

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú en el año 2024

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Carmen Milagros Mercedes Santander Julca

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Fabian Justin Silva Nuñez

Asesor:

Jubalt Rafael Álvarez Salazar

Lima, 2026

La tesis:

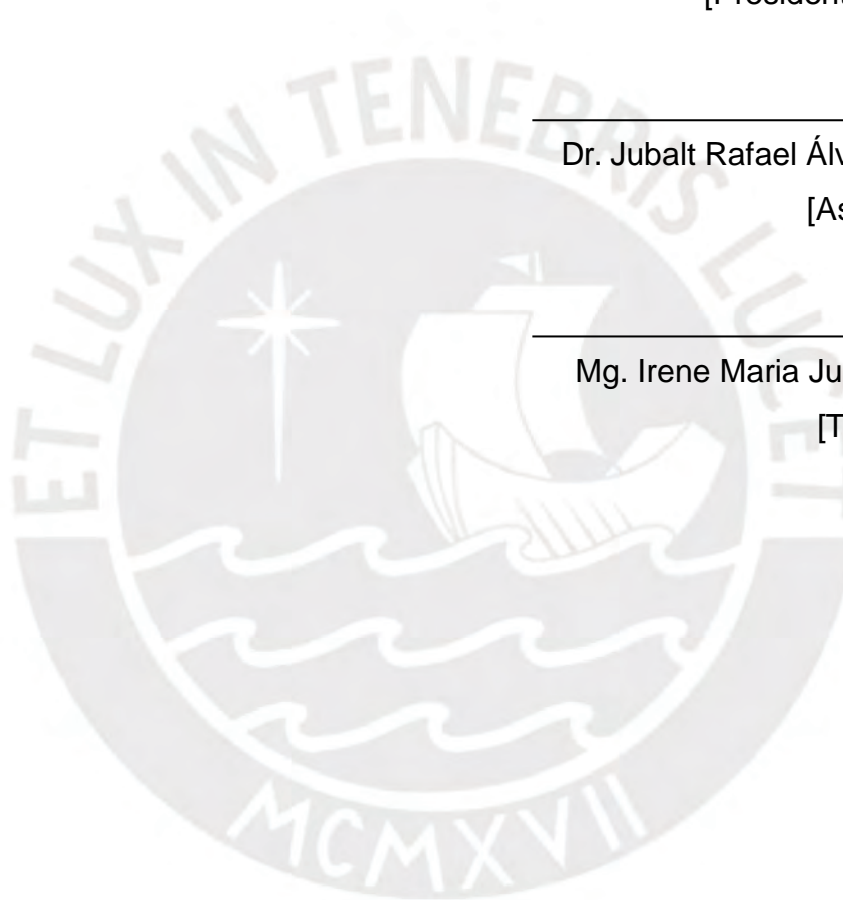
La relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú en el año 2024

ha sido aprobada por:

Dr. Marta Lucia Tostes Vieira
[Presidente del Jurado]

Dr. Jubalt Rafael Álvarez Salazar
[Asesor Jurado]

Mg. Irene Maria Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Jubalt Rafael Alvarez Salazar, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada “La relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú en el año 2024”, de los autores Carmen Santander y Fabián Silva, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 02/02/2026.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 2 de febrero de 2026

Apellidos y nombres: Alvarez Salazar, Jubalt Rafael	
DNI: 29676850	Firma:  Firmado digitalmente por ALVAREZ SALAZAR JUBALT RAFAEL AUT 29676850 hard Soy el autor de este documento San Borja, Lima jubalt.alvarez@pucp.edu.pe domingo, 1 de febrero de 2026 09:45:14
ORCID: 0000-0002-0497-9047	

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a mis padres, Sandra y Christian, por su apoyo constante y su confianza a lo largo de estos seis años de carrera. También quiero destacar a mi abuelo Luis Alberto por sus sabios consejos y especialmente a mi abuela Nelva, por su amor incondicional y palabras de aliento que han sido una guía en cada etapa de este proceso. Dedico este logro a cada uno de ustedes, ya que sin su presencia y apoyo, esto no habría sido posible.

Fabian Silva

Este logro lo recibo por mi hermano, Jesús Santander, quien me apoyó incondicionalmente a lo largo de su vida y siempre estará presente en mi corazón. Ambos se lo dedicamos a nuestros padres, a quienes amamos profundamente y esperamos que se sientan orgullosos de nosotros. Asimismo, agradezco cada experiencia vivida que hizo posible culminar mi etapa académica, y a esa persona especial que me respaldó y motivó a seguir adelante, *pase lo que pase*. Cuando recuerde este logro, tendré presente a mi Copito y miraré al cielo recordando a mi hermano, a mi mamá Meche y a mi Puppy, por su guía, cuidado y amor a lo largo de todos estos años.

Carmen Santander



Expresamos nuestro agradecimiento:

Al profesor Jubalt Álvarez, por su invaluable orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso. Su experiencia, compromiso y enfoque crítico han sido fundamentales para el desarrollo y la culminación de este trabajo. Agradecemos profundamente cada consejo, corrección y sugerencia que nos permitió enriquecer este proyecto. Sin su apoyo constante, este logro no habría sido posible.



RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de PwC Perú durante el año 2024. La investigación es de enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental. En una primera fase, se revisaron las principales teorías y modelos sobre los constructos clave: satisfacción laboral e intención de permanencia. Entre las teorías analizadas destacan las aportaciones de Herzberg (1959) sobre factores motivacionales e higiénicos, así como modelos contemporáneos sobre la retención de talento en entornos corporativos. En la segunda fase, se validó el modelo teórico a través de encuestas aplicadas a una muestra representativa de trabajadores administrativos de PwC Perú. Se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), lo que permitió evaluar las relaciones entre las variables y comprobar la robustez del modelo propuesto. Los resultados confirmaron la existencia de una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los empleados en PwC Perú. Se encontró que los factores higiénicos tienen una ligera predominancia sobre los motivacionales, con un 38.4% frente al 37.9%. Este hallazgo sugiere que, aunque ambos tipos de factores son fundamentales para la satisfacción laboral, elementos como la seguridad laboral o el salario juegan un papel ligeramente más importante en la decisión de los trabajadores de continuar en la empresa, por lo cual es importante que PwC Perú promueva estrategias de retención más enfocadas en estas dos variables, asegurando estabilidad y competitividad en el mercado.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Intención de permanencia, Retención de talento, Factores higiénicos, Factores motivacionales, Gestión del personal, Relaciones Laborales, PLS SEM

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Justificación del problema de la investigación	5
3. Pregunta de investigación	7
3.1. Pregunta principal	7
3.2. Preguntas secundarias.....	7
4. Objetivos de investigación.....	7
4.1. Objetivo principal.....	7
4.2. Objetivos específicos	7
5. Delimitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Satisfacción Laboral.....	9
1.1. Definición	9
1.2. Teoría de Adams	10
1.3. Teoría de Expectativas de Vroom.....	10
1.4. Motivación.....	11
2. Intención de permanencia	14
2.1. Definiciones	14
2.2. Variables que explican la intención de permanencia.....	15
2.3. Variables de Control	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	25
1. Gestión del Sector Consultoría.....	25
1.1. Tendencias del sector Consultoría.....	25
1.2. Tendencias del sector Consultoría en Perú.....	27
1.3. Análisis PESTEL del sector consultoría en Perú	28
2. PricewaterhouseCoopers (PwC)	31
2.1. Qué es PricewaterhouseCoopers - Perú	31
2.2. Estructura de negocio	31
3. Gestión humana de PwC - Perú.....	32
3.1. Políticas y prácticas	32

3.2. Política de Retención de los trabajadores	33
3.3. Cadena de Valor de Porter	35
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	38
1. Enfoque	38
2. Alcance	39
3. Diseño metodológico.....	40
4. Población y muestra.....	40
4.1. Población	41
4.2. Muestra.....	41
5. Técnicas de recolección de información.....	44
6. Análisis de datos	46
7. Validez y confiabilidad	49
8. Consideraciones éticas	54
CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	56
1. Estadística Descriptiva	56
2. Evaluación de Modelos de Medida.....	58
2.1 . Evaluación de Modelo de Primer Orden.....	58
2.2 . Evaluación de Modelo de Segundo Orden	60
2.3 . Evaluación de Modelo de Tercer Orden.....	64
3. Evaluación del modelo estructural.....	68
4. Capacidad predictiva del modelo	70
5. Análisis de Importancia y Desempeño	70
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	76
1. Satisfacción Laboral.....	76
2. Intención de permanencia	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
1. Conclusiones	84
2. Recomendaciones	87
3. Limitaciones	88
REFERENCIAS	90
ANEXOS.....	99
ANEXO A: Informe bibliométrico	99

ANEXO B: Matriz de Consistencia	102
ANEXO C: Introducción Cuestionario	105
ANEXO D: Cuestionario	106
ANEXO E: Variables Vinculadas al Cuestionario	111
ANEXO F: Matriz HTMT - Modelo 1	118
ANEXO G: Modelo teórico de la relación entre satisfacción laboral e intención de permanencia	120
ANEXO H: Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación.....	121



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Satisfacción Laboral como actitud generalizada ante el trabajo.....	9
Tabla 2: Insumos y resultados esperados por el colaborador.....	10
Tabla 3: Definición de las variables motivacionales	13
Tabla 4: Definición de las variables de higiene	14
Tabla 5: Definiciones de variables que explican la Intención de Permanencia agrupadas por el Compromiso de Permanencia a lo Largo del Tiempo	18
Tabla 6: Definiciones de variables que explican la Intención de Permanencia agrupadas sobre los Sentimientos Personales sobre la Permanencia	19
Tabla 7: Descripción de la evolución del sector consultoría a través del 2020, 2021 y 2023	27
Tabla 8: Análisis PESTEL del sector consultoría peruano.....	28
Tabla 9: Valores según el informe de sostenibilidad de PwC - Perú.....	32
Tabla 10: Evolución de la tasa de rotación de PwC desde el 2019 hasta el 2021	34
Tabla 11: Tasa de rotación de PwC a partir de agrupaciones por edad	34
Tabla 12: Cantidad de administrativos en la Firma según género	34
Tabla 13: Evolutivo de los índices anuales que comparte el área de Comunicación Interna	35
Tabla 14: Actividades Primarias.....	35
Tabla 15: Actividades Secundarias.....	37
Tabla 16: Embudo delimitando por los trabajadores que son de plazo indeterminado y que son menores de 50 años.....	41
Tabla 17: Operacionalización de variables motivacionales	45
Tabla 18: Operacionalización de variables higiénicas	45
Tabla 19: Operacionalización de las variables que forman el compromiso de permanencia a lo largo del tiempo.....	45
Tabla 20: Operacionalización de las variables que forman los sentimientos personales sobre la permanencia	46
Tabla 21: Recuento de la muestra por género	56
Tabla 22: Recuento de la muestra por estado civil.....	56
Tabla 23: Recuento de la muestra por edad	57
Tabla 24: Recuento de la muestra por número de hijos	57
Tabla 25: Recuento de la muestra por puesto laboral	57
Tabla 26: Recuento de la muestra por meses trabajando	58

Tabla 27: Variables eliminadas del modelo de primer orden	59
Tabla 28: Evaluación de confiabilidad y validez convergente.....	59
Tabla 29: Evaluación de modelo de medida de factor común de segundo orden.....	61
Tabla 30: Modelo de segundo orden	62
Tabla 31: Matriz HTMT - Modelo 2	63
Tabla 32: Evaluación de modelo de medida de factor común de tercer orden	67
Tabla 33: Evaluación del Modelo Estructural.....	69
Tabla 34: Evaluación de la Capacidad Predictiva del Modelo	70
Tabla 35: Importancia-Desempeño.....	72
Tabla 36: Constructos de segundo orden.....	74
Tabla 37: Constructos de tercer orden.....	75



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo teórico de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia.....	24
Figura 2: Determinación del tamaño de muestra con G*Power.....	43
Figura 3: Síntesis de Hipótesis.....	69
Figura 4: Mapas de importancia - desempeño (IPMA) de segundo orden.....	73
Figura 5: Mapa de importancia - desempeño (IPMA) de tercer orden.....	75



INTRODUCCIÓN

La relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el ámbito organizacional constituye un tema de relevancia en la gestión del talento humano. En un entorno que se caracteriza por la alta competitividad y dinamismo, comprender los factores que motivan a los trabajadores a comprometerse con sus organizaciones es crucial. Este interés no solo responde a la necesidad de mejorar la retención y reducir los costos asociados a la rotación, sino también al impacto positivo que estas estrategias tienen en el bienestar individual de los trabajadores, su calidad de vida y la sostenibilidad de las empresas. En este contexto, la pandemia ha acelerado la evolución de la gestión de Recursos Humanos, promoviendo estrategias que priorizan la tecnología, el bienestar laboral y la conciliación entre la vida personal y profesional. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como la alta rotación de personal, especialmente en sectores competitivos como el de las *Big Four*. En el caso de PwC Perú, esta problemática genera costos elevados relacionados con el reclutamiento, la capacitación y la pérdida de conocimiento organizacional, afectando además la consistencia y calidad de los servicios que ofrecen.

Estudios previos han mostrado que la satisfacción laboral influye directamente en la intención de permanencia, siendo los factores como liderazgo, ambiente laboral, oportunidades de desarrollo y remuneración los más relevantes. Sin embargo, en el contexto peruano, aún se comprende poco sobre cómo interactúan estas variables, especialmente tras los cambios derivados de la pandemia. Por ello, este estudio busca analizar esta relación desde una perspectiva académica y práctica, utilizando la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) y la intención de permanencia de Lawler et al. (1979), Lyons T. (1971) y Langford (2009).

El propósito principal es determinar cómo la satisfacción laboral impacta la intención de permanencia en los trabajadores administrativos de PwC Perú en 2024. Los resultados indican que la seguridad laboral y la remuneración son factores clave de la satisfacción, mientras que el compromiso y los sentimientos personales son determinantes de la intención de permanencia. Estos hallazgos subrayan la necesidad de políticas inclusivas y sostenibles para promover estabilidad y un mayor compromiso organizacional. El documento se organiza en seis capítulos: el primero plantea el problema de investigación y los objetivos, el segundo desarrolla el marco teórico, el tercero analiza el contexto organizacional, el cuarto detalla la metodología, el quinto presenta los resultados y el sexto ofrece recomendaciones y propuestas para futuras investigaciones. Este trabajo no solo contribuye a comprender la relación entre satisfacción laboral e intención de permanencia en PwC Perú, sino que también proporciona insights valiosos para optimizar la gestión del talento en otros contextos organizacionales.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

La gestión de Recursos Humanos ha sufrido cambios potenciados por la pandemia; por lo cual, se han creado diversas estrategias que hacen frente a los distintos retos que dejó el confinamiento (Sagawa, 2021). Gran parte de estas decisiones se han desarrollado a partir del uso de tecnología para hacer más eficiente los procesos y la toma de decisiones (Ferrari, 2018). También, este proceso virtual abarca nuevas preocupaciones dentro de la manera en la cual se trabaja, temas como la salud mental, bienestar y encontrar mejores maneras de conciliar la vida personal del individuo y su trabajo (Ey, 2022). Si bien las tendencias actuales traen beneficios importantes para la empresa como mejora de la productividad, aumento en la rentabilidad, enfoque del departamento de RR.HH. y fidelización y/o permanencia de los colaboradores (Terzakyan, 2023). Este último posee diversas divergencias que serán abordadas en los siguientes párrafos.

La intención de permanencia, en esencia, ha sido estudiada bajo un contexto de rotación de voluntarios en asociaciones sin fines de lucro en base a cuál es la probabilidad que un voluntario continúe en la organización después de un tiempo determinado (Montes & Romo, 2019). Sin embargo, también se vincula a otros conceptos organizacionales; por ejemplo, Delgado (2019) realizó un estudio en el que confirmaron que la intención de permanencia y la rotación de personal están altamente relacionadas, ya que son dimensiones de un mismo fenómeno. Asimismo, la diferencia principal entre estas dos variables es que la intención de permanencia se va a mantener solo como una disposición conductual hasta el momento en el que surja alguna oportunidad que dé paso a la acción, en otras palabras, en rotar (González, 2019). Aunque, según se cita a un artículo de Littlewood en el 2004, el mismo acto de terminar la relación laboral se produce a partir de la disminución de la intención de permanencia y futuro paso a la acción sin la necesidad de tener el factor oportunidad de otro trabajo, ya que los factores varían según cada persona o contexto (González, 2019).

La intención de permanencia de los colaboradores representa un objetivo estratégico dentro de la Gestión del Talento Humano, junto con otros procesos fundamentales como el desarrollo profesional, la capacitación continua y la satisfacción laboral. En este contexto, la implementación de estrategias organizacionales orientadas a atender las necesidades y expectativas de los trabajadores puede influir de manera significativa tanto en su desempeño como en su decisión de continuar vinculados a la organización (Mendoza & Méndez, 2021).

Diversas investigaciones han analizado la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia, evidenciando una asociación positiva entre ambas variables. En esta línea, Corina (2014), en un estudio realizado con asesores de una empresa de Contact Center en Medellín, identificó que mayores niveles de satisfacción laboral se relacionan directamente con una mayor intención de permanencia. De forma complementaria, Cubelo et al. (2016) sostienen que variables organizacionales y personales —como el liderazgo, el clima laboral, la comunicación interna, el logro de objetivos, la remuneración, la salud ocupacional y las oportunidades de desarrollo profesional— influyen de manera directa en la decisión de los colaboradores de permanecer en la organización.

