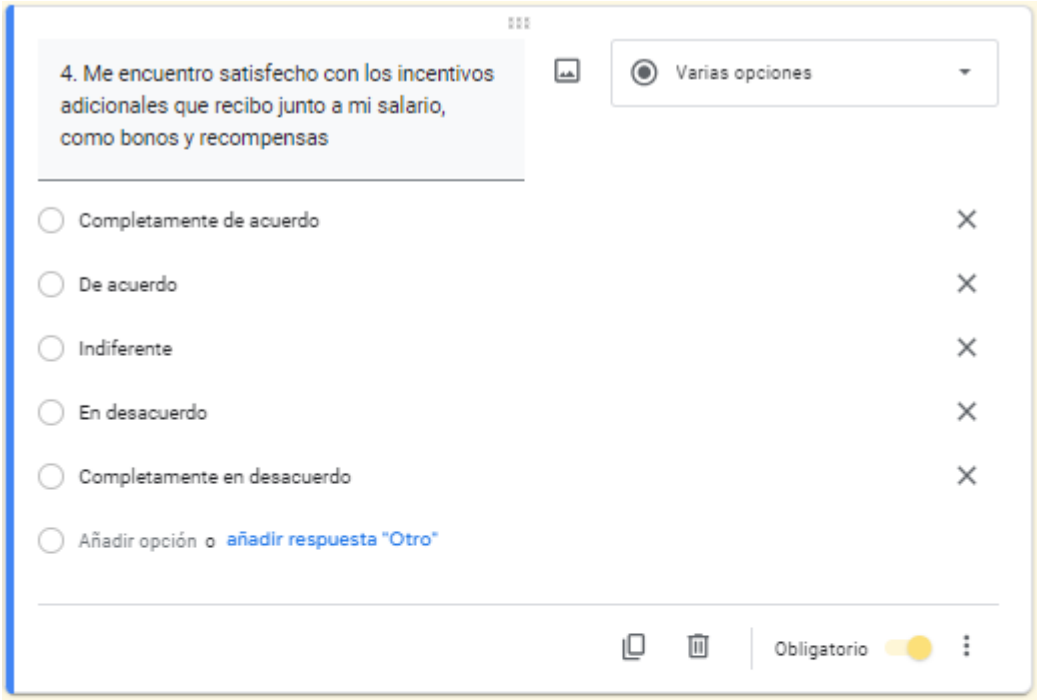
Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

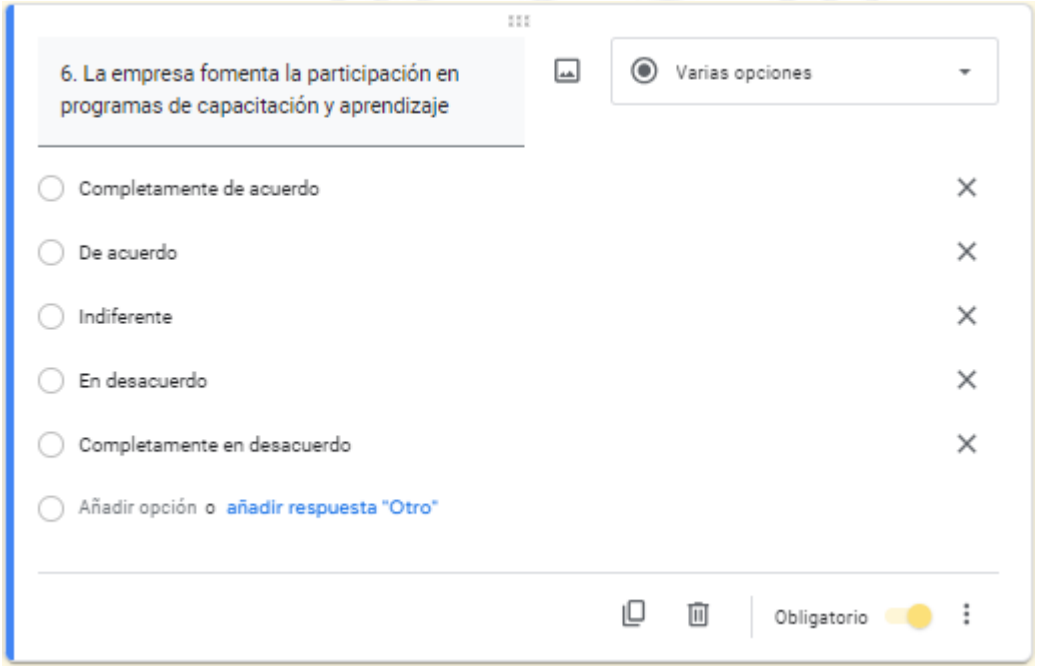
3. Recibo reconocimiento por mi desempeño *