Revisando diversas lecturas e investigaciones, en el 2001 en México, se investigaron factores que incrementan la intención de permanencia dando como resultado que uno de esos principales motivadores es el apoyo organizacional (Arias Galicia, 2001). Asimismo, Esparza Montes y Segovia Romo en el 2019 realizaron un estudio cuantitativo en el cual buscaban encontrar qué factores (centrado en el compromiso organizacional) incidían en la intención de permanencia de empleados en una institución educativa en México. En Santiago de Chile, aparte del compromiso, se agregó la variable de satisfacción laboral en la Generación Y; sin embargo, se sigue enfocando en una organización sin fines de lucro (Pamela, 2014). En el contexto peruano, se identifica una limitada evidencia empírica que analice de manera conjunta la satisfacción laboral y la intención de permanencia en escenarios posteriores a impactos de alcance global, como la pandemia. Asimismo, la literatura nacional muestra una ausencia de modelos explicativos que integren ambas variables de forma continua, ya que la intención de permanencia ha sido abordada tradicionalmente como una variable de carácter dicotómico, tal como se evidencia en el Anexo A.

A nivel internacional, la rotación de personal se ha consolidado como un fenómeno recurrente que impacta a diversos sectores económicos. De acuerdo con un análisis elaborado a partir de información de la plataforma LinkedIn, el sector de servicios profesionales presenta uno de los mayores niveles de rotación, con un promedio de 10,6% (Genomawork, 2022). Dentro de este contexto, destacan las denominadas Big Four, empresas que ocupan un rol central en el sector de servicios profesionales y que se caracterizan por una intensa competencia por el talento. La relevancia de estas organizaciones se sustenta en que sus principales activos están vinculados a la gestión del conocimiento y al capital humano, lo que explica la alta generación de empleo y la importancia estratégica de sus procesos de gestión de personas (Investing.com, 2022). Además, la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH, 2019) hizo referencia a la conferencia en la que participaron PwC, EY, Deloitte y KPMG sobre que su

propuesta de valor para los talentos se enfoca la experiencia transparente del candidato como centro de la gestión humana.

No obstante, el crecimiento de problemas en la gestión humana afecta directamente tanto a la reputación de marca como a la satisfacción laboral que, a la par, se ve alineado a su rendimiento e incremento del índice de rotación (Jerez & Delannay, 2017). Cuando un trabajador ingresa a una *Big Four* ya sabe a lo que se expone: trabajar mucho durante unos años en un entorno altamente competitivo y exigente, pero también estimulante con la finalidad de que esto sirva como base para luego buscar puestos más 'cómodos' con la experiencia ya adquirida (Sáenz, 2023). El problema se encuentra en que dicho estilo de vida 'al límite' puede tener consecuencias tanto a nivel físico como mental, lo cual claramente afecta a la satisfacción del trabajador con relación a su puesto de trabajo (Rallo, 2023). Asimismo, los colaboradores van evolucionando sus necesidades a través de los años (DCH, 2019). Antes, el horario laboral no era un problema que podría reducir su intención de permanencia, ya que pesaba más el aprender, tener un buen sueldo y respaldo de una *Big Four* (sea de cualquier área y/o nivel) (Delgado, 2019). No obstante, poco a poco se observa el incremento de quejas ante medidas en las que los sindicatos no están de acuerdo: este año el periódico El País se logró contactar con empleados de las cuatro consultoras más grandes a nivel mundial para poder exponer prácticas de 'sobreexplotación' hacia sus colaboradores, haciéndolos trabajar hasta un monto mayor a 50 horas semanales (Sánchez, 2023). A este punto, se podría iniciar la cuestión sobre si la satisfacción de los trabajadores de las *Big Four* se ha visto afectada.

Según la encuesta de satisfacción laboral nacional de mayo del 2016 elaborada por Trabajando.com, se obtuvo la cifra de que el 76% de los encuestados no eran felices en su trabajo, lo que afectaba negativamente a su productividad, creatividad e innovación (Info Capital Humano, s.f.). Por lo mismo, el Perú ha sido uno de los países con el ratio de rotación laboral más alto en Latinoamérica, porque cuenta con 20% (9,1% más que la media en la región) que podría deberse a un desequilibrio de expectativas, problemas personales, dificultad de adaptación, entre otros (Conexión Esan, 2019). A la par, el Informe de Sostenibilidad de PwC Perú explicaba que para el 2021 la tasa de rotación había incrementado de 23% a 27% sin dar más detalles acerca de las causas que hacen que el talento no solo no tenga la intención de permanencia en la empresa, sino también que sea tan débil que opte por otras opciones de compañías o empresas (PwC, 2021). La rotación de personal conlleva al incremento de costos de los procesos iniciales de recursos humanos: reclutamiento, selección y capacitación; así como a la productividad y la calidad de los servicios profesionales que prestan las *Big Four* (Conexión Esan, 2019). Asimismo, Ey (2022) también concuerda que la elevada rotación del personal puede generar diversos

riesgos; por lo cual, se requiere una planificación y estructuración de nuevas prácticas dentro de las auditoras. Por eso, Delgado en el 2019 realizó un trabajo académico en base a una de las *Big Four* para poder determinar la estrategia clave de retención de sus trabajadores enfocado en las características de los *Millennials* menores, ya que el autor determinó que ellos formarían parte de la fuerza laboral futura y, por ende, era clave crear valor para disminuir la tasa de rotación en ese segmento de edad.

Delgado (2019) entiende que la gestión de Recursos Humanos para poder retener a su personal debe apoyar al colaborador a conciliar el equilibrio trabajo/familia, flexibilizar los horarios de trabajo, actualizar las escalas salariales, entender que también se deben otorgar beneficios no económicos, reconocer y felicitar a los subordinados por sus actividades sobresalientes e ir controlando periódicamente encuestas de satisfacción laboral a todo el staff. Las políticas que fomenten el equilibrio vida/trabajo, la estratificación de horarios promedio laborables, brindar retribuciones competitivas, el apoyo emocional al trabajador (como medida dentro del clima laboral) y una cultura abierta que integre todo lo anterior va de la mano con el aumento de la satisfacción laboral; por lo cual, esta afinidad con el trabajo hace que los trabajadores más competentes se retengan en la organización mejorando los resultados (Delgado, 2019).

No obstante, para estas empresas, no hay un sistema de causalidad que refleje los factores determinantes que ocasionan un índice de rotación incremental de los últimos años. Por ejemplo, en PwC Perú si bien explican algunas decisiones que quieren implementar para disminuir la rotación en sus áreas, no explican cuáles son los mayores motivos por los cuales sus trabajadores cesan (PwC, 2021). Lo mismo sucede en el Informe de Sostenibilidad Global de KPMG (2021), solo se menciona la tasa de rotación y cuánto representa según sexo y edad, pero no se mencionan las razones ni las medidas que están tomando para poder hacer frente a sus ratios. Actualmente todas estas empresas ya manejan actividades de bienestar laboral o actividades que buscan incrementar el nivel de satisfacción laboral; sin embargo, no son percibidas por sus colaboradores (Lapa & Cardenas, 2020). Entonces este nivel de rotación o bajo nivel de intención de permanencia puede estar explicado en base a que sus políticas en general son orientadas a resultados en base a la producción laboral de cada equipo de trabajo y no poseen esa mirada más humana que se implementa en otros sectores a nivel mundial (Lapa & Cardenas, 2020).

Por ende, se evidencia la necesidad de tener una mejor comprensión detallada de las dinámicas internas que afectan al personal administrativo. Entonces, para esta investigación se busca analizar en qué medida la satisfacción laboral se relaciona con la intención de permanencia por parte de los trabajadores del área administrativa de una de

las *Big Four* que tiene uno de los mayores índices de rotación: PricewaterhouseCoopers, dentro de su única sede en Perú.

2. Justificación del problema de la investigación

La satisfacción laboral es un elemento fundamental en la vida de los trabajadores, ya que Montoya-Cáceres et al. (2020) señalan que no solo impacta en su bienestar individual, sino también en su calidad de vida en general. Según un estudio de PwC (2023), el bienestar de los trabajadores en su centro de trabajo es una preocupación que va tomando mayor relevancia en la sociedad actual, donde se valora cada vez más aspectos como el equilibrio de vida laboral y personal, el buen ambiente de trabajo, constantes capacitaciones, remuneración acorde al mercado, entre otros aspectos. Además, en una economía global y competitiva, las empresas enfrentan la retención de profesionales capacitados, con el fin de mejorar su posición en el mercado (Chamorro et al, 2005). Por lo tanto, resulta de relevancia social, ya que dichas políticas no solo benefician a los empleados directamente involucrados, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible de la empresa y, por ende, al fortalecimiento del tejido laboral en la sociedad peruana. Con respecto a la justificación organizacional, PwC Perú es una de las principales firmas de consultoría y auditoría en el país, donde la retención de talento humano es crucial para mantener su posición competitiva y garantizar la prestación continua de servicios de alta calidad a sus clientes (Gutiérrez, 2017). En relación con ello, Mendoza (2003) subraya que la rotación de empleados conlleva un costo elevado, especialmente cuando se trata de trabajadores fundamentales para el funcionamiento de la organización, debido a la dificultad de encontrar reemplazos adecuados en el mercado laboral.

Los costos de la rotación de personal pueden resumirse en términos de reclutamiento y capacitación, pérdida de conocimientos y experiencia en las funciones por realizar, así como impactos en la cultura empresarial (Astrid & Lina, 2009). En general, la rotación de personal ha demostrado ser un desafío significativo no solo para PwC Perú, sino también para cualquiera de las otras 3 firmas pertenecientes a las *Big Four*: EY, Deloitte y KPMG. Esto debido a que enfrentan una alta tasa de rotación, lo que afecta la estabilidad y cohesión interna, además de poner en riesgo la capacidad de la firma para ofrecer servicios consistentes y de alta calidad. Por lo tanto, investigar la relación entre la satisfacción laboral e intención de permanencia es indispensable para identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y desarrollar estrategias efectivas para incentivar la retención del talento no solo en PwC Perú, sino también proporcionar *insights* valiosos para las demás firmas de las *Big Four*, como EY, Deloitte y KPMG, y servir como base para futuras investigaciones en el sector.

Finalmente, una de las principales implicancias académicas de la presente investigación radica en la exploración conjunta del conjunto de variables planteadas. Por un lado, la satisfacción organizacional es un fenómeno explorado que se basa en factores motivacionales e higiénicos (Navarro, 2008). Por otro lado, Muñoz (2022) señala que la retención de empleados en estas organizaciones se ha visto afectada debido a la necesidad de los trabajadores de adaptarse a nuevos entornos laborales, lo que ha transformado sus expectativas y comportamientos, planteando así nuevos desafíos en la gestión del talento. Ante esta realidad, el presente estudio contribuye a actualizar la literatura existente, proporcionando datos empíricos recientes que reflejen las nuevas realidades laborales emergentes tras la pandemia. La comprensión de estos factores permite a las organizaciones desarrollar estrategias de retención de talento más efectivas, alineadas con las nuevas expectativas de los empleados. Por último, cabe mencionar que el estudio se realiza en un contexto de economía emergente, lo cual añade una dimensión adicional de relevancia, ya que permite entender mejor las dinámicas de gestión del talento en países con economías en desarrollo. Ello contribuye a establecer un sustento sólido para futuras investigaciones y para la aplicación de prácticas organizacionales orientadas a la retención de personal en contextos regionales similares.

3. Pregunta de investigación

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se delimitaron las siguientes preguntas de investigación:

3.1. Pregunta principal

¿En qué medida la satisfacción laboral está relacionada con la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú en el año 2024?

3.2. Preguntas secundarias

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024?
- ¿Cuál es el nivel de intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024?
- ¿De qué manera existe una relación estadística entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC?

4. Objetivos de investigación

4.1. Objetivo principal

Determinar la relación entre la satisfacción laboral e intención de permanencia de los colaboradores administrativos de la empresa PWC - Perú en el año 2024

4.2. Objetivos específicos

- Medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024.
- Medir el nivel de intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024.
- Analizar la relación estadística entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC

5. Delimitaciones

El estudio está delimitado por varias consideraciones clave. En primer lugar, se enfoca únicamente en empleados fijos de PwC Perú, excluyendo a los empleados temporales, para obtener una perspectiva más estable sobre la satisfacción y la intención de permanencia. Además, el análisis se restringe al año 2024, considerando solo datos y circunstancias actuales para asegurar la relevancia temporal. Por otro lado, el contexto de la investigación se limita a PwC Perú, excluyendo otras firmas o regiones para evitar generalizaciones inapropiadas. Finalmente, la investigación se centra exclusivamente en la satisfacción laboral y la intención de permanencia, sin explorar otras variables que podrían influir en la retención de personal, lo que podría proporcionar una visión más completa del fenómeno estudiado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Esta sección tiene como finalidad mostrar los enfoques y conceptos teóricos relacionados al análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú. Esto implica analizar conceptos como satisfacción laboral e intención de permanencia.

1. Satisfacción Laboral

1.1. Definición

Para la comprensión de este concepto, resulta relevante considerar que la satisfacción laboral puede variar en función de la percepción individual de cada trabajador. Los principales enfoques conceptuales sobre la satisfacción laboral se presentan resumidos en la Tabla 1.

Tabla 1: Definiciones de Satisfacción Laboral como actitud generalizada ante el trabajo.

Autor / Año	Definición
Crites (1969)	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
Smith, Kendall y Hulling (1969)	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral
Beer (1964)	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
Blum (1976)	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
Griffin y Baternan (1986)	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
Newstron y Davis (1993)	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
Porter (1962)	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente percibida.

La revisión de conceptos acerca de satisfacción laboral resulta de suma importancia, ya que según Hernández (2003) este concepto resulta de carácter subjetivo; es decir, que cuenta con diferentes interpretaciones por parte de diferentes autores. Para la presente investigación, la definición más precisa sobre la satisfacción laboral es 'Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo

mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo' (Beer, 1964, p.38). Justamente dicha definición se alinea mucho con los factores motivacionales de la teoría de Herzberg (1959), ya que hace referencia a algunos de los conceptos utilizados por dicho autor que logran explicar la satisfacción laboral como el trabajo mismo, el reconocimiento, entre otros aspectos más propios del entorno laboral.

1.2. Teoría de Adams

La teoría de la equidad de Adams plantea que la motivación de los individuos está directamente influenciada por su percepción de justicia en el trato recibido (Adams, 1963). Esta teoría resulta aplicable a cualquier contexto en el que exista un intercambio, no solo en el ámbito laboral, sino también en situaciones sociales más amplias, en las que las personas comparan los aportes y recompensas obtenidas. Cuando dicha comparación es percibida como desfavorable, puede generarse un sentimiento de inequidad que se traduce en insatisfacción (Sánchez & Cimadevilla, 2010).

En la Tabla 2, se presentan referencias a los insumos (contribuciones) y en su defecto las salidas (resultados) esperadas por el colaborador:

Tabla 2: Insumos y resultados esperados por el colaborador

Insumos (Contribuciones)	Salidas (resultados)
Esfuerzo	Salario
Habilidades	Incentivo económico
Rendimiento	Reconocimiento
Determinación	Desarrollo de carrera
Capacidad de trabajo	Estatus
Flexibilidad	Elogios

Fuente: Sánchez & Cimadevilla (2010).

Con respecto al ámbito laboral, Adams (1965) comenta que los trabajadores, en un intento de equilibrar lo que aportan a su trabajo (insumos) y lo que consiguen del mismo (salidas), asignan valores inconscientemente a cada una de sus distintas contribuciones que ellos realizan para el crecimiento de la organización. Partiendo de ello, podemos entender que el sentimiento a la hora de realizar un acuerdo entre empleado y empleador resulta muy de carácter subjetivo y ello culmina en la motivación o, en su defecto, desmotivación del trabajador.

1.3. Teoría de Expectativas de Vroom

La expectativa es una creencia momentánea acerca de la probabilidad de que un acto tendrá como consecuencia un resultado específico (Lopez et al, 2006). Es decir, es una

asociación entre la acción y el resultado mismo. Según Reyes & García (2021), comentan que la teoría de expectativas de Vroom se basa en que las personas actúan pensando de que luego de conseguir los resultados esperados, obtendrán algún tipo de beneficio (recompensa) por ello. Para ello, se encuentran presentes tres factores que determinan la motivación del trabajador: Valor, expectativas e instrumentalidad. Por un lado, la valencia hace referencia a lo que valora cada empleado y a los objetivos que espera alcanzar en la empresa (Yaguari, 2016). En adición a ello, Vroom (1964) comenta que este punto se refiere a la emoción que las personas tienen con respecto a las recompensas. Es decir, la manera de incentivar resulta muy subjetiva dependiendo de lo que más valore el empleado. Por otro lado, con respecto a las expectativas, según Yaguari (2016) estas se catalogan como un conjunto de creencias de que el esfuerzo realizado dará como resultado un buen desempeño.

Por último, con respecto a la instrumentalidad, Aguilera (2019) comenta que se refiere a la relación entre el resultado directo de una acción y los efectos indirectos asociados. A partir de ello, Vroom (1964) sostiene que es la organización la encargada de dejar en claro las funciones y responsabilidades, con el fin de mantener la integración del equipo de trabajo, así como el saber aprovechar sus fortalezas. Por lo tanto, se entiende que la organización espera que el empleado consiga mantener un buen desempeño, que permita conseguir los resultados esperados y así ser considerado una pieza clave que brinde valor desde su puesto de trabajo. En conclusión, en base a los 3 puntos mencionados anteriormente, según Aguilera (2019) la teoría de Vroom se pone en práctica principalmente cuando la organización reconoce los objetivos y expectativas que mantienen motivados a sus trabajadores.

1.4. Motivación

Según Robbins (2004), la motivación implica equilibrar la intensidad con la dirección y la perseverancia de la energía del empleado para alcanzar un objetivo. En línea con esto, Aquisé (2021) afirma que la motivación es la razón, o conjunto de razones que una persona tiene para actuar de cierta manera. Con respecto a ello, existen una serie de teorías que explican la motivación de las personas para realizar algún tipo de acción. Para el presente trabajo, se expondrán las 3 de mayor importancia, las cuales vienen a ser las siguientes: Teoría de motivación de Maslow, Teoría de motivación de David McClelland y Teoría de motivación de Herzberg.

1.4.1. Teoría de motivación de Maslow

Se la conoce igualmente como la teoría jerárquica, la cual se representa mediante una pirámide que organiza y prioriza las necesidades del individuo, las cuales se dividen en cinco niveles fundamentales: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y

de autorrealización (Maslow, 1943). Con respecto a ello, Maslow (1943) comenta lo siguiente: Primero, las necesidades fisiológicas son aquellas básicas para la supervivencia del individuo, ya sea como respirar, comer, vestirse, etc. Segundo, las necesidades de seguridad son aquellas que nos hacen sentir 'seguros' o brindan cierta estabilidad como por ejemplo conseguir un empleo, salud, adquirir un hogar. Tercero, las necesidades sociales aparecen cuando las anteriores ya están cubiertas y tienen que ver con la necesidad del ser humano de relacionarse y de establecer vínculos con otras personas. De hecho, según Angarita (2007) también influye el hecho de ser aceptado dentro de un grupo social, comunidad o familia.

Cuarto, Maslow (1943) comenta que las necesidades de reconocimiento son aquellas que aparecen una vez cubiertas las tres anteriores y se basan en cómo nos ven los demás y cómo nos vemos nosotros mismos. Angarita (2007) comenta que dentro de cómo nos ven los demás, está relacionado a conceptos como el estatus social, aprecio, reconocimiento y/o dignidad; por otra parte, dentro de cómo nos vemos nosotros mismos, está relacionado con la confianza, logros, autocomprensión y éxito propio. Por último, la necesidad de autorrealización son aquellas metas más complejas de alcanzar y están relacionadas directamente a nuestro crecimiento personal (Ortiz, 2009). Es decir, en dicho punto, una persona se basa en cumplir sus objetivos personales y el desarrollo de su potencial. Rivera (2014) menciona que uno de los usos de esta teoría es para reconocer la motivación de los trabajadores. Por ejemplo, unos trabajadores que tengan las primeras necesidades cubiertas buscarán cubrir otras de mayor jerarquía como las relacionadas al éxito y al desarrollo profesional. Es ahí donde debe intervenir la empresa, buscando así la satisfacción de las necesidades identificadas en sus trabajadores.

1.4.2. Teoría de motivación de David McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland también es conocida como la Teoría de las 3 necesidades o teoría de las necesidades motivacionales y se basa en el logro, afiliación y poder de los individuos (McClelland, 1961).

Primero, la necesidad de logro se basa en que los trabajadores optan por plantearse objetivos complicados, que conlleva asumir retos sin importarle el esfuerzo y sacrificio que resulte el cumplimiento de estos (Palma, 2000). Asimismo, les gusta recibir constante retroalimentación sobre su progreso y resultados dentro de la organización (Chang, 2010). Segundo, la necesidad de afiliación consiste en el deseo de trabajar en grupo y establecer relaciones interpersonales, en donde prefieren situaciones de cooperación grupal más que de una competencia (Gradio, 2018). Tercero, la necesidad de poder se caracteriza por individuos que resaltan por ser dominantes y querer tener todo controlado. Consideran que

el poder les proporcionará reconocimiento dentro del equipo y estatus dentro de la empresa (Gradio, 2018).

1.4.3. Teoría de motivación de Herzberg

También denominada la teoría de los dos factores. Herzberg (1959) comenta que los elementos que producen satisfacción en los trabajadores son completamente diferentes de los que causan insatisfacción, debido a que las personas tienen un sistema de necesidades doble: por un lado, la que se enfoca en evitar el sufrimiento y por otro, la orientada al crecimiento emocional e intelectual. A partir de ello, se formula la teoría de Herzberg y esta se basa en dos tipos de factores: higiene y motivación. Por un lado, los factores de higiene son aquellos que están relacionados a cómo se siente el individuo con las condiciones de la empresa (Herzberg, 1959). Estas pueden ser las siguientes: condiciones físicas del espacio de trabajo, política de seguridad de la empresa, clima y cultura organizacional, salario y beneficios, y relaciones con el superior (Rodríguez, et al., 2007). Por otra parte, los factores motivacionales son aquellos que están relacionados a cómo se siente el individuo en relación con su cargo dentro de la organización (Herzberg, 1959). Estas pueden ser las siguientes: Trabajo en sí mismo, logro, reconocimiento, línea de carrera y responsabilidad (Rodríguez, et al., 2007).

La satisfacción laboral se midió utilizando el instrumento propuesto por Gutiérrez (2015), basado en la teoría de los dos factores de Herzberg y previamente validado en su investigación original. Este cuestionario ha sido aplicado en estudios posteriores, lo que respalda su consistencia y aplicabilidad en distintos contextos organizacionales. En particular, Sabogal (2022) empleó dicho instrumento para analizar la satisfacción laboral antes y durante la crisis sanitaria en el sector salud, evidenciando su capacidad para captar variaciones en los factores higiénicos y motivacionales en escenarios de alta exigencia, así como su utilidad para evaluar cambios en la percepción laboral derivados de contextos críticos.

Luego de la aclaración marcada, el presente trabajo se ha enfocado en los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de Herzberg, la cual ha servido para medir la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa PwC Perú. En la Tabla 3 y 4, se presentan las definiciones de las variables que comprenden los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg (1959):

Tabla 3: Definición de las variables motivacionales

Variables Motivacionales	Definición
Reconocimiento Laboral	Para Gitman y McDaniel (2001) el reconocimiento laboral es la forma de retroalimentar e indicar a los empleados que la empresa conoce que han realizado un buen desempeño y que la aportación que hacen a la misma es valiosa.
Línea de Carrera	Para Candia (2017), la línea de carrera son oportunidades de promoción dentro de la organización.
Responsabilidad	Según Sayes (2017), la responsabilidad es la importancia del trabajo que realiza el colaborador para la empresa, así como su participación en la toma de decisiones.
Logro	Para Sanchez (2018), el logro viene a ser el resultado satisfactorio del cumplimiento de objetivos.
Trabajo en sí mismo	Según Sayes (2017), el trabajo en sí mismo viene a ser la variedad en las funciones, el reto que supone y la libertad para realizarlas.

Tabla 4: Definición de las variables de higiene

Variables de Higiene	Definición
Relaciones interpersonales	Según Sayes (2017), viene a ser el trato recibido con los superiores, así como las relaciones con sus compañeros.
Salario y beneficios	Para Gitman y McDaniel (2001), viene a ser una compensación económica y las ventajas adicionales que recibe un trabajador como parte de su empleo.
Relación con el supervisor	Para Mas (2005), viene a ser la calidad de la interacción y comunicación entre el empleado y su supervisor directo
Condiciones del trabajo	Según Sayes (2017), vienen a ser los recursos para realizar una labor, así como cierta comodidad en el espacio donde ejerce sus funciones.
Seguridad del ambiente	Según Mas (2005), se relaciona con las normas, procedimientos y reglas que la organización establece para regular el entorno de trabajo.

2. Intención de permanencia

2.1. Definiciones

La intención de permanencia no es un término que esté estudiado a profundidad. La primera conceptualización que usa es la de los autores Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) como la voluntad consciente e intencionada de continuar la relación laboral con la organización a la cual está vinculado. Asimismo, estudios sobre la intención de permanencia solían tener un tiempo determinado dentro de lo que consideró Esparza & Segovia, 2019. Sin embargo, a partir de esta premisa, permitió el tener una base para poder

iniciar más investigaciones para entender si esta situación de la intención de permanencia podría también ser explicada y replicada dentro de organizaciones que sí sean con fines de lucro; por ejemplo, Caudron (1997) expresa que dentro de la intención de permanencia se involucran diversos aspectos afectivos y cognitivos; por lo cual, los colaboradores normalmente suelen estar o preferir trabajos que les brinde reconocimiento, satisfacción y recompensas externas.

Si bien en los 90's la intención de permanencia se veía como que determinadamente dependía del trabajador, ya que los factores mencionados anteriormente pueden incentivar o no a buscar otras opciones de trabajo; en los últimos 10 años, también se empezó a depender de la empresa por temas económicos, contextuales o de no aporte de valor agregado por parte del trabajador, entonces las empresas también pueden influir o decidir directamente en esa intención de permanencia (Mendoza & Méndez, 2021). Asimismo, Moreno (2003) explica que la intención de permanencia se establece a partir de un acuerdo de negociación, en la cual el colaborador se compromete a continuar en la organización habiendo fijado el modo de trabajo (se consideran capacidades y desarrollo para mejorar la eficiencia de su labor).

También se considera la intención de permanencia como la espera de seguir manteniendo nexos con la empresa a consecuencia de una buena ejecución del compromiso organizacional, en otras palabras, se debe a que la organización ha brindado un soporte en caso de que los empleados lo requieran y que se les considere como personas (no solo como un número más) (Arias Galicia, 2001). A partir de todos estos autores, se propone la intención de permanencia como la acción voluntaria de establecer una respuesta dicotómica sobre quedarse o no en la organización. Es por ello por lo que, en los últimos 7 años, los gerentes han empezado a evaluar decisiones estratégicas de reconocimiento organizacional, flexibilidad laboral en términos de horario y trabajo orientado a resultados como medida para que se incremente la intención de permanencia (Ramirez, 2021).

2.2. Variables que explican la intención de permanencia

Ya partiendo de una concepción más clara, es importante conocer qué aspectos se suelen asociar; por ejemplo, Flores (2012) especificó que la intención de permanencia es una variable que predice la decisión de rotación y tiene seis dimensiones con las que se pueden relacionar: ambiente de trabajo, satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia, equidad salarial interna, interferencia del trabajo con la familia y trabajo en equipo. Así como Vecina et. al. (2009) que propusieron un modelo entre la satisfacción y la intención de permanencia en base a tres dimensiones de la satisfacción, ellos aseguran que la satisfacción por motivaciones, por gestión y por tareas se relacionaban con la intención de

permanencia de los encuestados por un año. Además, se asegura que los trabajadores antes de decidirse a renunciar o romper el vínculo laboral que mantiene actualmente, busca diversas alternativas para no cesar, en otras palabras, el mismo individuo busca estimular su intención de permanencia ante la ausencia de dos puntos: apoyo de la misma organización y de oportunidades en organizaciones externas (Cortina, 2016).

Para Curbelo et al. (2016), la intención de permanencia también se debe de tener una clara determinación de tiempo al querer explicarla. Esparza & Segovia (2019) tomaban en cuenta la limitación de un año para poder determinar si el voluntario pretendía permanecer en la organización. Bajo la misma línea, en el cuestionario de Lawler (1975) se abarcó esta misma temporalidad; por lo cual, en este documento, se planteó abordarlo como una diferenciación de corto plazo. Asimismo, Cruz y Vilalta (2020) modificaron el ítem del tiempo tanto a 3 años como a 5 años. Bajo un criterio similar, se encontró que Langford (2009) trabajó factores de orden superior (en este caso solo se tomó en cuenta el factor pasión) que adjuntaba el compromiso, satisfacción laboral e intención de permanencia como variables relacionadas; además, en la intención de permanencia se consideró diferenciarlo de 2 a 5 años. Por lo cual, en este trabajo, se planteó abordarlo como una diferenciación de mediano y largo plazo.

Arias (2001) estableció un modelo a partir de la Teoría de la Reciprocidad de Gopulner (1962) esta teoría básicamente explica que la persona que recibe algún beneficio adquiere una intención de retribuir al donante; asimismo en este documento, se defiende la relación entre la intención de permanencia y las siguientes variables independientes: reconocimiento, apoyo organizacional (pero percibido), expectativas de recompensas y capacitaciones. Además, en el artículo del *Journal of Applied Psychology* realizado por Ko, Price y Muller, se presentó un estudio sobre las variables que estaban relacionadas a la intención de permanencia en dos organizaciones de Corea del Sur; si bien este trabajo proporcionó más de 20 variables dentro de su modelo, estos se reducían en reactivos derivados del compromiso afectivo, normativo y de continuación, entonces el resultado de variables más representativas fueron las siguientes: autonomía laboral, rutina, apoyo del supervisor, justicia, sueldo y oportunidades de crecimiento (1997).

Para este último estudio, se necesita comprender la cultura asiática ya que se basa en la filosofía de Confucio al tener el trabajo como la única manera de beneficiar a la sociedad y como muestra de honor ante los demás; por ende, Corea del Sur es uno de los países con mayores horas extra laborados: hasta 2017 tenían una duración legal de más de 11 horas diarias de trabajo (Renouvel, 2019). Por ende, la satisfacción laboral en este contexto es muy complicado de estudiar, variables como la flexibilidad laboral o conciliación vida/trabajo no se puede considerar en sí mismos; los trabajadores paran en constante

estrés laboral, tanto que ellos crearon el término *gwarosa* para referirse a la muerte provocada por todas las horas extra (durante el 2017 habían cobrado cientos de vidas, suicidios por esta problemática laboral) (Renouvel, 2019).

También, *The Academy of Management Journal* publicó un artículo de Price y Muller (1981) en el cual se presentaba un modelo base de rotación para enfermeras en más de 5 hospitales, su modelo se basaba en aspectos de la satisfacción laboral que influyen en la intención de permanencia; las variables independientes son la normalización (variable negativa), participación, maneras de comunicación en la empresa, integración, salario, distribución de justicia y línea de carrera. En un estudio de intención de permanencia de la Universidad Politécnica Salesiana en Cuenca explica que los ítems que les motivan a mantener su relación laboral en la empresa en la que labora son las siguientes (en orden de importancia): estabilidad laboral, ambiente de trabajo, sueldo, oportunidades de desarrollo, horarios, apego emocional, por los compañeros de trabajo, capacitaciones, por los jefes, reconocimientos y por prestaciones (Mendoza & Méndez, 2021).

Según PricewaterhouseCooper, para el 2018 las dimensiones más atractivas en un lugar de trabajo (en orden de importancia) son las oportunidades de línea de carrera, los incentivos salariales, programas de desarrollo, paquete de beneficios y la flexibilidad laboral; sin embargo, también se hace una comparativa con los que realmente son considerados por el colaborador (en orden de importancia): desarrollo profesional, flexibilidad, bonificaciones, seguro privado, pensiones y retenciones (citado en Delgado, 2019). Asimismo, un estudio realizado por KPMG en el 2017 reveló que lo más atractivo que una organización brinda y es bien percibido por sus trabajadores son la cultura, valores como la honestidad, *mentoring* dentro del proceso de inducción como programa de desarrollo, sentirse escuchado, promociones internas por mayor tiempo de permanencia y seguridad laboral (citado en Delgado, 2019). Todos estos aspectos, tanto del estudio de PwC y KPMG, reflejan parte de variables de satisfacción del empleado que influyen en la intención de permanencia; por lo cual, las variables evaluadas en este trabajo fueron las siguientes: el compromiso, naturaleza del trabajo, equilibrio laboral y personal, trabajo en equipo, colaboración, superior inmediato y horario de trabajo (Delgado, 2019).

Asimismo, un artículo de DYNA (revista de la Facultad de Minas en Medellín) se determinó que parte de la satisfacción laboral iba de la mano con el compromiso organizacional que, en sí misma, podía relacionarse con la intención de permanencia de los trabajadores; esto debido a que si el trabajador contaba con un alto índice de satisfacción (variable independiente), se acentuaba el sentimiento de pertenencia (variable mediadora) y, por ende, estaba más orientado a los resultados de la organización (Cruz & Vilalta, 2020). Asimismo, para poder determinar la intención de permanencia determinaron las siguientes

variables: si se observa a sí mismo en un futuro dentro de la organización, si está considerando cambiar de lugar de trabajo en el corto plazo, si se siente bien trabajando en esa empresa, si buscaría otros puestos dentro de la empresa antes de considerarlo en otro lugar, si aceptaría una oferta tentativa externa, si quisiera seguir trabajando en el largo plazo en la misma empresa y si valora el trabajo que realiza actualmente (Cruz & Vilalta, 2020).

El cuestionario de intención de permanencia se construyó a partir de un enfoque multidimensional, con el objetivo de captar de manera más completa la decisión de los trabajadores de continuar en la organización. Para ello, se integraron dos constructos complementarios. El primero corresponde al compromiso de permanencia a lo largo del tiempo, que mide la disposición proyectada del trabajador a permanecer en la organización en distintos horizontes temporales (corto, mediano y largo plazo). Esta dimensión toma como punto de partida el Cuestionario de Evaluación Organizacional de Michigan (MOAQ) de Cammann et al. (1979), originalmente diseñado para medir intención de rotación, pero adaptado bajo una lógica inversa, siguiendo a Samroodh et al. (2022), quienes conceptualizan la intención de permanencia como el opuesto teórico de la intención de salida. Asimismo, se incorporan aportes de Langford (2009), quien propone evaluar explícitamente la permanencia futura mediante ítems asociados a distintos momentos temporales, enfoque que ha sido validado empíricamente por Halid et al. (2024), evidenciando altos niveles de fiabilidad. En función de la alta rotación característica del sector consultoría, se añadieron ítems de corto plazo, lo cual es metodológicamente válido al tratarse de un constructo reflectivo y al emplearse el enfoque PLS-SEM, que permite ajustar indicadores sin afectar la validez del modelo (Hair et al., 2017).

El segundo constructo incorporado es el de sentimientos personales sobre la permanencia, el cual no evalúa una proyección temporal, sino el deseo emocional de continuar en el empleo actual. Esta dimensión se vincula con el compromiso afectivo y tiene su base teórica en los aportes de Lyons (1971), quien destacó que factores emocionales como la claridad del rol y el apego a la organización influyen directamente en la decisión de permanecer. Los ítems incluidos reflejan preferencias personales, agrado por continuar en la organización y rechazo emocional a la idea de renunciar, alineándose con enfoques contemporáneos como el de Kim et al. (2024), quienes, desde la teoría del intercambio social, demuestran que las prácticas organizacionales responsables fortalecen el sentido de pertenencia y la intención de permanencia. La integración de ambas dimensiones en un solo instrumento responde a su complementariedad teórica: mientras la proyección temporal captura la planificación racional de continuidad, el componente emocional recoge el vínculo afectivo que puede sostener la permanencia incluso sin una planificación explícita a largo

plazo. De este modo, el cuestionario permite una medición integral, coherente con el objetivo del estudio y validada mediante un modelo de medida reflexivo en PLS-SEM.