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo



5. Los beneficios no monetarios que recibo, como programas de bienestar son satisfactorios *

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo



7. Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

8. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional *

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

9. Siento que se respetan mis horarios y descansos en el trabajo

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

10. Mi jefe directo me escucha y se dirige a mi con respeto

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

11. Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar *

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

12. Sé cuales son los valores de la empresa y me identifico con ellos

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

13. Existe una buena comunicación con mis compañeros

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

14. Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad *

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

15. Me llevo bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

16. Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

17. Mi contrato y el tiempo de mis renovaciones es justo y claro *

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

18. Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

19. Me siento motivado para dar lo mejor de mi en el trabajo

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

20. Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa *

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

21. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa

Varias opciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"

Obligatorio

Anexo 4: Validez de los instrumentos de recolección de información

a) Experto 1

UNIVERSIDAD DE LIMA	**Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas** Carrera de Administración	Formato de validación del instrumento de recolección de información

I. INTRODUCCIÓN

Usted ha sido designado(a) como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Recolección de Información de la siguiente investigación. Agradecemos su participación.

Título del Proyecto de Investigación:	Régimen de compensaciones y rotación laboral en colaboradores del área comercial en empresas Retail.			
Enfoque:	Cuantitativo	X	Cualitativo	
Alumno(s) autor(es) de la Tesis:	Alexandra Berrocal Robles			
Asesor(a) de la Tesis:	Cesar Alberto Terán Velazco			
Documentos adjuntos para la revisión	• Matriz de operacionalización de variables • Instrumento de Investigación			

II. DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:	PATRICIA KARINA ROBLES ISLA			
Sexo:	Masculino		Femenino	X
Profesión:	CONTADORA			
Especialidad:	CONTABILIDAD	**Años de Experiencia:**	25	
Centro de trabajo:	INTEGRA RETAIL SAC			
Cargo que desempeña:	JEFE DE REMUNERACIONES			

III. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación, se muestran las preguntas de la encuesta, organizadas por variables, dimensiones e indicadores. Se solicita que evalúe cada pregunta (ítem), considerando los siguientes criterios:

- **Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de esta.
- **Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.

Por favor indique si los ítems (preguntas) cumplen o no cumplen con los criterios mencionados, marcando una "X" en "Sí" o "No", respectivamente.

Firma: _____ **Fecha:** 17 / 10 / 2023

A) Variable independiente 1: Régimen de compensaciones

Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Remuneración base									
Política comprensible	P1. Recibo un sueldo base y comisiones	X		X		X			X
Política comprensible	P2. Recibo un sueldo de 100% comisiones	X		X		X		X	
Política comprensible	P3. La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P4. Estoy satisfecho con mi sueldo actual	X		X		X		X	
Incentivos									
Satisfacción y motivación	P5. Recibo reconocimiento por mi desempeño	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P6. Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas	X		X		X		X	
Beneficios									
Satisfacción y motivación	P7. Los beneficios no monetarios que recibo, como flexibilidad laboral o programas de bienestar, son satisfactorios	X		X		X		X	
Capacitaciones brindadas	P8. La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje	X		X		X		X	
Capacitaciones brindadas	P9. Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P10. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	X		X		X		X	

Comentarios adicionales

B) Variable Dependiente 1: Rotación laboral

Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Clima y cultura organizacional									
Apoyo y respaldo	P11. La empresa respeta mis horarios y condiciones de trabajo		X	X		X		X	
Apoyo y respaldo	P12. Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto	X		X		X		X	
Reconocimiento y retroalimentación	P13. Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar	X		X		X		X	
Identificación con la empresa	P14. Sé cuáles son los valores de la empresa y siento que me identifico con ellos	X		X		X		X	
Comunicación efectiva	P15. Existe una comunicación efectiva con mis compañeros	X		X		X		X	
Satisfacción laboral									
Seguridad en el trabajo	P16. Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P17. Me siento bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo	X		X		X		X	
Resolución de conflictos	P18. Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P19. Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato	X		X		X		X	
Compromiso del colaborador									
Satisfacción y motivación	P20. Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo	X		X		X		X	
Grado de compromiso	P21. Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa	X		X		X		X	
Grado de compromiso	P22. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa	X		X		X		X	

Comentarios adicionales

b) Experto 2

UNIVERSIDAD DE LIMA	**Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas** Carrera de Administración	Formato de validación del instrumento de recolección de información

I. INTRODUCCIÓN

Usted ha sido designado(a) como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Recolección de Información de la siguiente investigación. Agradecemos su participación.