A partir de toda la información recopilada, se determinó que las variables de la intención de permanencia serán divididas en dos grupos: el primero sobre el tema de tiempo relacionado con el compromiso de continuidad en la misma organización y el segundo sobre sentimientos personales del mismo trabajador acorde a su deseo de permanencia en la empresa. Mismas variables que serán definidas en las tablas número 5 y 6.

Tabla 5: Definiciones de variables que explican la Intención de Permanencia agrupadas por el Compromiso de Permanencia a lo Largo del Tiempo

Variables de compromiso de permanencia a lo largo del tiempo	DESCRIPCIÓN
Compromiso de permanencia	Es la intención de permanecer trabajando en la misma organización (Caudron, 1997).
Compromiso de corto plazo	Es la probabilidad calculada y expresada de separarse de una organización a corto plazo (Lee y Mowday, 1987).
Compromiso de mediano plazo	El deseo de permanecer en un trabajo en un plazo no mayor a 2 años (Esparza & Segovia, 2019).
Compromiso de largo plazo	El pronóstico de la permanencia en los siguientes 5 o 6 años (Hyde et al., 2016)
Visión de futuro en la organización	El reflejo de continuar con la disposición de permanecer en la empresa a futuro (Guerrero, 2019).

Tabla 6: Definiciones de variables que explican la Intención de Permanencia agrupadas sobre los Sentimientos Personales sobre la Permanencia

Sentimientos personales sobre la permanencia	DESCRIPCIÓN
Preferencia por permanecer	La voluntad consciente e intencionada de continuar la relación laboral con la organización a la cual está vinculado según Mobley, Horner y Hollingsworth (1978)
Plan de permanencia	Para Tormo y Osca (2011), viene a ser la idea de continuar en la organización sin especificar el tiempo como limitante de cambio en la organización.
Conveniencia de la permanencia	Se refiere a cuando la persona busca estimular su intención de permanencia (Cortina, 2016).
Disgusto por renunciar	La intención de permanencia se puede observar como lo opuesto al deseo de rotar a otra empresa (Bustamante et. al., 2017).

Por otro lado, un artículo de la Revista Universidad y Sociedad presentó un modelo matemático para explicar la intención de permanencia, en el cual también contaba con la satisfacción laboral como una variable independiente dentro de su modelo (Curbelo et al., 2016). De la misma manera, una tesis magistral de la PUCP estudiaba la conexión de la satisfacción laboral (y otras variables) junto a la rotación de trabajadores de la Generación 'Y', en la cual se abordaba la satisfacción como variable independiente en el modelo (Báez et al., 2017). Algo interesante es el enfoque de este trabajo, porque especifican que la generación de los *Millennials* suele mostrar poca lealtad a sus empresas y son los primeros en darle énfasis a la conciliación entre sus vidas personales y el trabajo (Báez et al., 2017).

Bajo esta misma línea, Hernández (2022) validó la misma hipótesis: las personas jóvenes suelen rotar más que las personas mayores. También, para poder explicar la intención de permanencia presentan las siguientes variables: oportunidades de promoción (bajo el contexto de que la persona se vea trabajando en el futuro) y perspectiva individual (si se siente bien o mal laborando en la actual empresa) (Curbelo et al., 2016). Asimismo, el que exista tanta oferta de otras organizaciones que reclutan de manera activa, incitan al empleado a empezar a considerar otras opciones, más allá de otras variables que estén o no relacionadas con su trabajo diario (Caudron, 1997). Según Candia et al. (2017), en su estudio 'Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera', identificaron que los aspectos con menor nivel de aceptación por parte de los encuestados estaban relacionados con la satisfacción laboral, específicamente en temas como la línea de carrera y la supervisión. Estos factores son relevantes para diseñar un plan de mejora organizacional. En contraste, los aspectos mejor valorados estuvieron vinculados a la infraestructura (limpieza, iluminación, ventilación, etc.) y a condiciones físicas relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, elementos esenciales en el entorno minero (Candia et al., 2017).

Finalmente, diversos estudios han evidenciado una relación positiva entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Cortina (2016) señala que los trabajadores muestran una mayor disposición a mantenerse en la organización cuando perciben un entorno laboral que favorece su desarrollo profesional, promueve el reconocimiento, fomenta relaciones interpersonales adecuadas y garantiza un trato respetuoso por parte de sus superiores. De manera complementaria, Sánchez et al. (2018), en su estudio sobre la influencia de la motivación extrínseca e intrínseca en la intención de permanencia de trabajadores del sector gastronómico en el distrito de Miraflores, identificaron que variables como el logro en el trabajo, la remuneración y las oportunidades de aprendizaje desempeñan un rol determinante en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa.

En este marco, la satisfacción laboral se configura como un predictor relevante de la intención de permanencia, en la medida en que un entorno laboral positivo y de apoyo fortalece el compromiso de los trabajadores con la organización. A partir de ello, se plantea lo siguiente:

H1: La satisfacción laboral se correlaciona con la intención de permanencia.

Herzberg (1959) sostiene que los factores higiénicos y motivacionales cumplen funciones diferenciadas en la satisfacción laboral. De acuerdo con su planteamiento, los factores higiénicos —como las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral y el entorno organizacional— cumplen un rol preventivo al reducir la insatisfacción, aunque por sí mismos no garantizan niveles elevados de satisfacción. En contraste, los factores motivacionales, entre ellos el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el logro personal, son los principales impulsores de la satisfacción y de la motivación en el trabajo.

En esta línea, Becerra y Flores (2017) desarrollaron una investigación orientada a identificar los factores motivacionales que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de un hotel cuatro estrellas en la ciudad de Cajamarca. Sus hallazgos evidencian que el reconocimiento constituye el factor motivacional de mayor impacto, mientras que, dentro de los factores higiénicos, las condiciones laborales resultan determinantes para evitar la insatisfacción. En conjunto, estos resultados respaldan el enfoque de Herzberg, al demostrar que la satisfacción laboral se ve fortalecida principalmente por los factores motivacionales, mientras que los factores higiénicos cumplen una función esencial para asegurar un nivel mínimo de satisfacción. A partir de ello, se plantea que:

H2: Los factores motivacionales determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de PwC Perú

H3: Los factores higiénicos determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de PwC Perú

Un bajo compromiso de corto plazo podría implicar una intención alta de dejar el centro de trabajo en un futuro cercano. Por ejemplo, si un empleado siente que su compromiso con la organización es débil debido a insatisfacción con sus actividades o falta de oportunidades, se traduciría en una alta intención de abandonar la empresa. Lee y Mowday (1987) argumentan que las percepciones de insatisfacción y falta de ajuste organizacional afectan directamente las decisiones de permanencia en el corto plazo. Asimismo, un alto nivel de compromiso sugiere que el empleado podría quedarse un mayor tiempo en la empresa. Esparza y Segovia (2019) indican que la percepción de seguridad y oportunidades de crecimiento son cruciales para el compromiso a mediano plazo (hasta dos años). No obstante, puede existir una prerrogativa si se mantiene esta relación al pasar de

los años o cambia la importancia de alguna variable; por lo cual, Hyde et al. (2016) sugieren que la alineación de objetivos personales con las metas organizacionales es fundamental para el compromiso con una organización de 5 o 6 años. Finalmente, como una manera de concretar la temporalidad como un todo, Guerrero (2019) destaca que una visión positiva y esperanzadora sobre el futuro en la organización fortalece el compromiso y, por ende, la intención de permanencia. Por lo cual, se presenta la siguiente hipótesis:

H4: El compromiso de permanencia a lo largo del tiempo determina la intención de permanencia.

Existen dimensiones que reflejan aspectos diferentes de cómo los empleados perciben su relación con la organización y cómo se ve afectada su intención de permanencia. Por ejemplo, Mobley et al. (1978) encontraron que los empleados que manifestaron un deseo deliberado de seguir en la empresa tenían una mayor disposición a continuar con esa relación laboral. En los dos párrafos anteriores, se consideraba la temporalidad como parte fundamental de la respuesta a su intención de permanecer o no, Sin embargo, estas restricciones periódicas son eliminadas por Tormo y Osca (2011) quienes argumentan que el empleado no solo piensa permanecer por un periodo específico como parte de un plan profesional, sino que visualiza el futuro que tendrá en la empresa de una manera más amplia. Hasta este punto se tomó la base en la que el trabajador ya tiene una iniciativa por quedarse, pero Cortina (2016) rompe esa línea al proponer que la misma persona es quien estimula su intención de permanencia favoreciendo a su empleador ante las comparativas de opciones externas. Por último, Bustamante et al. (2017) buscan cambiar de enfoque, mirando esta relación desde la perspectiva de que la persona posee un sentimiento negativo con la idea de dejar la empresa. Por lo cual, propone que los que experimentan un fuerte disgusto por la idea del proceso de renuncia, suelen quedarse más tiempo en la organización Bustamante et al. (2017). Ante todo, lo expuesto, se propone la última hipótesis:

H5: Los sentimientos personales sobre la permanencia determinan la intención de permanencia.

2.3. Variables de Control

Asimismo, en el 2015, Alejandro Loli publicó un estudio en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, esta investigación trabajó con el sentimiento de permanencia como una de sus variables junto al compromiso organizacional; sin embargo, uno de sus hallazgos fue que la edad y estado civil eran variables que distorsionan la relación propuesta (terminaron denominándose variables diferenciadoras). Además, en el 2015, María Aranda realizó su tesis doctoral en el cual manejaban la hipótesis de que la edad de

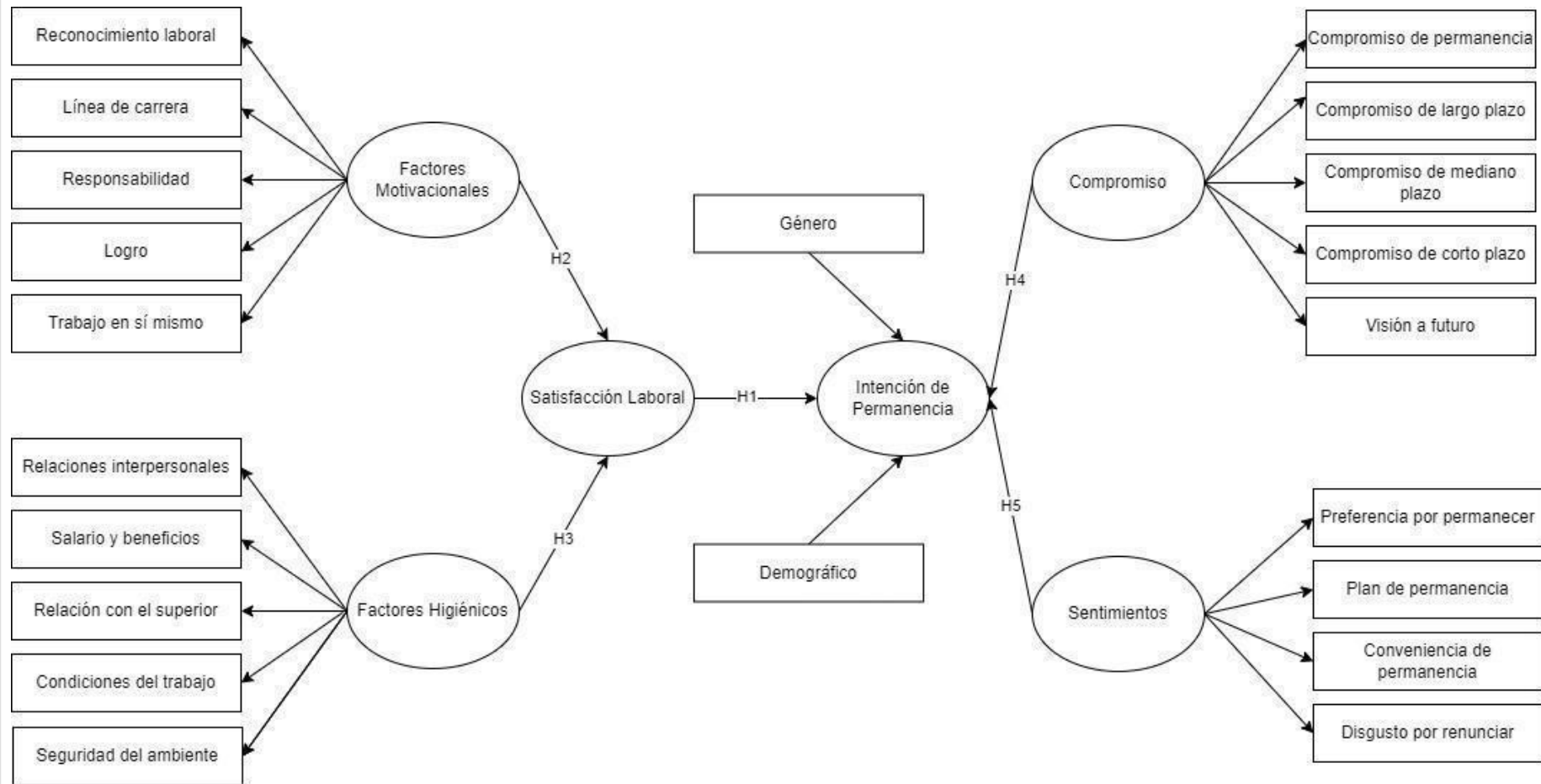
la persona moderaba la relación con diversas variables, siendo una de ellas la satisfacción laboral.

Después de realizar un diseño longitudinal, se demostró que la edad sí era una variable moderadora; sin embargo, este estudio se desarrolló en un contexto de voluntariado, en otras palabras, la característica principal de esta población es que trabaja sin percibir ganancias económicas (Aranda, 2015). Al recolectar una muestra que, en esencia, difiere a lo citado anteriormente, no se trabaja bajo esa premisa. Por otra parte, se realizó un trabajo de investigación en Ecuador (Calderón et. al., 2023), en el cual se utilizó la edad como variable de control para evaluar los niveles de satisfacción laboral. Otro caso similar es en la investigación de Bonilla y Paternina (2011), que consideraban a la edad como una variable de control para tener un análisis más acertado de la satisfacción laboral. Por ende, se encontró suficiente información para considerar la edad como variable de control que también se utilizó para poder seleccionar la población y tipo de muestreo. Este tipo de variable en específico fue en línea con el propósito de la investigación, ya que nuestro enfoque se basó en conocer la correlación entre la satisfacción y la intención de permanencia, no en reconocer el grado de efecto que podría o no tener la variable edad.

Por otra parte, María Espinoza (2021) presenta en su tesis para optar al grado de Magíster en Investigación Social y Desarrollo que al tener una familia (familia en la base general de tener por lo menos un hijo) señala que el tener un trabajo deja de ser solo una opción, sino una necesidad para poder solventar lo necesario para los infantes o jóvenes. Así lo consideren un mal trabajo, los entrevistados coincidieron en que eran sacrificios que estaban dispuestos a realizar y mantener por su familia, a comparación de que estuvieran más jóvenes o con uno o cero hijos. Asimismo, según una publicación del Great Place to Work (Zaldívar, 2013) explica que la tasa de rotación femenina es 7% mayor a los hombres y 20% mayor en posiciones directivas. Estos estudios reflejan que la cantidad de hijos y el género pueden afectar la relación entre las variables; sin embargo, al no ser nuestro foco principal, también se consideró como variables de control en el modelo.

A partir de lo explicado en este capítulo, se propone el modelo teórico que aparece en la Figura 1. Este modelo toma como base a la teoría de Herzberg (1959) descrito anteriormente en las Tablas 3 y 4, y a la revisión de literatura de la intención de permanencia sobre el Modelo armado a partir de Lawler et al. (1979), Lyons, T. (1971) y Langford, P. (2009) descrito anteriormente en la tabla 5 y 6.

Figura 1: Modelo teórico de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo explora el entorno que afecta la investigación, centrándose en el sector de consultoría en Perú y en PwC como su principal representante. Se analizan las tendencias del sector, se realiza un estudio PESTEL para contextualizar el desempeño del sector, y se revisa la estructura organizacional de PwC. Además, se investiga la gestión de recursos humanos en la firma, incluyendo políticas de retención y la aplicación de la cadena de valor de Porter, para comprender cómo estos factores impactan la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los empleados.

1. Gestión del Sector Consultoría

El sector de consultoría se distingue por su impacto en la toma de decisiones estratégicas y operativas de las organizaciones, ofreciendo asesoría experta en áreas clave como auditoría, finanzas y gestión. Su dinamismo está marcado por la necesidad de adaptación continua frente a un entorno económico y regulatorio en constante cambio. La gestión eficiente en este sector no solo implica la competencia técnica, sino también la capacidad para mantenerse relevante en un mercado altamente competitivo y globalizado (Aguiar et al., 2019).

1.1. Tendencias del sector Consultoría

En el ámbito internacional, en el sector consultoría, Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) identificaron una buena relación entre la satisfacción laboral y el nivel de compromiso de los trabajadores, el cual se ve influenciado por dimensiones como el vigor, la dedicación y la absorción. Sus hallazgos evidencian que la actitud y disposición del individuo hacia su trabajo desempeñan un rol fundamental en el desarrollo de la satisfacción laboral. Posteriormente, Youssef y Luthans (2007) ampliaron este enfoque al señalar que, además de estos elementos, la satisfacción laboral también se ve fortalecida por recursos psicológicos positivos como el optimismo, la esperanza y la resiliencia, los cuales contribuyen al bienestar y desempeño del trabajador.