Título del Proyecto de Investigación:	Régimen de compensaciones y rotación laboral en colaboradores del área comercial en empresas Retail.			
Enfoque:	Cuantitativo	X	Cualitativo	
Alumno(s) autor(es) de la Tesis:	Alexandra Berrocal Robles			
Asesor(a) de la Tesis:	Cesar Alberto Terán Velazco			
Documentos adjuntos para la revisión	• Matriz de operacionalización de variables • Instrumento de Investigación			

II. DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:	GLADYS BIONDI CÓRDOVA			
Sexo:	Masculino		Femenino	X
Profesión:	PSICÓLOGA			
Especialidad:	RECURSOS HUMANOS	**Años de Experiencia:**		22
Centro de trabajo:	INTEGRA RETAIL SAC			
Cargo que desempeña:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS			

III. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación, se muestran las preguntas de la encuesta, organizadas por variables, dimensiones e indicadores. Se solicita que evalúe cada pregunta (ítem), considerando los siguientes criterios:

- **Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de esta.
- **Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.

Por favor indique si los ítems (preguntas) cumplen o no cumplen con los criterios mencionados, marcando una "X" en "Si" o "No", respectivamente.

Firma: _____ **Fecha:** 13 / 10 / 2023

A) Variable independiente 1: Régimen de compensaciones

Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Remuneración base									
Política comprensible	P1. Recibo un sueldo base y comisiones		X	X		X			X
Política comprensible	P2. Recibo un sueldo de 100% comisiones	X		X		X		X	
Política comprensible	P3. La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P4. Estoy satisfecho con mi sueldo actual	X		X		X		X	
Incentivos									
Satisfacción y motivación	P5. Recibo reconocimiento por mi desempeño	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P6. Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas	X		X		X		X	
Beneficios									
Satisfacción y motivación	P7. Los beneficios no monetarios que recibo, como flexibilidad laboral o programas de bienestar, son satisfactorios	X			X	X		X	
Capacitaciones brindadas	P8. La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje	X		X		X		X	
Capacitaciones brindadas	P9. Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P10. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	X		X		X		X	

Comentarios adicionales

Revisar preguntas 1 y 7:

1. En IR son 100% comisionistas
2. El horario es "comercial"

B) Variable Dependiente 1: Rotación laboral

Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Clima y cultura organizacional									
Apoyo y respaldo	P11. La empresa respeta mis horarios y condiciones de trabajo	X			X	X			X
Apoyo y respaldo	P12. Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto	X		X		X		X	
Reconocimiento y retroalimentación	P13. Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar	X		X		X		X	
Identificación con la empresa	P14. Sé cuáles son los valores de la empresa y siento que me identifico con ellos	X		X		X		X	
Comunicación efectiva	P15. Existe una comunicación efectiva con mis compañeros	X		X			X	X	
Satisfacción laboral									
Seguridad en el trabajo	P16. Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P17. Me siento bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo	X		X		X		X	
Resolución de conflictos	P18. Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P19. Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato	X			X	X		X	
Compromiso del colaborador									
Satisfacción y motivación	P20. Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo	X		X		X		X	
Grado de compromiso	P21. Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa	X		X		X		X	
Grado de compromiso	P22. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa	X		X		X		X	

Comentarios adicionales

Considerar:
1. Horarios
2. Contratos

c) Experto 3

UNIVERSIDAD DE LIMA	**Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas** Carrera de Administración	Formato de validación del instrumento de recolección de información

I. INTRODUCCIÓN

Usted ha sido designado(a) como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Recolección de Información de la siguiente investigación. Agradecemos su participación.

Título del Proyecto de Investigación:	Régimen de compensaciones y rotación laboral en colaboradores del área comercial en empresas Retail.			
Enfoque:	Cuantitativo	X	Cualitativo	
Alumno(s) autor(es) de la Tesis:	Alexandra Berrocal Robles			
Asesor(a) de la Tesis:	Cesar Alberto Terán Velazco			
Documentos adjuntos para la revisión	• Matriz de operacionalización de variables • Instrumento de Investigación			

II. DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:	Cristian Javier Ponce Matos			
Sexo:	Masculino	x	Femenino	
Profesión:	Trabajador Social			
Especialidad:	Recursos Humanos	**Años de Experiencia:**	12	
Centro de trabajo:	Salus			
Cargo que desempeña:	Coordinador de Salud Ocupacional			

III. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación, se muestran las preguntas de la encuesta, organizadas por variables, dimensiones e indicadores. Se solicita que evalúe cada pregunta (ítem), considerando los siguientes criterios:

- **Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de esta.
- **Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.

Por favor indique si los ítems (preguntas) cumplen o no cumplen con los criterios mencionados, marcando una "X" en "Si" o "No", respectivamente.