En el contexto latinoamericano, la satisfacción laboral en empresas de consultoría presenta particularidades asociadas a entornos laborales más volátiles y a escenarios económicos caracterizados por periodos de desaceleración. En este sentido, Álvarez et al. (2023) señalan que en una empresa de consultoría en Ecuador, bajos niveles de satisfacción laboral individual se reflejan en una disminución de la productividad, un incremento en la rotación de personal, un deterioro en la calidad del trabajo y, en última instancia, una reducción de la rentabilidad. Por el contrario, Tumbaco et al. (2023) evidencian que mayores niveles de satisfacción laboral, acompañados de un clima

organizacional saludable, favorecen el compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en un mejor desempeño y en resultados organizacionales más favorables en empresas de consultoría del mismo contexto.

A nivel internacional, el sector consultoría se caracteriza por elevados niveles de rotación voluntaria, especialmente en firmas de servicios profesionales como auditoría y consultoría estratégica. La literatura académica coincide en que la intención de rotación constituye el principal antecedente del abandono efectivo de la organización y representa un desafío estructural en este tipo de firmas, debido a su modelo intensivo en capital humano y altas exigencias laborales. En este contexto, Nouri y Parker (2020), a partir de una revisión sistemática de estudios en firmas de auditoría y consultoría, identifican que las limitadas oportunidades de desarrollo profesional, la percepción de injusticia organizacional y la falta de apoyo directivo incrementan significativamente la intención de salida de los colaboradores.

Desde una perspectiva de retención, Das y Baruah (2013) señalan que la intención de permanencia se ve fortalecida cuando las organizaciones implementan prácticas orientadas a generar vínculos sostenibles con los empleados, tales como planes de carrera claros, sistemas de reconocimiento y relaciones laborales basadas en la reciprocidad. En firmas de consultoría, estas prácticas adquieren especial relevancia debido a que los profesionales evalúan constantemente el costo-beneficio de permanecer frente a oportunidades externas, lo que convierte a la retención del talento en un factor estratégico para la continuidad del negocio.

Asimismo, investigaciones recientes aplicadas al sector evidencian que la intención de permanencia no depende únicamente de factores individuales, sino también de dinámicas organizacionales y sociales. En este sentido, el modelo de job embeddedness propuesto por Mitchell et al. (2001) ha demostrado ser un predictor robusto de la permanencia laboral, al explicar que los empleados tienden a permanecer en la organización en función del ajuste con la cultura organizacional, los vínculos desarrollados dentro del entorno laboral y los sacrificios percibidos asociados a la salida. Este enfoque resulta particularmente pertinente en el sector consultoría, donde el trabajo en equipo, la exposición a clientes y la acumulación de capital relacional influyen directamente en la decisión de permanecer.

Finalmente, la evidencia empírica internacional muestra que la intención de rotación es más elevada en los niveles iniciales de carrera, donde los profesionales jóvenes presentan mayor movilidad laboral y expectativas aceleradas de crecimiento. Esta tendencia ha llevado a que las firmas de consultoría reevalúen sus estrategias de gestión del talento, priorizando mecanismos de retención que fortalezcan el compromiso organizacional y la

intención de permanencia, con el objetivo de reducir la salida voluntaria y preservar el conocimiento acumulado dentro de la organización (Nouri & Parker, 2020).

1.2. Tendencias del sector Consultoría en Perú

En el Perú, la oferta dentro del sector Consultoría y Auditoría es limitada, debido a que el número de empresas consultoras meramente peruanas es reducido; por ese motivo, la mayor parte de las firmas son internacionales que instalan sus filiales o franquicias en el país (Salazar et al., 2017). De la misma forma, hay un nivel alto de concentración en empresas cotizadas dentro de este sector, lo cual influye en los honorarios a pagar por cada firma consultora (Gómez et al., 2021). La responsabilidad de estas empresas recae en el hecho de que la opinión brindada a partir del análisis de los estados financieros de sus clientes debe de tener una calidad alta referente al dictamen que publiquen (Gómez et al., 2021).

Asimismo, este sector mantuvo diversos movimientos en lo que respecta a sus actividades y ventas durante el 2018, ya que había facturado más de 3 mil millones de dólares y el estado peruano había gastado más de 2 mil millones de soles en este tipo de servicios profesionales (Barrionuevo & Hyldebre, 2022). Por otra parte, según los reportes del Instituto Nacional de Estadística e Informática de los años 2020, 2021 y 2023, el sector de consultoría de servicios profesionales ha tenido un crecimiento post pandemia tal cual, en general se debió a una mayor demanda en ese sector y la presencia de una mejor proyección en los siguientes años. La información más específica por año se encuentra presente en la Tabla 7.

Tabla 7: Descripción de la evolución del sector consultoría a través del 2020, 2021 y 2023

*Cifras comparadas con el año anterior		
2020	2021	2023
- 49.52%	+ 60.20%	+ 2.91%
Esta disminución se debió a la suspensión de actividades de diversas organizaciones por la cuarentena.	Este aumento se debió al desenvolvimiento positivo de las consultorías de servicios en base al proceso de reactivación económica.	Este aumento se debió al mayor dinamismo en las actividades de consultoría de gestión empresarial por asesorías y consultorías en proyectos empresariales.

Fuente: INEI (2021).

En el Perú, para entender el análisis del sector de servicios profesionales - consultorías, se observa una gran dependencia hacia la situación de sus clientes y de su disponibilidad de gasto para los servicios brindados (Talledo, 2023). Situación que, antes de

la pandemia, no sucedía, porque aún con desaceleración económica, las organizaciones siempre demandaban este tipo de servicios para controlar sus tanto sus niveles de rentabilidad como los de auditoría (Salazar et al., 2017). En lo que se refiere a las cuotas de mercado, las *Big Four* tienen la mayor participación del mercado (cuota general entre el 80% y 97%; solo PwC con el 39% al 2019); sin embargo, el mercado posee una intensidad competitiva que ha llegado a generar beneficios a las empresas auditadas, siendo el precio del servicio uno de ellos (Gómez et al., 2021). Por ende, en términos de la sensibilidad del precio, el mercado en el que se encuentran las *Big Four* no es un decisor clave en primera instancia, pero hay que tener en cuenta a partir de pandemia, las empresas empezaron a ajustar más sus presupuestos para optar por este tipo de servicios profesionales (Talledo, 2023).

Dentro del sector, las búsquedas con mayor interés son las auditorías financieras (49.20 %), *outsourcing* contable (30.30%), *payroll outsourcing* y *outsourcing* tributario (TGS Sarrío & Asociados, 2023). Al considerar la madurez de esta industria, se puede afirmar que mantiene un nivel de competitividad alto; por lo cual, es importante que empiecen a requerir una mayor especialización en fusiones y adquisiciones, implementación de tecnología, reducción de costos, entre muchos otros (Talledo, 2023). Asimismo, lo más relevante para los usuarios o clientes es la reputación de la firma de auditoría, empleo de tecnología, recursos (tanto de costo como de tiempo) y la seguridad de los datos (TGS Sarrío & Asociados, 2023).

1.3. Análisis PESTEL del sector consultoría en Perú

Para comprender el sector de consultoría, resulta fundamental analizar los factores externos que pueden incidir en el desarrollo de la industria, ya que ello permite identificar oportunidades y amenazas, así como reconocer las principales tendencias y cambios del mercado. En ese sentido, el presente análisis se centra en los distintos factores que se detallan en la Tabla 8, los cuales aportan insumos relevantes para la toma de decisiones orientadas a la continuidad y sostenibilidad de las empresas del sector.

Tabla 8: Análisis PESTEL del sector consultoría peruano

Factor	Evidencia 1	Evidencia 2
FACTOR POLÍTICO	El presidente de la Confiep, Alfonso Bustamante, comenta que la inestabilidad política evita que la inversión privada crezca en el Perú (2023)	Crisis política desde la destitución del expresidente Pedro Castillo (BBC News Mundo, 2022)
FACTOR ECONÓMICO	La calificadora de riesgo Moody comentó lo siguiente 'Perú ahora sí se encuentra en recesión, es una realidad'	Se prevé que la inflación finalice en el año 2023 con un 4,1% (BBVA Research, 2023)

Tabla 8: Análisis PESTEL del sector consultoría peruano

FACTOR SOCIAL	Perú retrocedió en el año 2023 en el Ranking Mundial de Talento (Fiorella Hokama, 2023)	El 88% de empleados comentan que PwC Perú es un buen lugar para trabajar comparado con el 57% de empleados de una compañía estándar del sector (Great Place to Work, 2023)
FACTOR TECNOLÓGICO	La consultoría y auditoría han dado pasos gigantes en el procesamiento, automatización y análisis de datos, para crear valor para las empresas (Mayerling Zambrano, 2022)	El aumento exponencial en la cantidad y calidad de los datos disponibles ha abierto nuevas posibilidades de cómo los equipos de auditoría pueden utilizar los datos a través de la Inteligencia Artificial (Victor Takana, 2022)
FACTOR ECOLÓGICO	La presente Ley N° 28611, aprobada en el año 2005, establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida (Ministerio del Ambiente, 2005)	
FACTOR LEGAL	En el Perú, la ley de contrataciones del estado actualmente vigente es la ley 30225, la cual comenta que toda obra pública debe tener una supervisión privada externa.	

Con respecto al factor político, se puede evidenciar que persiste en la actualidad la crisis política provocada por la destitución del expresidente Pedro Castillo. Una de las consecuencias de ello viene a ser comentada por Bustamante (2023), el cual menciona que la inestabilidad política evita que la inversión privada crezca en el Perú. Con respecto a ello, existen diversas consecuencias como los recortes presupuestarios de las organizaciones, lo cual podría afectar directamente a los fondos destinados a programas de desarrollo profesional y capacitación, beneficios y compensaciones, o inclusive afectar la calidad de los recursos físicos disponibles para los trabajadores.

Con respecto al entorno económico, en primera instancia, la calificadora de riesgo Moody comenta que el Perú se encuentra en recesión económica luego de 25 años. En adición a ello, BBVA Research (2023) brinda el dato que la inflación en el país en el año 2023 vendría a ser de un 4,1%. Por un lado, desde la perspectiva del consumidor, el incremento en el porcentaje de inflación implica una serie de consecuencias, como la reducción de la demanda de ciertos servicios, debido a una menor capacidad adquisitiva (Gutierrez, 2006). Por otro lado, desde la perspectiva de las organizaciones, con la presente recesión económica en el país se podría concluir que podrían tomar como opción el recorte del personal que no resulte fundamental para la realización de sus operaciones principales.

Con respecto al entorno social, Hokama (2023) comenta en el diario Gestión que el Perú ha retrocedido varios puntos en el ranking mundial de talento. En este contexto, se examinan variables como el liderazgo de los ejecutivos para fomentar la motivación de sus empleados a través de incentivos salariales vinculados a la calidad de vida, seguridad, trabajo flexible, entre otros factores. En este sentido, Hokama (2023) indica que el talento peruano no resulta tan atractivo para las empresas, principalmente debido a la escasa inversión en capacitación. Esto dificulta la creación de un vínculo duradero con los empleados, a pesar de ser un factor clave para lograrlo. No obstante, PwC Perú en los últimos años viene trabajando para cambiar ese curso. Según un dato de Great Place to Work (2023), el 88% de empleados comentan que PwC Perú es un buen lugar para trabajar comparado con el 57% de empleados de una compañía estándar del sector. Esto se debe a que según Hokama (2023) las empresas que invierten en sus trabajadores, principalmente, son multinacionales, debido a que cuentan con los recursos necesarios para hacerlo.

En relación con el entorno tecnológico, Zambrano (2022) señala que los sectores de consultoría y auditoría han experimentado avances significativos en materia de procesamiento, automatización y análisis de datos, lo que ha permitido generar un mayor valor para las organizaciones. A diferencia de los enfoques tradicionales, basados en revisiones selectivas de información, en la actualidad es posible analizar la totalidad de los datos disponibles mediante sistemas tecnológicos especializados. En este contexto, la inteligencia artificial adquiere un rol clave, especialmente ante el crecimiento acelerado del volumen y la complejidad de los datos utilizados en los procesos de auditoría, lo cual incrementa su relevancia para la toma de decisiones y la eficiencia operativa (Takana, 2022). Por lo tanto, la implementación de la tecnología permite facilitar la toma de decisiones, así como la simplificación de los procesos de gestión; por ende, la realización exitosa del trabajo.

En cuanto al entorno ecológico, la Ley N.º 28611 establece los principios y disposiciones generales orientadas a garantizar el derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el desarrollo integral de la vida (Ministerio del Ambiente, 2005). Esta normativa resulta aplicable a los distintos sectores que conforman el mercado peruano, incluido el sector de consultoría, en tanto promueve prácticas responsables y sostenibles en el desarrollo de sus actividades. En cuanto a la empresa PwC (2023), ha establecido una política de medio ambiente en la cual se establecen objetivos que permiten enfocar sus actividades en fin de garantizar la protección ambiental. Entre ellos se encuentran la reducción de emisiones de viaje de negocio, el fomento de energía renovable, reducir las emisiones derivadas de las operaciones y los proveedores de la firma. Por último, en cuanto al entorno legal, existen leyes que favorecen al sector, como la Ley N°30225, la cual

comenta que toda obra pública debe tener una supervisión privada externa; es decir, un servicio de consultoría. A partir de ello, se vuelve una necesidad adquirir este servicio por parte de una entidad que piense realizar una obra pública.

En conclusión, el análisis PESTEL destaca que la inestabilidad política y la recesión económica en Perú son factores clave que pueden afectar los recursos disponibles para desarrollo profesional en PwC Perú, influyendo en la satisfacción laboral y, por ende, en la intención de permanencia de los empleados. A pesar de estos desafíos, la empresa ha demostrado un sólido compromiso con el desarrollo profesional y la sostenibilidad, lo que refuerza su posición como un buen lugar para trabajar. Estos factores proporcionan un contexto importante para comprender las dinámicas que afectan a los empleados en el presente año.

2. PricewaterhouseCoopers (PwC)

PricewaterhouseCoopers es una firma global con presencia en 156 países y un equipo de más de 295.000 profesionales dedicados a brindar servicios de auditoría, consultoría y asesoría tributaria. En Perú, PwC se distingue por su enfoque en la excelencia e innovación, ajustando sus soluciones a las dinámicas del mercado y las necesidades de sus clientes.

2.1. Qué es PricewaterhouseCoopers - Perú

Según el Informe de Sostenibilidad PwC (2021), la firma tiene más de 95 años de trayectoria en Perú y cuenta con un equipo de más de 1,000 profesionales que colaboran con las principales empresas y grupos del país. Sus servicios se ofrecen a través de dos firmas locales:

- PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. especializada en Consultoría de Negocios y Asesoría Tributaria y Legal.
- Gaveglio Aparicio y Asociados S. Civil de R.L. dedicada a la prestación de servicios profesionales de Auditoría.

2.2. Estructura de negocio

Según el informe de sostenibilidad de PwC (2021), sus servicios profesionales se dividen en tres áreas principales. La primera que menciona la compañía (PwC, 2021) es *Assurance Services* (ASR), donde se ofrece a los clientes confianza y precisión en la información financiera, facilitando la toma de decisiones y el cumplimiento de sus objetivos empresariales. La segunda es *Advisory Services* (ADV), que proporciona asesoría especializada en la implementación de estrategias y el desarrollo de soluciones para la transformación empresarial, con el fin de generar un impacto positivo y aumentar el valor de la organización (PwC, 2021). La tercera es *Tax & Legal Services* (TLS), área conformada

por un equipo de abogados, contadores y economistas altamente capacitados, enfocados en brindar servicios de asesoría tributaria y en diversas ramas del derecho (PwC, 2021).

Además, PwC (2021) adapta sus servicios a las necesidades específicas de distintos sectores, como minería, infraestructura y construcción, salud, servicios financieros, retail y consumo, productos industriales, gobierno, energía, hidrocarburos y telecomunicaciones. Por último, cabe mencionar que PwC considera que sus principios y valores son la guía de referencia para tomar cualquier decisión. Según el informe de sostenibilidad de PwC (2021), los valores que los definen se encuentran en la Tabla 9.

Tabla 9: Valores según el informe de sostenibilidad de PwC - Perú

Valor	Definición
Nos interesamos	Interesarse por reconocer el esfuerzo de cada individuo y el valor que aporta a la organización.
Trabajamos juntos	Compartir ideas y conocimientos, así como pedir <i>feedback</i> con miras a mejorar.
Actuamos con integridad	Actuar teniendo como base lo que es 'correcto'. Toman decisiones y actúan como si su reputación se pudiera ver afectada.
Hacemos la diferencia	Se encargan de crear impacto en nuestros colegas, clientes y sociedad.
Re- imaginamos lo posible	Innovación a través de mantener una mente abierta ante nuevas ideas y maneras de realizar algunas actividades de manera diferente.

Fuente: Informe de sostenibilidad PwC (2021).

3. Gestión humana de PwC - Perú

Este capítulo aborda las políticas y prácticas clave de PwC Perú en la gestión de talento, la retención de empleados, y su enfoque en la capacitación continua. Además, se analizará la estructura organizacional y la aplicación de la cadena de valor de Porter, con el objetivo de comprender cómo estos elementos influyen en la satisfacción laboral y la intención de permanencia de sus colaboradores.

3.1. Políticas y prácticas

PwC Perú posee más de 1000 colaboradores y 38 socios; por lo que la empresa se esmera en combinar los mejores talentos junto con el uso de la tecnología para poder ofrecer un mayor valor asociado a altos niveles de calidad y confiabilidad (PwC, 2021). Bajo esta línea, los mejores talentos que busca la firma es que posea un liderazgo integral tanto para sí mismo como para marcar una diferencia en los demás y generar resultados auténticos a partir de ello; un postulante que construya relaciones de alto valor y basadas en la confianza; posea visión de negocio para tener iniciativa en aportar conocimientos que ayuden a seguir generando valor a sus clientes y a la organización; también, es importante que tenga una serie de capacidades técnicas y digitales para poder optimizar procesos

mientras va incrementando la calidad del servicio; y que sea global e inclusivo, que su pensamiento y acción sobrepase fronteras geográficas y culturales para un mejor resultado (PwC, 2021).