Firma: _____ **Fecha: 16 / 10 / 2023**

A) Variable independiente 1: Régimen de compensaciones

Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Remuneración base									
Política comprensible	P1. Recibo un sueldo base y comisiones	x		x		x			x
Política comprensible	P2. Recibo un sueldo de 100%comisiones	x		x		x		X	
Política comprensible	P3. La política de compensación de la empresa es transparente y fácil de entender	X		X		x		x	
Satisfacción y motivación	P4. Estoy satisfecho con mi sueldo actual	X		X		x		X	
Incentivos									
Satisfacción y motivación	P5. Recibo reconocimiento por mi desempeño	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P6. Me encuentro satisfecho con los incentivos adicionales que recibo junto a mi salario, como bonos y recompensas	X		X		X		X	
Beneficios									
Satisfacción y motivación	P7. Los beneficios no monetarios que recibo, como flexibilidad laboral o programas de bienestar, son satisfactorios	X		X		X		X	
Capacitaciones brindadas	P8. La empresa fomenta la participación en programas de capacitación y aprendizaje	X		X		X		X	
Capacitaciones brindadas	P9. Las capacitaciones que recibo son relevantes para mi trabajo y mis metas profesionales	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P10. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	X		x		X		x	

Comentarios adicionales

B) Variable Dependiente 1: Rotación laboral

Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Clima y cultura organizacional									
Apoyo y respaldo	P11. La empresa respeta mis horarios y condiciones de trabajo	X		X		x		X	
Apoyo y respaldo	P12. Mi jefe directo me escucha y se dirige a mí con respeto	X		X		X		X	
Reconocimiento y retroalimentación	P13. Mi jefe directo me felicita cuando hago un buen trabajo y me indica en qué puedo mejorar	X		X		X		X	
Identificación con la empresa	P14. Sé cuáles son los valores de la empresa y siento que me identifico con ellos	X		X		X		X	
Comunicación efectiva	P15. Existe una comunicación efectiva con mis compañeros	X		X		X		X	
Satisfacción laboral									
Seguridad en el trabajo	P16. Siento que la empresa se preocupa por mi bienestar y seguridad	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P17. Me siento bien con mis compañeros y disfruto trabajando en equipo	X		X		X		X	
Resolución de conflictos	P18. Los conflictos en el trabajo se resuelven de manera efectiva	X		X		X		X	
Satisfacción y motivación	P19. Estoy preocupado por si me despiden o no me renuevan el contrato		X	X		X		x	
Compromiso del colaborador									
Satisfacción y motivación	P20. Me siento motivado para dar lo mejor de mí en el trabajo	X		X		X		x	
Grado de compromiso	P21. Estoy comprometido con mi trabajo en la empresa	X		X		X		x	
Grado de compromiso	P22. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa	x		x		X		x	

Comentarios adicionales

d) Cálculo del coeficiente de validez (V de Aiken)

Cálculo en Excel

	Experto 1				Experto 2				Experto 3			
ITEMS	E1_C1	E1_C2	E1_C3	E1_C4	E2_C1	E2_C2	E2_C3	E2_C4	E3_C1	E3_C2	E3_C3	E3_C4
P1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0
P2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P7	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
P8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P11	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
P12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
P16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P19	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
P20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

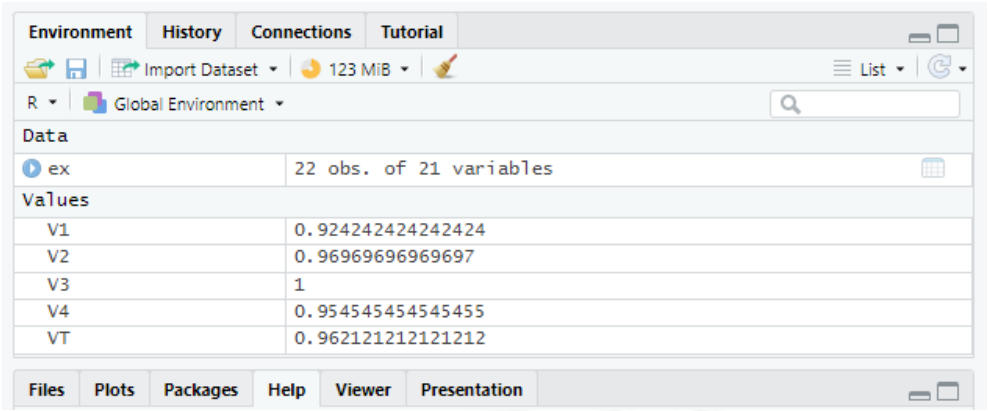
	C1	C2	C3	C4
	0.67	1.00	1.00	0.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	0.67	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	0.33	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	0.67	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	0.67	0.67	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
	1.00	1.00	1.00	1.00
prom_individual	**0.92**	**0.97**	**1.00**	**0.95**

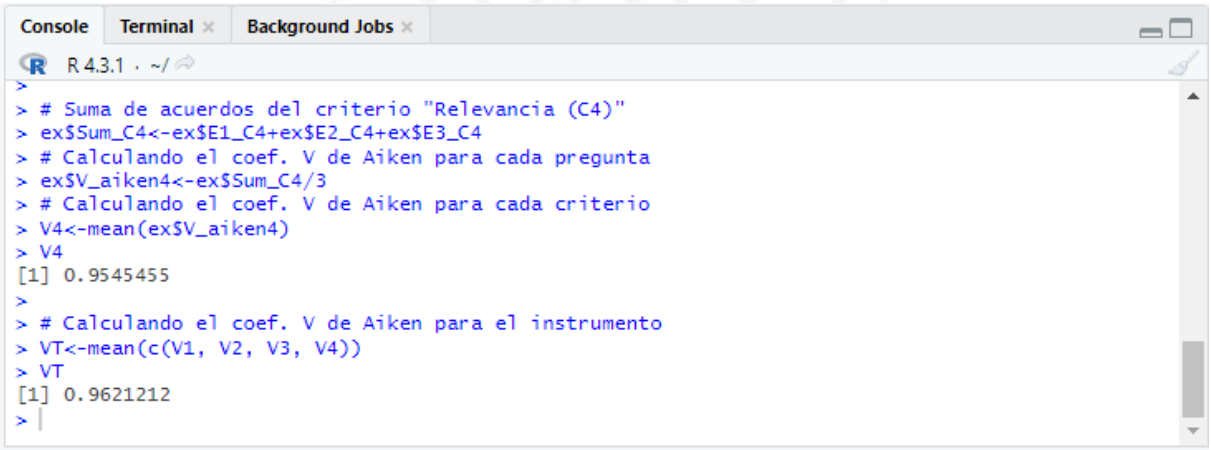
C1	*Suficiencia*	***Si***	*1*	***No. Expertos***	3
C2	*Claridad*	***No***	*0*		
C3	*Coherencia*				
C4	*Relevancia*				

Coeficiente V de Aiken del instrumento **0.96**

Cálculo en R

```
# Copiar y pegar la base de datos
ex<-read.delim("clipboard")

# Suma de acuerdos del criterio "Suficiencia (C1)"
ex$Sum_C1<-ex$E1_C1+ex$E2_C1+ex$E3_C1
# Calculando el coef. V de Aiken para cada pregunta
ex$V_aiken1<-ex$Sum_C1/3
# Calculando el coef. V de Aiken para cada criterio
V1<-mean(ex$V_aiken1)
V1

# Suma de acuerdos del criterio "Claridad (C2)"
ex$Sum_C2<-ex$E1_C2+ex$E2_C2+ex$E3_C2
# Calculando el coef. V de Aiken para cada pregunta
ex$V_aiken2<-ex$Sum_C2/3
# Calculando el coef. V de Aiken para cada criterio
V2<-mean(ex$V_aiken2)
V2

# Suma de acuerdos del criterio "Coherencia (C3)"
ex$Sum_C3<-ex$E1_C3+ex$E2_C3+ex$E3_C3
# Calculando el coef. V de Aiken para cada pregunta
ex$V_aiken3<-ex$Sum_C3/3
# Calculando el coef. V de Aiken para cada criterio
V3<-mean(ex$V_aiken3)
V3

# Suma de acuerdos del criterio "Relevancia (C4)"
ex$Sum_C4<-ex$E1_C4+ex$E2_C4+ex$E3_C4
# Calculando el coef. V de Aiken para cada pregunta
ex$V_aiken4<-ex$Sum_C4/3
# Calculando el coef. V de Aiken para cada criterio
V4<-mean(ex$V_aiken4)
V4

# Calculando el coef. V de Aiken para el instrumento
VT<-mean(c(V1, V2, V3, V4))
VT
```


Environment
History
Connections
Tutorial
Import Dataset
123 MiB
List
R
Global Environment
Data
ex
22 obs. of 21 variables
Values
V1
0.924242424242424
V2
0.96969696969697
V3
1
V4
0.954545454545455
VT
0.962121212121212
Files
Plots
Packages
Help
Viewer
Presentation