La consultora valora la diversidad de pensamiento y experiencia, porque lo asocia directamente a un camino más eficiente a la innovación; por ende, siempre se trabaja en equipos comprometidos con el diálogo, el intercambio de ideas y respeto hacia las otras personas (directamente relacionadas con los valores de la empresa) (PwC, 2021). Bajo esta misma línea, la empresa se enorgullece de, hasta el 2021, no haber ninguna denuncia por casos de discriminación, porque le dan una gran exposición a su política de Diversidad e Inclusión y su Código de Conducta; asimismo, la empresa posee un Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual que resguarda todos los procedimientos requeridos ante cualquier situación de su competencia que pueda surgir (PwC, 2021).

En lo que concierne al proceso de atracción de talento, a nivel mundial para el 2026, se ha trazado la meta de crear 100,000 nuevos puestos de trabajo enfocados en áreas específicas y críticas para poder seguir con las tendencias del sector: tecnología, digital, clima, liderazgo y cambio, construcción de marca y cadena de suministro (PwC, 2021). Asimismo, es importante enfatizar que la empresa maneja diversas prestaciones y beneficios que promueven el crecimiento profesional, conciliación entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores; por ejemplo: entre descuentos y convenios corporativos, seguros EPS y SCTR, programas y líneas de apoyo para cuidar la salud mental del empleado, trabajo híbrido, entrega de implementos ergonómicos a los hogares, sesiones de bienestar, entre muchos otros más que son compartidos en el proceso de reclutamiento y selección de personal (PwC, 2021).

La empresa se enfoca en la capacitación continua del empleado; por lo cual, su inversión en este proceso es uno de las más fuertes que poseen: enfatizan el crecimiento profesional a través del aprendizaje continuo y creación de oportunidades para proyectar una línea de carrera a largo plazo (PwC, 2021). Bajo esa misma línea, la Firma presenta un Programa de Formación Continua que contiene diversos cursos globales y técnicos que también pueden ser aprovechados para otras categorías, está establecido por el área *Learning & Education*, el cual monitoria a tiempo real la evolución del proceso formativo en la plataforma *E-Learning Vantage* de cada trabajador para asegurarse la implementación del programa (PwC, 2021). No obstante, según Sánchez (2023), se ha identificado que en las firmas pertenecientes a las *Big Four*, entre ellas PwC, EY, KPMG y Deloitte, es común que los trabajadores superen la jornada laboral máxima establecida por normativa, que es de 48 horas semanales. Estas prácticas de largas horas laborales han generado preocupación entre los empleados, quienes a menudo deben cumplir con exigentes plazos y altas

expectativas de desempeño. Esta sobrecarga puede afectar su calidad de vida y bienestar, generando fatiga y estrés, lo que podría, a largo plazo, impactar en su satisfacción laboral.

3.2. Política de Retención de los trabajadores

Los índices de rotación de la empresa y la concentración de estos índices expresada por la edad de los trabajadores se presentan a continuación en las tablas de abajo. Como se puede apreciar en la Tabla 10, en los últimos años la tasa de rotación ha ido en aumento que, a primera vista, no se refleja en un patrón para poder entender qué es lo que lo ocasiona.

Tabla 10: Evolución de la tasa de rotación de PwC desde el 2019 hasta el 2021

Tasa de rotación		
2019	2020	2021
26%	23%	27%

Fuente: PwC (2021).

Tabla 11: Tasa de rotación de PwC a partir de agrupaciones por edad

Por edad 2021		
< 30 años	30 - 50 años	> 50 años
176	102	6

Fuente: PwC (2021).

Según se observa en la Tabla 12, en el caso de los administradores, la cantidad de trabajadores ha disminuido a través de los años, mientras el número de trabajadores de las otras categorías han ido en aumento; sin embargo, sus horas formativas del programa pasaron de 20 horas en el 2020 a 53 horas en el 2022; por lo que, es una de las categorías que presentan el mayor porcentaje de incremento de horas de formación (entre 89% y 160%) (PwC, 2021). También, es importante recalcar que este conteo de horas también se considera los cursos financiados por la Firma en instituciones externas, así como las horas otorgadas de licencia sin goce de haber por temas relacionados con el estudio (PwC, 2021).

Tabla 12: Cantidad de administrativos en la Firma según género

Profesionales administrativos en PwC Perú		
2019	2020	2021
F - 31 M - 11	F - 18 M - 7	F - 15 M - 7

Fuente: PwC (2021).

A partir de los índices de rotación de los últimos años, se están enfocando en atraer mejor talento e invirtiendo en el proceso de formación y desarrollo de sus colaboradores

clave (PwC, 2021). Además, relacionado con el ratio de rotación, el equipo de reclutamiento y selección empezó a realizar entrevistas de salida a los trabajadores que cesaron por renuncia a la Firma, con esta información, se trabaja y procesa para que sus resultados sean compartidos con las áreas que sean correspondientes por cada caso para que finalmente puedan analizar la percepción y motivos que desencadenaron esa salida y, a partir de ello, empezar a proponer acciones de mejora (PwC, 2021). A partir del proceso de contraer el índice de rotación de personal, la Firma participó en la encuesta Global People Survey 2023, en esta encuesta se presentaron las diversas percepciones de los trabajadores en diversos aspectos de la empresa; por lo que, Orlando Marcheso (Socio Principal PwC Perú) compartió de manera interna los resultados obtenidos de manera general presentado a continuación en la Tabla 13.

Tabla 13: Evolutivo de los índices anuales que comparte el área de Comunicación Interna

Dimensión	2021	2022	2023
Índice de Compromiso	86%	89%	92%
Intención de Permanencia	82%	84%	86%
Cambio de Comportamiento	75%	78%	83%

Nota: Esta tabla resume el comunicado interno compartido a los colaboradores de la Firma en el 2023 por correo corporativo por el Socio Principal PwC.

Lo más resaltante es la mejora que poco a poco está teniendo en estos últimos 3 años y que se refleja en un índice mayor de compromiso, de intención de permanencia y de cambio de comportamiento; sin embargo, al ser una encuesta externa y anónima, no se logró encontrar la información sobre qué consideraban en cada ítem para obtener los resultados presentados y tampoco sobre si ha tenido algún impacto dentro de su tasa de rotación oficial.

3.3. Cadena de Valor de Porter

En el contexto de esta investigación, se desarrollará un análisis de la cadena de valor de Porter aplicado a PwC Perú con el objetivo de identificar cómo las distintas actividades primarias y de apoyo dentro de la firma influyen en la satisfacción laboral y la intención de permanencia de sus trabajadores administrativos. Este análisis es fundamental para comprender de qué manera las operaciones internas de PwC, desde la gestión de recursos humanos hasta los servicios de soporte post-venta, contribuyen a crear un entorno de trabajo que motive y retenga al talento clave.

Tabla 14: Actividades Primarias

<p>Infraestructura de la Empresa</p>	<p>PwC Perú cuenta con 1 sede única en Lima - Perú que se encuentra en la Av. Santo Toribio 143, San Isidro 15073. Dentro de los pisos habilitados para los colaboradores de la firma se encuentran el piso 4,6,7 y 8. Cabe mencionar que en el piso 7 y 8 se encuentran las oficinas de los gerentes y socios de la firma.</p>
<p>Administración de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección: Pwc Perú suele realizar la publicación de ofertas laborales por LinkedIn y/o Bumeran. - Capacitación constante para realizar tus labores asignadas desde el primer día de trabajo. - Motivación: PwC Perú ofrece dos instancias de reconocimiento al año. La primera es el 'Promotion Day', donde se llevan a cabo los ascensos del personal. La segunda es la celebración de fin de año, en la cual se premia la fidelidad de los colaboradores con mayor antigüedad en la firma. - Desarrollo y oportunidad de línea de carrera para los trabajadores más destacados en su área. - Retención de piezas clave en la empresa con miras a fortalecer su factor diferencial en cuanto a capital humano.
<p>Desarrollo Tecnológico</p>	<p>Pwc Perú cuenta con un área especializada en la innovación, la cual tiene por nombre 'Innovation Lab'. Según Pwc Perú (2023), 'Nuestra propuesta de valor busca incrementar el valor agregado otorgado a nuestros clientes incluyendo tecnología en nuestros servicios y apoyarlos en la digitalización de sus actividades en sus procesos de transformación'.</p>
<p>Compras</p>	<p>PwC Perú se encarga de realizar la adquisición de diferentes equipos como mochilas, computadoras, laptops, etc. Inclusive la adquisición de programas como Oracle/Power Bi/ Office 365, para cubrir la necesidad de sus trabajadores en la firma.</p>



Tabla 15: Actividades Secundarias

Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadotecnia y ventas	Servicio
Recepción, organización y almacenamiento seguro de la información financiera y documentos relacionados de los clientes	Realización de auditorías, consultorías y otros servicios para clientes	Entrega de informes y resultados de servicios a los clientes, asegurando la satisfacción y cumplimiento de los plazos	Participación por parte de los gerentes y socios en eventos sectoriales, campañas publicitarias y gestión de la imagen de marca para promover los servicios de PwC - Perú	Se brindan servicios de Auditoría (Assurance), y Consultoría (Tax & Legal y Advisory)

PwC Perú cuenta con una infraestructura bien diseñada y distribuida que apoya tanto el trabajo presencial como el híbrido, contribuyendo significativamente a la satisfacción laboral. La asignación de espacios específicos en varios pisos para distintos niveles de colaboradores asegura un ambiente de trabajo ordenado y eficiente. Además, al proporcionar herramientas tecnológicas avanzadas a sus empleados, como laptops, software especializado y acceso a plataformas digitales, la empresa facilita un desempeño eficaz de sus funciones, ya sea en la oficina o de forma remota. Este enfoque integral no solo permite una mayor flexibilidad operativa, sino que también responde a las diversas necesidades del entorno laboral moderno, promoviendo así un entorno laboral más adaptado a las expectativas de los empleados.

Asimismo, el informe de sostenibilidad de PwC Perú (2023) indica que PwC Perú implementa estrategias de retención efectivas para asegurar la permanencia de sus empleados clave, tales como aumentos salariales competitivos y la financiación de programas de educación continua. Estas iniciativas están dirigidas principalmente a sus trabajadores más destacados y esenciales. Aunque estas medidas fortalecen la intención de permanencia entre los colaboradores más valiosos, es importante destacar que no se aplican de manera uniforme a todos los empleados. Al centrarse en el desarrollo y el bienestar de su talento más estratégico, PwC busca fomentar una mayor lealtad y reducir la rotación en su equipo clave, creando un entorno que valora a aquellos que son cruciales para el éxito continuo de la empresa.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Se realizó una revisión de literatura a profundidad sobre la satisfacción laboral y la intención de permanencia, la problemática identificada en una de las *Big Four*. Asimismo, se conectó con una de ellas (PricewaterhouseCooper) para poder realizar encuestas y medir la correlación entre ambas variables explicadas en los capítulos anteriores. Los datos fueron analizados utilizando PLS SEM para determinar su correlación.

1. Enfoque

Para desarrollar una investigación, se presentan dos enfoques tradicionales: el cualitativo y el cuantitativo (Hernández et al., 2010). El enfoque cualitativo se enfoca en recopilar y analizar datos para empezar un proceso de ideación para crear preguntas de investigación o descubrir nuevos aspectos (Hernández et al., 2010). Asimismo, el enfoque cuantitativo parte de una hipótesis que busca validarlo a partir de la recopilación de datos, medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de poder establecer patrones de conducta y poner a prueba teorías (Hernández et al., 2010). No obstante, se ha tomado relevancia el enfoque mixto, en el cual básicamente consiste en englobar ambos enfoques tradicionales (Ponce y Pasco, 2015). Al combinar ambas maneras, se busca contrarrestar las limitaciones que se tendría si se escogiera uno solo; además, aumenta la solidez y se analiza a mayor profundidad la investigación (Ponce y Pasco, 2015).

Aunque el enfoque cualitativo puede proporcionar valiosos conocimientos contextuales y profundizar en la complejidad subjetiva de la satisfacción laboral, su naturaleza exploratoria no se ajustó al objetivo principal de esta investigación, que es la prueba de hipótesis y la generalización de los resultados. En cambio, el enfoque mixto, que integra ambos enfoques, podría ofrecer una comprensión más completa del fenómeno. Sin embargo, en este caso específico, podría introducir complejidades adicionales que no son necesarias, se reitera, para alcanzar los objetivos particulares de esta investigación. Por ende, en la presente investigación, se ha tomado un enfoque cuantitativo, ya que se ha trabajado con modelos bien definidos dentro del marco teórico, se busca probar la hipótesis y el modelo de que existe una relación entre la satisfacción laboral e intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC Perú a través de la inferencia estadística (Ponce y Pasco, 2015). Asimismo, se busca medir estos fenómenos en el mundo real, se partió de un problema de investigación delimitado y concreto y se buscó generalizar resultados para que este estudio pueda replicarse en un futuro.

Asimismo, el enfoque cuantitativo también responde a la necesidad de replicabilidad y generalización de los resultados. Al emplear métodos estadísticos para analizar datos numéricos y extraer conclusiones a partir de muestras representativas, el estudio facilita la extrapolación de los hallazgos a contextos similares en el ámbito de firmas de auditoría y

consultoría. Esta capacidad de generalización es esencial para que el estudio no solo genere conocimiento específico para PwC Perú, sino que también proporcione una base sólida para investigaciones futuras en el sector y en economías emergentes semejantes. La precisión y el rigor del enfoque cuantitativo aseguran que los resultados sean pertinentes y útiles para el desarrollo de estrategias efectivas en la gestión del talento.

2. Alcance

Hernández et al (2010) explican que dentro de la investigación cuantitativa puede ser de cuatro formas: descriptiva, exploratoria, explicativa y correlacional. Estas maneras son útiles en base a la naturaleza del fin de la investigación, porque cada una de ellas posee distintos procedimientos y objetivos; asimismo, se recalca que no son excluyentes, entonces pueden utilizarse más de una (dependiendo de qué más conviene al documento) (Ponce y Pasco, 2018). El alcance correlacional busca conocer la relación o grado de asociación entre dos o más variables o categorías dentro de un contexto determinado (Hernández et al., 2010). Este tipo de relación que hay entre los conceptos pueden ser directas (cuando van en la misma dirección) o indirectas (cuando van en sentido opuesto) (Ponce y Pasco, 2018).

El alcance correlacional busca estudiar el comportamiento de la intención de permanencia a partir de la presencia de las variables de la satisfacción laboral (cuantificar la fuerza y dirección de esta relación) y esta medición de variable provienen de los mismos participantes (todos trabajadores de PwC Perú). Además, se eligió un alcance correlacional en lugar de un alcance descriptivo, que solo se centra en la caracterización de variables sin explorar sus interrelaciones, o explicativo, que busca establecer relaciones causales (Ponce y Pasco, 2018). Aunque el alcance descriptivo ofrecería una visión general de la satisfacción laboral y la intención de permanencia, no permitiría examinar cómo estas variables se afectan mutuamente. Por otro lado, el alcance explicativo, al intentar identificar causas y efectos, requeriría un diseño más complejo que excede el objetivo principal de este estudio, que se enfoca en analizar la relación entre las variables en un contexto específico.

Si bien el enfoque definido ayudará a entender las dinámicas específicas dentro de la organización, es importante reconocer que el alcance correlacional tiene limitaciones, especialmente en términos de inferir causalidad. Aunque se puede identificar una asociación entre variables, no se puede concluir de manera definitiva que una variable cause cambios en la otra. Este enfoque proporcionará una base para futuras investigaciones que puedan explorar relaciones causales con métodos más avanzados.

3. Diseño metodológico

La estrategia de investigación por la cual se optó es el estudio tipo encuesta, ya que se buscó conocer las características puntuales del fenómeno a partir de la información recopilada por sujetos de estudio (Ponce y Pasco, 2018). Además, las encuestas a presentar tienen una duración definida que es menor a 10 (diez) minutos y se presentan preguntas cerradas dentro del cuestionario (para poder tener mediciones cuantitativas) (Ponce y Pasco, 2018). Asimismo, se tendrá un diseño no experimental, ya que este tipo de estudio busca que el análisis de este tipo de situaciones no se encuentren afectas o que haya alguna intención de intervención del investigador; entonces, el investigador no manipula las variables y solo deja que estas se manejen según su desenvolvimiento o relación natural (Hernández et al., 2010). En este caso, el sujeto de estudio ya era trabajador administrativo en PwC Lima durante el 2024 y no recibe ningún tipo de modificación de beneficios no se incita a ponerlos en situaciones desfavorables que puedan interferir con su nivel de satisfacción ni intención de permanencia preexistente.

Hernández et al. (2014), presentan dos tipos de diseños no experimentales: los transversales o los longitudinales. Mientras los transversales describen y analizan la interrelación en un momento determinado, los longitudinales recogen y analizan la información durante diversos lapsos de tiempo para poder identificar cambios durante ese tiempo transcurrido (Ponce y Pasco, 2018). Aunque el diseño transversal tiene la limitación inherente de no poder inferir cambios a lo largo del tiempo ni establecer causalidades, ofrece una visión clara y puntual de la situación actual sin requerir una compleja recolección de datos a lo largo de varios períodos. El diseño longitudinal, aunque útil para identificar cambios y tendencias a lo largo del tiempo, no es necesario para los objetivos actuales del estudio. Optar por un diseño transversal permite obtener una visión específica y concentrada de las variables en el período definido, lo cual se ajusta mejor a los objetivos del estudio, que buscan entender la relación entre variables en un contexto particular. Este enfoque proporciona datos relevantes y prácticos para desarrollar estrategias basadas en la situación actual de PwC Perú.

4. Población y muestra

Este estudio requirió la delimitación de una población y, por ende, de una muestra. Para poder centrarse en un grupo de interés particular, se estuvo trabajando en base a características que vayan de la mano con la investigación, lo cual permitió que la información recolectada sea relevante para el desarrollo del trabajo (Ponce y Pasco, 2018).

4.1. Población

Hernández et al (2010) explica que la población es un conjunto de personas que van alineadas con las características de contenido, lugar o tiempo, según lo requiere la investigación. Por lo cual, para este estudio, se necesitó cumplir con el requisito de ser trabajador del área administrativa de PwC en su sede Lima, Perú. Entonces, como PwC maneja trabajadores fijos (63.06%) y temporales (36.94%) al 2021, solo se tomaron los de plazo indeterminado o fijos. Finalmente, la población con respecto a la edad se seleccionó hasta los 50 años, porque se concentró la mayor parte de trabajadores administrativos (PwC, 2021), para sacar el porcentaje de esa edad se hizo una ponderación de los números de trabajadores en general y se replicó en los de plazo indeterminado (96% en mujeres y 93% en hombres). En síntesis, los criterios de selección son los siguientes: trabajadores administrativos de PwC en su sede en Lima, Perú que estén como mínimo 3 años seguidos en la empresa y que tengan menos de 51 años. Dentro de la compañía, los que cumplen estos requerimientos son 670 trabajadores. En la Tabla 16, se muestran los criterios de exclusión para los sujetos de estudio:

Tabla 16: Embudo delimitando por los trabajadores que son de plazo indeterminado y que son menores de 50 años

	Mujeres	Hombres	Total
2021	621	479	1100
Plazo Indeterminado	370	335	705
P.I. hasta 50 años	357	313	670

4.2. Muestra

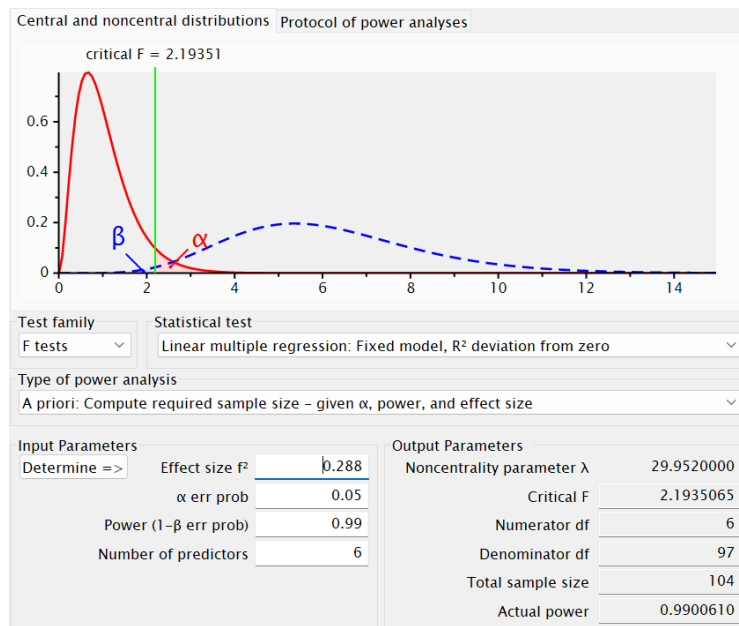
La muestra se entiende como una parte de la población que se selecciona con el fin de analizarla y, a partir de ella, poder extender los resultados y definir ciertos parámetros (Hernández et al., 2010). Existen dos tipos de muestra. La primera es la probabilística, en la cual los elementos se eligen mediante procedimientos aleatorios, permitiendo que los resultados obtenidos puedan ser analizados sin necesidad de una selección dirigida (Ponce y Pasco, 2018). La segunda es la muestra no probabilística o dirigida, que se basa en la elección de casos de acuerdo con los objetivos del estudio, sin buscar que estos representen estadísticamente a toda la población (Ponce y Pasco, 2018). Como nuestra población es una organización específica (PricewaterhouseCooper) de un lugar específico (sede de Lima, Perú), se estableció parámetros para poder encontrar el marco muestral entenderá que las muestras recolectadas pueden ser generalizadas a la empresa. Es por ese motivo que, al realizar un diseño de correlación, fue determinante usar una muestra

probabilística. Para la estimación de la muestra se tuvo que realizar un análisis de potencia estadística. Por lo cual, se determinó el uso del programa G*Power (Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007) para el modelamiento de ecuaciones estructurales.

A lo largo del tiempo, las generaciones cada vez suelen ser menos leales a sus empresas ya que es más importante su propia empleabilidad en el mercado laboral y tienen expectativas más altas (Báez et al., 2017). Asimismo, ya se había descrito que el género puede tener un impacto en la relación con el tema de rotación (Zaldívar, 2013). A partir de este párrafo, se observó que hay ciertas variables de función que deben de especificarse para poder tener un resultado preciso; entonces, estas variables de control se formaron como estratos serán el género y división de edad (jóvenes hasta 30 años, y mayores hasta 50 años). Se optó por una muestra estratificada, en otras palabras, se extraen muestras equivalentes según el estrato seleccionado para ser más preciso (Hernández et al., 2010). Se delimitó estos estratos como una manera de tener una mejor representatividad y conseguir la generalización de resultados, ya que es parte del objetivo que se busca en este trabajo. En este caso, fue por género y rango de edad. Para determinar la muestra necesaria se usó el software llamado *G*Power*, en el cual se especificó el *F tests* para una regresión múltiple lineal (*Fixed model, R2 deviation from zero*). Asimismo, el tipo de poder de análisis fue a priori, porque se ejecuta antes de estructurar las encuestas. Además, se ha considerado un promedio para el tamaño del efecto a partir de Vecina et. al. del 2009 (0.288).

Es importante destacar que Becerra & Flores (2017) encontraron correlaciones significativas entre los factores motivacionales (0.737) y los factores higiénicos (0.643) con la satisfacción laboral. Estas correlaciones se utilizaron para calcular el tamaño del efecto, lo que reveló un valor de 0.5, lo cual sugiere que para alcanzar este tamaño de efecto se requerirían al menos 56 encuestas. No obstante, con un número tan limitado de encuestas, sería difícil lograr una cantidad suficiente para que el análisis PLS-SEM sea viable. Por lo tanto, se había considerado un *p value* de 0.05, poder estadístico de 0.99 y seis predictores. El *p value* es esa cifra, porque es límite de la significancia; asimismo, el poder estadístico lo abarcamos en ese grado, para tener el mínimo de error (1 pb); finalmente, los seis predictores salen a partir de las relaciones que van directamente a la variable dependiente (considerando que la variable demográfica es un constructo de dos variables). A partir de los resultados, se necesitaban 104 elementos de muestra para poder realizar este estudio, así como se muestra a continuación:

Figura 2: Determinación del tamaño de muestra con G*Power



Nota: Calculado por G*Power (Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007).

Con el objetivo de asegurar la representatividad de los subgrupos dentro de la población estudiada, se implementó un muestreo estratificado por género y edad. La población fue dividida en dos estratos principales: mujeres y hombres, y, a su vez, cada uno se segmentó en dos rangos etarios: personas jóvenes (hasta 30 años) y personas mayores (hasta 50 años). En proporción a la distribución demográfica disponible, se asignaron 55 encuestas a mujeres (53 % de la muestra) y 49 a hombres (47 %), lo que permitió una cobertura equilibrada y representativa. Como advierten Hair et al. (2017), un tamaño de muestra insuficiente puede afectar negativamente la capacidad del modelo para identificar relaciones significativas entre las variables. En el contexto del análisis mediante PLS-SEM, contar con una muestra adecuada no solo contribuye a la estabilidad y precisión de las estimaciones, sino que además incrementa la potencia estadística del análisis, reduciendo el riesgo de no detectar efectos reales en los datos. Por esta razón, y con el fin de asegurar la consistencia de los resultados y evitar la pérdida de constructos relevantes en el modelo, se decidió aumentar el tamaño muestral a 160 encuestas. Finalmente, se logró recolectar un total de 158 encuestas, cumpliendo con los criterios de estratificación previamente establecidos y garantizando una base de datos sólida para el análisis estructural.

Inicialmente se había estimado una tasa de no respuesta del 20 %; sin embargo, gracias a la implementación de estrategias de seguimiento (como la visita reiterada a ciertos puestos administrativos) esta cifra se redujo al 10 %. Se analizaron las características de los no respondedores para detectar posibles sesgos y evaluar su impacto en la validez y generalización de los resultados. Este análisis fue esencial para asegurar la calidad metodológica del estudio. Durante el proceso de recolección de datos se presentaron

algunos desafíos, como la resistencia de ciertos segmentos a participar, debido a la reciente realización de una encuesta de satisfacción organizada por la misma institución, lo que llevó a confusiones respecto al objetivo del presente estudio. Estos inconvenientes se abordaron mediante una explicación clara sobre la independencia de esta investigación respecto a la organización, así como con una adaptación logística a los horarios de los participantes, particularmente aquellos que realizaban teletrabajo. Estos ajustes metodológicos permitieron alcanzar una muestra equilibrada y representativa, fortaleciendo la validez del proceso de muestreo y la integridad de los datos recopilados.

5. Técnicas de recolección de información

Dado que el objetivo principal de esta investigación es medir la magnitud de un fenómeno social (la satisfacción laboral) y su relación con otro fenómeno (la intención de permanencia), la encuesta se constituye como la técnica de recolección de datos más adecuada. Este tipo de instrumento es eficaz para obtener información precisa sobre percepciones, actitudes y opiniones dentro de una población específica (Martínez, 2002). En este estudio, la población objetivo está conformada por empleados administrativos de PwC Perú, por lo que el uso de una encuesta permite captar un amplio espectro de percepciones y comportamientos, asegurando así la representatividad y validez de los resultados. La aplicación del instrumento se realizó a través del envío de encuestas vía correo electrónico a un total de 198 colaboradores de la firma, considerando una tasa de no respuesta estimada del 20 % con el fin de alcanzar las 158 respuestas requeridas para cumplir con el tamaño muestral previamente determinado. El cuestionario utilizado en esta investigación se encuentra detallado en el Anexo C. Para la medición de las respuestas, se empleó una escala de tipo Likert con una puntuación del 1 al 5, donde 1 representa “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo”. Esta escala es ampliamente utilizada en investigaciones sociales por su capacidad para captar con precisión las percepciones subjetivas de los encuestados.

Con el objetivo de reforzar la validez del instrumento, se sostuvo una entrevista con el profesor Rafael Fernández, especialista en Recursos Humanos, quien revisó el cuestionario y emitió un informe de opinión (Anexo H). En dicho informe, el profesor validó la coherencia, claridad y pertinencia de los ítems en relación con las variables centrales del estudio, concluyendo que el instrumento era plenamente apto para ser aplicado en el contexto organizacional definido. Esta validación externa aporta mayor solidez metodológica y respaldo académico a la investigación. Finalmente, las Tablas 17, 18, 19 y 20 presentan la operacionalización de las variables involucradas: factores motivacionales, factores higiénicos, compromiso de permanencia y sentimientos personales. Para una visión más

detallada de la construcción teórica del instrumento y su coherencia interna, se recomienda revisar la matriz de consistencia incluida en el Anexo B.

Tabla 17: Operacionalización de variables motivacionales

Variable	Concepto	Indicador
Reconocimiento Laboral	Forma de retroalimentar e indicar a los empleados que la empresa conoce que han realizado un buen desempeño	Aprecio y valoración del trabajo
Línea de Carrera	Posibilidad de ocupar algunos puestos de supervisión y gerenciales a través del tiempo	Oportunidad de crecimiento profesional
Responsabilidad	Importancia del trabajo que realiza el colaborador para la empresa	Autonomía y relevancia de tareas
Logro	Resultado satisfactorio del cumplimiento de objetivos.	Sensación de cumplimiento y realización
Trabajo en sí mismo	Variedad en las funciones, el reto que supone y la libertad para realizarlas.	Grado de realización y sentido de propósito

Fuente: Gutierrez (2015).

Tabla 18: Operacionalización de variables higiénicas

Variable	Concepto	Indicador
Relaciones interpersonales	Trato recibido por las superiores y compañeros de equipo	Calidad de las relaciones
Salario y beneficios	Percepción en cuanto a la remuneración económica y beneficios	Compensación económica
Relación con el supervisor	Interacción y comunicación entre el empleado y su supervisor directo	Nivel de comunicación
Condiciones del trabajo	Recursos para realizar una labor, así como cierta comodidad en el espacio donde ejerce sus funciones.	Aspectos físicos y ambientales del lugar de trabajo
Política de empresa	Percepción de seguridad laboral y estabilidad en el empleo	Estabilidad laboral

Fuente: Gutierrez (2015).

Tabla 19: Operacionalización de las variables que forman el compromiso de permanencia a lo largo del tiempo

Variable	Concepto	Indicador
Compromiso de permanencia	Intención de permanecer trabajando en la misma organización	Nivel de decisión de permanecer en la organización.
Compromiso de corto plazo	Probabilidad calculada y expresada de separarse de una organización a corto plazo	Deseo de querer seguir trabajando en la misma organización durante 1 año

Tabla 19: Operacionalización de las variables que forman el compromiso de permanencia a lo largo del tiempo (Continuación)

Variable	Concepto	Indicador
Compromiso de mediano plazo	Deseo de permanecer en un trabajo en un plazo no mayor a 2 años	Deseo de querer seguir trabajando en la misma organización durante 2 años
Compromiso de largo plazo	Pronóstico de la permanencia en los siguientes 5 o 6 años	Deseo de querer seguir trabajando en la misma organización durante 5 años
Visión de futuro en la organización	Reflejo de continuar con la disposición de permanecer en la empresa a futuro	Disposición de permanecer a futuro

Fuente: Lawler et al. (1979), Lyons, T. (1971) y Langford, P. (2009).

Tabla 20: Operacionalización de las variables que forman los sentimientos personales sobre la permanencia

Variable	Concepto	Indicador
Preferencia por permanecer	Voluntad consciente e intencionada de continuar la relación laboral con la organización a la cual está vinculado	Preferencia de continuar trabajando en la empresa.
Plan de permanencia	Idea de continuar en la organización sin especificar el tiempo como limitante de cambio en la organización	Visión del trabajador en términos de continuidad
Conveniencia de la permanencia	La persona busca estimular su intención de permanencia	Autoestimulación de su intención de permanencia
Disgusto por renunciar	Lo opuesto al deseo de rotar a otra empresa	Nivel de desinterés de rotar a otra empresa

Fuente: Lawler et al. (1979), Lyons, T. (1971) y Langford, P. (2009).

6. Análisis de datos

Para el análisis de los datos de la muestra, se empleó la estadística inferencial, que facilita la extrapolación de resultados a una población más amplia a partir de una muestra de datos (Acosta et al., 2014). Esta herramienta es utilizada en negocios e industrias para analizar datos como ventas, encuestas de satisfacción y otros indicadores de mercado (Pacheco et al., 2020). De esta manera, fue de gran utilidad para la investigación, permitiendo extraer conclusiones generales sobre los trabajadores administrativos de PwC a partir de la muestra seleccionada. El modelamiento de ecuaciones estructurales puede basarse en dos enfoques: el basado en covarianzas (CB-SEM) y el basado en varianzas (PLS-SEM). A diferencia de CB-SEM, que es una técnica paramétrica y exige el cumplimiento de supuestos estrictos como la normalidad de los datos, PLS-SEM es una técnica de estadística no paramétrica que permite analizar datos sin estas restricciones, lo

que la hace particularmente útil cuando se trabaja con escalas ordinales tipo Likert, comunes en estudios organizacionales (Hair, Matthews, et al., 2017).

La decisión metodológica de aplicar PLS-SEM en esta investigación se fundamenta en dos razones específicas: Primero, el tamaño reducido de la población de trabajadores en PwC Perú hace que PLS-SEM sea una alternativa más adecuada que CB-SEM. A diferencia de CB-SEM, que requiere muestras grandes para producir estimaciones confiables y válidas, PLS-SEM es más flexible y eficaz con tamaños de muestra limitados, permitiendo obtener resultados significativos incluso con poblaciones más pequeñas (Wold, 1980). Esta flexibilidad es crucial dado que la investigación busca explorar relaciones complejas con una muestra relativamente pequeña. Segundo, PLS-SEM es especialmente útil cuando los datos no cumplen con las estrictas suposiciones de normalidad requeridas por CB-SEM. En estudios organizacionales, es común encontrar datos con distribuciones no normales, y PLS-SEM ofrece una mayor robustez frente a estas irregularidades, garantizando estimaciones más precisas (Hair, et al. 2017).

Adicionalmente, se recurrió al uso de análisis estadísticos no paramétricos, los cuales resultan especialmente apropiados cuando los datos no cumplen con el supuesto de normalidad o cuando se trabaja con muestras de tamaño reducido y heterogéneo, como ocurre en el presente estudio (Gómez et al., 2003). La elección de este tipo de análisis se sustentó en la flexibilidad metodológica que ofrecen estas pruebas, permitiendo obtener resultados consistentes aun en escenarios caracterizados por una alta variabilidad de los datos. Este enfoque metodológico se articula con la aplicación de PLS-SEM, técnica que permite el análisis de modelos complejos y el tratamiento de datos no normales, contribuyendo a la obtención de resultados robustos y representativos del contexto organizacional de PwC Perú. Asimismo, el procedimiento seguido se alineó con los lineamientos metodológicos propuestos por Hair et al. (2017), respetando la secuencia de evaluación recomendada para este tipo de modelos. En ese sentido, se optó por PLS-SEM al tratarse de una técnica de modelamiento de ecuaciones estructurales basada en varianzas que presenta un alto nivel de desarrollo y amplia aceptación en investigaciones recientes (Schuberth et al., 2018).