Console
Terminal
Background Jobs
R 4.3.1 · ~/
> # Suma de acuerdos del criterio "Relevancia (C4)"
> ex$Sum_C4<-ex$E1_C4+ex$E2_C4+ex$E3_C4
> # Calculando el coef. V de Aiken para cada pregunta
> ex$V_aiken4<-ex$Sum_C4/3
> # Calculando el coef. V de Aiken para cada criterio
> V4<-mean(ex$V_aiken4)
> V4
[1] 0.9545455
> # Calculando el coef. V de Aiken para el instrumento
> VT<-mean(c(V1, V2, V3, V4))
> VT
[1] 0.9621212

Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos de recolección de información

e) Variable independiente

Cálculo en Excel

Variable 1

Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Suma
E1	5	4	4	4	4	4	4	4	33
E2	3	2	2	3	3	3	3	2	21
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
E4	4	4	4	4	4	4	4	5	33
E5	4	4	5	5	5	4	4	5	36
E6	4	3	4	3	4	4	3	2	27
E7	4	2	4	3	3	4	4	2	26
E8	4	4	4	4	5	5	4	5	35
E9	4	4	3	3	4	3	3	4	28
E10	4	2	2	2	2	4	3	2	21
E11	4	4	4	2	4	4	4	2	28
E12	2	2	4	1	3	4	4	2	22
E13	2	2	2	1	3	4	3	1	18
E14	2	2	1	2	2	2	3	2	16
E15	4	4	5	4	5	4	4	2	32
E16	2	3	2	1	2	4	3	3	20
E17	3	4	4	5	4	5	3	4	32
E18	4	2	2	4	2	4	4	2	24
E19	2	4	2	3	2	3	5	2	23
E20	4	4	5	4	4	4	4	5	34
Varianza	0.85	0.86	1.43	1.49	1.05	0.43	0.33	1.70	35.85

Completamente de acuerdo	*5*
De acuerdo	*4*
Indiferente	*3*
En desacuerdo	*2*
Completamente en desacuerdo	*1*

$k =$ 8

$\sum S_i^2 =$ 8.13

$S_{sum}^2 =$ 35.85

Alfa de Cronbach (Variable 1) **0.88**

Interpretación: Validez muy alta

Cálculo en R

```
# Variable 1 (preguntas 1-8)
var1<-read.delim("clipboard")
install.packages("ltm") # libreria requerida
library(ltm) # llamando a la libreria

alfa<-cronbach.alpha(var1)
alfa
# alfa= 0.88, la variable 1 tiene fiabilidad muy alta
```

```
Console   Terminal   Background Jobs
R 4.3.1 · ~/
C:\Users\Alexandra\AppData\Local\Temp
> library(ltm) # llamando a la libreria
Loading required package: MASS
Loading required package: msm
Loading required package: polycor
> alfa<-cronbach.alpha(var1)
> alfa

Cronbach's alpha for the 'var1' data-set

Items: 8
Sample units: 20
alpha: 0.884
```

f) Variable dependiente

Cálculo en Excel

Variable 2

Encuestados	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
E1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
E2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
E4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
E5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
E6	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
E7	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2
E8	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
E9	4	4	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4
E10	2	2	2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3
E11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4
E12	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2
E13	2	4	2	2	3	4	2	4	2	4	2	4	2
E14	2	4	2	5	2	5	3	2	2	4	3	3	1
E15	5	4	5	1	4	2	2	4	4	2	5	4	5
E16	4	5	4	5	5	3	5	3	2	5	4	3	4
E17	5	4	5	2	4	4	3	2	2	2	4	4	2
E18	4	2	4	5	5	3	4	2	4	4	3	4	3
E19	2	2	4	2	3	2	1	2	5	3	4	5	3
E20	4	5	5	5	4	4	4	3	2	2	4	4	3
Varianza	1.14	0.89	1.44	1.75	0.75	0.84	1.31	0.93	1.21	1.04	1.13	0.59	1.53

Completamente de acuerdo	*5*
De acuerdo	*4*
Indiferente	*3*
En desacuerdo	*2*
Completamente en desacuerdo	*1*

$k =$ 13

$\sum S_i^2 =$ 14.54

$S_{sum}^2 =$ 75.55

Alfa de Cronbach (Variable 2) **0.87**

Interpretación: Validez muy alta

Promedio: **0.88**

Cálculo en R

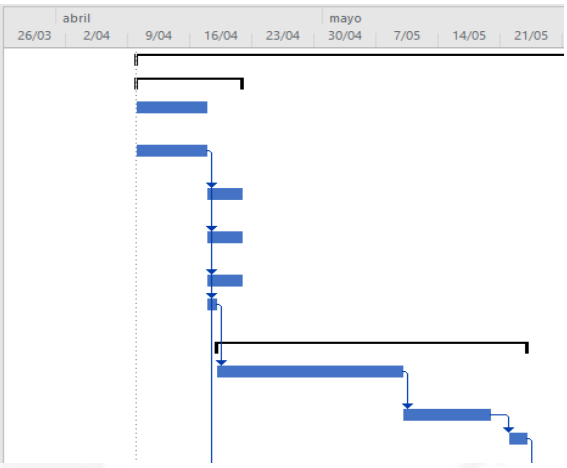
```
# Variable 2 (preguntas 9-21)
var2<-read.delim("clipboard")
install.packages("ltm") # libreria requerida
library(ltm) # llamando a la libreria

alfa<-cronbach.alpha(var2)
alfa
# alfa= 0.87, la variable 2 tiene muy alta fiabilidad
```

```
Console   Terminal   Background Jobs
R 4.3.1 · ~/
> # Variable 2 (preguntas 9-21)
> var2<-read.delim("clipboard")
> install.packages("ltm") # libreria requerida
Error in install.packages : Updating loaded packages
> alfa<-cronbach.alpha(var2)
> alfa

Cronbach's alpha for the 'var2' data-set

Items: 13
Sample units: 20
alpha: 0.875
```

Anexo 6: Cronograma y presupuesto de la investigación

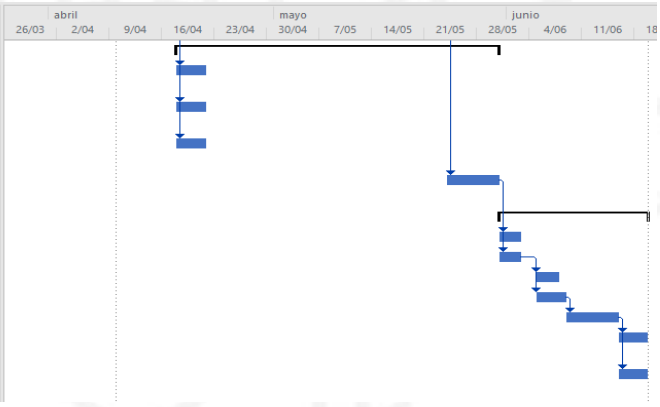
a) Diagrama de Gantt de las actividades de los capítulos 1 y 2

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
ACTIVIDAD	**51 días**	**lun 10/04/23**	**lun 19/06/23**
CAPÍTULO 1	**10 días**	**lun 10/04/23**	**vie 21/04/23**
Descripción de la situación problemática	6 días	lun 10/04/23	lun 17/04/23
Formulación del problema	6 días	lun 10/04/23	lun 17/04/23
Objetivos de la investigación	4 días	mar 18/04/23	vie 21/04/23
Justificación de la investigación	4 días	mar 18/04/23	vie 21/04/23
Limitaciones del estudio	4 días	mar 18/04/2:	vie 21/04/23
Aspectos deontológicos de la investigación	1 día	mar 18/04/23	mar 18/04/23
CAPÍTULO 2	**25 días**	**mié 19/04/2:**	**mar 23/05/2:**
Antecedentes de la investigación	15 días	mié 19/04/23	mar 9/05/23
Bases teóricas	8 días	mié 10/05/2:	vie 19/05/23
Definición de términos básicos	2 días	lun 22/05/23	mar 23/05/23



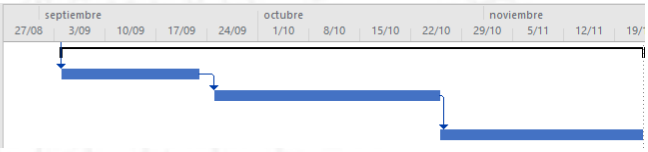
b) Diagrama de Gantt de las actividades de los capítulos 3 y 4

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
CAPÍTULO 3	**31 días**	**mar 18/04/2:**	**mar 30/05/2:**
Hipótesis de la investigación	4 días	mar 18/04/23	vie 21/04/23
Variables de la investigación	4 días	mar 18/04/23	vie 21/04/23
Dimensiones de las variables	4 días	mar 18/04/23	vie 21/04/23
Operacionalización de las variables	5 días	mié 24/05/23	mar 30/05/23
CAPÍTULO 4	**14 días**	**mié 31/05/2:**	**lun 19/06/23**
Tipo de investigación	3 días	mié 31/05/2:	vie 2/06/23
Diseño de investigación	3 días	mié 31/05/2:	vie 2/06/23
Unidad muestral	3 días	lun 5/06/23	mié 7/06/23
Población de estudio	4 días	lun 5/06/23	jue 8/06/23
Tamaño de la muestra	5 días	vie 9/06/23	jue 15/06/23
Técnicas de recolección de datos	2 días	vie 16/06/23	lun 19/06/23
Técnica de análisis e interpretación de datos	2 días	vie 16/06/23	lun 19/06/23



c) Diagrama de Gantt de las actividades del capítulo 5

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
CAPÍTULO 5	**58 días**	**lun 4/09/23**	**mié 22/11/23**
Resultados descriptivos	15 días	lun 4/09/23	vie 22/09/23
Resultados de evaluación de hipótesis	23 días	lun 25/09/23	mié 25/10/23
Discusión y conclusiones	20 días	jue 26/10/23	mié 22/11/23



d) Presupuesto de la investigación

BIENES Y SERVICIOS	MONTO (S/.)
Internet	2,160
Transporte	550
Materiales y consumo	1,700
Impresión	100
Total	**4,510**

11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía

Fuentes principales

11%	Fuentes de Internet
2%	Publicaciones
2%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Caracteres reemplazados
50 caracteres sospechosos en N.º de páginas
Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto.

Texto oculto
50 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

11% Fuentes de Internet
2% Publicaciones
2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.ucv.edu.pe 1%
2	Internet	hdl.handle.net 1%
3	Internet	repositorio.ulima.edu.pe 1%
4	Internet	www.theibfr.com 1%
5	Internet	repositorio.usmp.edu.pe 0%
6	Internet	dokumen.pub 0%
7	Internet	www.mayores.uji.es 0%
8	Internet	issuu.com 0%
9	Internet	www.coursehero.com 0%
10	Internet	www.nacion.com 0%
11	Trabajos del estudiante	Saint George's College 0%

12 Internet
repositorioacademico.upc.edu.pe 0%

13 Internet
pdfslide.net 0%

14 Internet
upc.aws.openrepository.com 0%

15 Trabajos del estudiante
Universidad Cesar Vallejo 0%

16 Internet
repositorio.upeu.edu.pe 0%

17 Internet
repositorio.unsaac.edu.pe 0%

18 Internet
theibfr.com 0%

19 Trabajos del estudiante
Universidad de Málaga - Tii 0%

20 Internet
moam.info 0%

21 Trabajos del estudiante
Universidad San Ignacio de Loyola 0%

22 Internet
es.statista.com 0%

23 Internet
www.medigraphic.com 0%

24 Internet
repositorio.unjfsc.edu.pe 0%

25 Internet
core.ac.uk 0%

26 Internet
ecotec.edu.ec 0%

27 Internet
revistas.javeriana.edu.co 0%

28 Internet
centraldenoticiavenezuela.blogspot.com 0%

29 Internet
revistas.ucsc.cl 0%

30 Trabajos del estudiante
Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC 0%

31 Internet
repositorio.une.edu.pe 0%

32 Internet
repositorio.umch.edu.pe 0%

33 Internet
sedici.unlp.edu.ar 0%

34 Internet
www.erudit.org 0%

35 Internet
idoc.tips 0%

36 Publicación
"Potenciales predictores del rendimiento laboral", Teseo, 2018 0%

37 Internet
bjihs.emnuvens.com.br 0%

38 Internet
www.slideshare.net 0%

39 Internet
journals.sagepub.com 0%

40 Internet
qdoc.tips 0%

41 Trabajos del estudiante
Universidad Argentina John F. Kennedy 0%

42 Internet
repositorio.upn.edu.pe 0%

43 Trabajos del estudiante
Universidad de Deusto 0%

44 Internet
busco-trabajo-empleo.blogspot.com 0%

45 Internet
www.ipsos.com 0%

46 Trabajos del estudiante
Unidades Tecnológicas de Santander 0%

47 Trabajos del estudiante
Universidad de San Martín de Porres 0%

48 Internet
repositorio.esan.edu.pe 0%

49 Internet
repositorio.utelesup.edu.pe 0%

50 Trabajos del estudiante
Colegio Casuarinas 0%

51 Internet
freetrade.tamiu.edu 0%

52 Internet
go.gale.com 0%

53 Internet
renati.sunedu.gob.pe 0%

54 Internet
www.scribd.com 0%

55 Internet
1library.co 0%

56 Publicación
Sergio Espinoza-Parra, Fernando Molero, María J. Fuster-Ruizdeapodaca. " Transf... 0%

57 Internet
aulavirtual.uji.es 0%

58 Internet
recyt.fecyt.es 0%

59 Internet
repositorio.cientifica.edu.pe 0%

60 Internet
revistas.itm.edu.co 0%

61 Internet
www.researchgate.net 0%