En primer lugar, se verificó la coherencia entre la clasificación de las variables y el diseño del cuestionario, transformando las variables numéricas predeterminadas en variables nominales y ordinales según fuera necesario para ajustarse al modelo teórico. En segundo lugar, se evaluaron los modelos de medida de primer, segundo y tercer orden para garantizar la validez y confiabilidad de las variables latentes dentro del modelo. Como señala Crocetta (2020), el uso de constructos de orden superior ha permitido aplicar el PLS-SEM a modelos más complejos y avanzados, lo cual es fundamental para captar

estructuras jerárquicas. Además, Crocetta (2020) subraya que la relación entre constructos de orden superior e inferior es jerárquica, dado que los constructos superiores (conceptos generales) dependen de la existencia de sus constructos inferiores (dimensiones). Con base en esta teoría, se procedió a estimar las variables de los modelos de segundo y tercer orden con el fin de evaluar adecuadamente las relaciones entre los constructos, lo que permitió representar constructos generales como satisfacción laboral a partir de dimensiones específicas explicadas en el marco teórico y conceptual. Este enfoque permitió avanzar en la comprobación de la hipótesis general planteada, asegurando que el análisis captará la complejidad del fenómeno estudiado de manera adecuada.

En tercer lugar, la fiabilidad de la consistencia interna se midió utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach (α C) y el coeficiente Rho de Jöreskog (ρ C), ambos ampliamente aceptados en la literatura para evaluar la consistencia interna de los constructos. A partir de ello, se establecieron límites específicos para estos coeficientes, con un rango de entre 0.6 y 0.9, siendo 0.6 el límite inferior (α C) y 0.9 el límite superior (ρ C) (Hair et al., 2014). Cuarto, la validez convergente se evaluó mediante la varianza media extraída (AVE), la cual debía ser superior a 0.5 para asegurar que los constructos capturen más de la mitad de la varianza de sus indicadores, lo que refuerza la validez de estos. Para la fiabilidad de los indicadores, se verificó que las cargas fueran superiores a 0.7, lo que asegura que cada indicador contribuye significativamente al constructo correspondiente. La validez discriminante, evaluada a través de la relación heterotrait-monotrait (HTMT), se consideró aceptable si era inferior a 0.85, lo que garantiza que los constructos sean suficientemente distintos entre sí (Benitez et al., 2020).

A diferencia de los métodos estadísticos tradicionales, que comúnmente emplean pruebas como el T de *Student* o el F de ANOVA para la contrastación de hipótesis, el modelo de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) utiliza el método de *bootstrapping* como técnica principal de inferencia (Hair et al., 2017). Este enfoque consiste en generar múltiples muestras aleatorias con reemplazo a partir de los datos originales, lo que permite estimar empíricamente la confiabilidad de los resultados del modelo. Es especialmente útil en contextos donde se trabaja con muestras pequeñas o con estructuras de datos complejas, situaciones en las que los métodos paramétricos tradicionales pueden resultar inadecuados. Según Horowitz (2019), el *bootstrapping* ofrece resultados más precisos y confiables, ya que mejora significativamente la estimación de errores estándar, intervalos de confianza y valores críticos, reduciendo así los errores asociados a las pruebas de hipótesis basadas en distribuciones asintóticas.

Esta técnica permite estimar de manera empírica la significancia estadística de las relaciones entre constructos, generando intervalos de confianza robustos sin necesidad de

asumir una distribución específica de los datos (Hair et al., 2017). Teniendo en cuenta estas ventajas, en el presente estudio se verificó la significancia de los coeficientes de trayectoria mediante *bootstrapping*, con el objetivo de asegurar que los efectos observados no fueran producto del azar. Asimismo, se evaluó la multicolinealidad estructural mediante el Factor de Inflación de la Varianza (VIF), cuyos valores fueron inferiores a 5, lo que garantiza la independencia entre predictores dentro del modelo. Se analizó también el coeficiente de determinación (R^2), que indica el nivel de explicación de la varianza de las variables dependientes, y se calculó el tamaño del efecto (f^2) para determinar la magnitud de influencia de cada variable exógena sobre las endógenas. Finalmente, se aplicó el procedimiento *PLS Predict* para evaluar la capacidad predictiva del modelo. En conjunto, estos análisis no solo validan empíricamente los ítems que conforman los constructos del modelo, sino que permiten comprender con mayor profundidad las relaciones estructurales entre ellos, dando así respuesta al objetivo general de la presente investigación.

7. Validez y confiabilidad

En esta investigación se usaron instrumentos previamente validados. Sin embargo, debido al enfoque metodológico PLS-SEM, fue necesario reevaluar empíricamente los constructos. Esta validación, parte del modelo de medida, permitió confirmar su validez y confiabilidad en el contexto específico de PwC Perú. Así se evitó asumir propiedades teóricas y se garantizó su adecuación a la muestra y objetivos del estudio.

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada con escalas tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representa “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo”. A fin de asegurar la consistencia y estabilidad de las mediciones, se llevó a cabo un análisis de confiabilidad. Según Quero (2010), la confiabilidad se refiere a la estabilidad y coherencia de una medida a lo largo del tiempo. Para evaluar la calidad de los datos obtenidos, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, un indicador ampliamente aceptado para medir la fiabilidad de instrumentos psicométricos basados en escalas tipo Likert (Quero, 2010). Este análisis permitió estimar la calidad de la muestra y validar la pertinencia del instrumento antes de continuar con el análisis estructural. En cuanto a la validez, se empleó la validez de contenido, entendida como el grado en que los ítems de un instrumento representan adecuadamente el universo de comportamientos o actitudes que se desea medir (Cohen & Swerdik, 2001).

Para la medición de la satisfacción laboral se utilizaron los ítems del cuestionario desarrollado por Gutiérrez (2015), el cual se fundamenta en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. Dicho instrumento cuenta con validez de contenido, respaldada por tres informes de evaluación emitidos por expertos en psicología organizacional e investigación en satisfacción laboral, quienes analizaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems.

La experiencia de estos especialistas garantiza que el cuestionario evalúe de manera adecuada el constructo de satisfacción laboral.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, Gutiérrez (2015) reporta un coeficiente alfa de Cronbach de 0,928 para la escala de motivación basada en la teoría de Herzberg. Este valor supera el mínimo de 0,70 recomendado para considerar una escala como confiable (Hair et al., 2017), lo que evidencia una alta consistencia interna de las mediciones. Además,, el cuestionario fue diseñado y validado en la región de Lambayeque, Perú, lo cual respalda su adecuación al contexto nacional y refuerza su aplicabilidad al presente estudio. En esta investigación, el instrumento fue sometido nuevamente a un proceso de validación mediante un modelo de medición reflexivo en PLS-SEM, evaluándose las cargas externas de los indicadores, la consistencia interna, la validez convergente a través del Average Variance Extracted (AVE) y la validez discriminante mediante el criterio HTMT, con valores inferiores a 0,85. Tal como se detalla en el capítulo 5, los resultados obtenidos confirman que las escalas utilizadas presentan propiedades psicométricas adecuadas, lo que respalda la validez del instrumento y permite avanzar con el análisis del modelo estructural propuesto.

Ficha técnica del Cuestionario de Satisfacción Laboral

- Fuente: Gutiérrez (2015), basado en la teoría de Herzberg (1959).
- Ítems: 11 indicadores agrupado en 2 dimensiones
 - Motivacionales
 - Logro
 - Reconocimiento
 - Trabajo en sí
 - Responsabilidad
 - Crecimiento y ascenso
 - De Higiene
 - Política de la empresa
 - Supervisión
 - Relación con el supervisor
 - Condiciones de trabajo
 - Salario
 - Relaciones interpersonales
- Escala: Likert de 5 puntos (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo).
- Aplicación: Se inició con entrevistas exploratorias que se complementaron con cuestionarios
- Indicadores de confiabilidad: Alfa de Cronbach de 0,928
- Indicadores de validez:
 - Validez de contenido asegurada mediante opinión de 3 expertos

Para determinar el instrumento de medición de la intención de permanencia en los trabajadores, se consideraron dos constructos complementarios que permiten captar de forma más integral este fenómeno. El primero es el compromiso de permanencia a lo largo del tiempo, basado en el Cuestionario de Evaluación Organizacional de Michigan (MOAQ), diseñado originalmente por Cammann et al. (1979) para medir la intención de rotación. No obstante, esta investigación adopta una visión inversa de dicho enfoque, entendiendo la intención de permanencia como el opuesto teórico a la intención de rotación, siguiendo la lógica propuesta por Samroodh et al. (2022). Estos autores adaptaron ítems del MOAQ para medir la intención de permanencia, considerando que factores como la autonomía y el apoyo organizacional influyen positivamente en esta variable, a través del capital psicológico y el equilibrio trabajo-vida.

Desde este enfoque, el instrumento empleado en esta investigación se construyó a partir de estudios previos validados, con el objetivo de captar la disposición sostenida de los trabajadores a permanecer en la organización, en concordancia con el marco conceptual de la tesis. Este tipo de compromiso se entiende como una proyección temporal que abarca distintas etapas (corto, mediano y largo plazo), concepto desarrollado por Langford (2009), quien sostiene que la intención de permanencia refleja el compromiso proyectado por los empleados hacia su continuidad en la organización. En esta línea, Langford propuso tres afirmaciones que evalúan explícitamente horizontes temporales, las cuales fueron validadas por Halid et al. (2024) en contextos educativos, reportando un alfa de Cronbach de 0.89, lo que evidencia su alta fiabilidad. Además, un análisis bibliométrico realizado a partir de la base de datos Scopus reveló que al menos 40 trabajos han citado el estudio de Langford, lo que respalda la validez de contenido del instrumento (ver Anexo A).

Con el fin de reforzar la medición en contextos de alta rotación como el sector de consultoría (Gutiérrez, 2017), se incorporaron dos afirmaciones adicionales orientadas a captar la intención de permanencia en el corto plazo. Dado que se trata de un constructo reflectivo, esta adición es metodológicamente válida siempre que los ítems conserven coherencia conceptual con el resto de la dimensión (Hair et al., 2017). Además, el uso de PLS-SEM permite introducir o ajustar indicadores dentro de los constructos sin comprometer la validez del modelo, lo que permite una mayor flexibilidad analítica en estudios aplicados. El segundo constructo incorporado es el de sentimientos personales sobre la permanencia, el cual no representa una proyección temporal, sino que refleja el deseo emocional de continuar en el empleo actual. Esta dimensión está vinculada al compromiso afectivo, entendido como el apego emocional del trabajador hacia la organización. Su origen teórico puede rastrearse hasta Lyons (1971), quien destacó la claridad en el rol laboral como un factor clave para reducir la intención de salida. Aunque su

medición incluyó elementos temporales, su enfoque central giraba en torno a factores emocionales que fortalecen el deseo de permanencia.

Este componente emocional se expresa claramente en afirmaciones como: 'Prefiero seguir trabajando en esta empresa si soy completamente libre de elegir', la cual refleja un compromiso afectivo; 'Planeo trabajar en mi trabajo actual tanto tiempo como sea posible', que vincula afecto y proyección futura; o 'Frecuentemente pienso en las oportunidades y beneficios de continuar en mi trabajo actual', que evidencia un proceso reflexivo positivo. Esta última está en línea con Kim et al. (2024), quienes, desde la teoría del intercambio social, sostienen que las prácticas organizacionales responsables fomentan el sentido de pertenencia, fortaleciendo así el compromiso emocional. Finalmente, afirmaciones como 'Me disgustaría dejar este trabajo' expresan un claro rechazo emocional a la salida, lo cual refuerza esta dimensión afectiva. Una revisión en la base de datos Scopus (2024) identificó que más de 300 documentos han citado a Lyons (1971), lo que demuestra su relevancia sostenida en la literatura y respalda la validez de contenido del modelo afectivo que propone (ver Anexo A). Entre estos estudios, destaca el trabajo de Kim et al. (2024), quienes aplicaron tres ítems para medir la intención de permanencia desde un enfoque emocional, reportando cargas factoriales superiores a 0.8, un alfa de Cronbach mayor a 0.85 y AVE superior a 0.60, lo que confirma la fiabilidad y validez de esta dimensión en estudios empíricos recientes.

Los dos constructos seleccionados para medir la intención de permanencia se integran en un solo instrumento debido a su complementariedad teórica y empírica. Mientras que el enfoque de Langford (2009) y Halid et al. (2024) se centra en la proyección temporal, Kim et al. (2024) capturan el componente emocional, lo que permite una evaluación más completa del fenómeno. Medir únicamente la dimensión temporal dejaría fuera factores clave como el apego afectivo, que incide en la permanencia aun cuando no existe una planificación explícita a largo plazo. Por tanto, la combinación de ambas dimensiones responde al objetivo general del estudio: analizar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia desde una perspectiva multifacética.

Dado que el constructo se conforma por dos dimensiones distintas pero relacionadas, fue necesario emplear una herramienta estadística adecuada para evaluar modelos jerárquicos. Por esta razón, se utilizó el enfoque PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), recomendado para muestras moderadas, distribuciones no normales y modelos que integran constructos de segundo orden (Hair et al., 2017). La validación del instrumento se llevó a cabo a través de un modelo de medida reflexivo, evaluando cargas externas, consistencia interna, validez convergente (AVE) y validez discriminante ($HTMT < 0.85$). Los resultados, presentados en el capítulo 5, confirmaron que

las escalas utilizadas son válidas, confiables y metodológicamente sólidas, lo que permite avanzar con seguridad al análisis del modelo estructural.

Ficha técnica del Cuestionario de Intención de Permanencia

- Fuente: Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024).
- Teorías:
 - Teoría del Intercambio Social (SET) - Blau (1964)
 - Modelo de Características del Trabajo - Hackman y Oldham (1976)
- Ítems: 9 indicadores agrupado en 2 dimensiones
 - Compromiso de Permanencia a lo Largo del Tiempo
 - Compromiso de permanencia: '¿Qué tan probable es que continúes trabajando en esta organización?' (Adaptada de Lawler)
 - Compromiso de corto plazo: 'Probablemente seguiré trabajando en esta organización en el próximo año.' (Adaptada de Lawler)
 - Compromiso a mediano plazo: 'Es probable que continúe trabajando en esta organización dentro de dos años.' (Adaptada de Langford)
 - Compromiso a largo plazo: 'Me gustaría seguir trabajando en esta organización dentro de cinco años.' (Adaptada de Langford)
 - Visión de Futuro en la Organización: 'Puedo ver un futuro para mí en esta organización.' (Adaptada de Langford)
 - Sentimientos Personales sobre la Permanencia
 - Preferencia por pertenecer: 'Prefiero seguir trabajando en esta empresa si soy completamente libre de elegir.' (Adaptada de Lyons)
 - Plan de permanencia: 'Planeo trabajar en mi trabajo actual tanto tiempo como sea posible.' (Adaptada de Lyons)
 - Conveniencia de la permanencia: 'Frecuentemente pienso en las oportunidades y beneficios de continuar en mi trabajo actual.' (Adaptada de Cammann)
 - Disgusto por renunciar: 'Me disgustaría dejar este trabajo.' (Adaptada de Lyons)
- Escala: Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
- Aplicación: Cuestionarios
- Indicadores de confiabilidad y validez:
 - Halid et al. (2024)
 - Alfa de Cronbach: 0.89
 - Fiabilidad compuesta: 0.933
 - AVE: 0.823
 - Kim et al. (2024)

- Alfa de Cronbach: 0.87
- Fiabilidad compuesta: 0.92
- AVE: 0.74

En la misma línea, el cuestionario original se tradujo al español en base al uso de Google Translate; sin embargo, se ajustaron algunos términos y expresiones, la cual fue luego revisada para asegurar coherencia terminológica con el lenguaje organizacional de PwC. Por otro lado, se realizó una prueba piloto, para el proceso de validación, con una submuestra de trabajadores administrativos, cuyos comentarios permitieron ajustar ítems poco claros o ambiguos. A partir de ello, se analizaron los comentarios y resultados para identificar y corregir ambigüedades y falta de claridad en las preguntas. Finalmente, con el producto adaptado, se administró la muestra de manera presencial para monitorear la eficacia del cuestionario.

En síntesis, el cuestionario de intención de permanencia fue construido a partir de un proceso sistemático de integración teórica y empírica, combinando instrumentos y enfoques previamente validados en la literatura. En primer lugar, se definieron dos dimensiones complementarias: una racional-temporal, orientada a captar la proyección del trabajador de permanecer en la organización en el corto, mediano y largo plazo, basada en adaptaciones del MOAQ (Cammann et al., 1979) y en los aportes de Langford (2009), validados por Halid et al. (2024); y una dimensión emocional, centrada en los sentimientos personales asociados a la permanencia, sustentada en los trabajos de Lyons (1971) y desarrollos recientes como Kim et al. (2024). Posteriormente, se seleccionaron y adaptaron ítems coherentes con cada dimensión, asegurando consistencia conceptual y pertinencia al contexto de alta rotación del sector consultoría. Finalmente, ambos constructos se integraron en un modelo jerárquico de segundo orden, evaluado mediante PLS-SEM, lo que permitió validar la confiabilidad y validez del instrumento en su conjunto. De este modo, el cuestionario resultante ofrece una medición integral de la intención de permanencia, al capturar tanto la planificación temporal de continuidad como el apego emocional del trabajador hacia la organización..

8. Consideraciones éticas

En el marco de esta investigación, se siguen varios principios éticos fundamentales para garantizar la integridad y el respeto hacia los participantes. En primer lugar, se les proporcionó una explicación detallada del propósito de la investigación, asegurando que comprendan el significado de su participación y los beneficios potenciales que puedan derivarse de ella, en consonancia con el principio de respeto por los participantes. En

segundo lugar, se les garantizó que su participación sea completamente voluntaria y que tengan pleno derecho a decidir no completar la encuesta, en línea con el principio de beneficencia y no maleficencia. Por último, se mantuvo el anonimato de los participantes con el fin de promover la honestidad en sus respuestas y evitar cualquier influencia externa, en concordancia con el principio de integridad en la presentación de resultados y el respeto por la privacidad de los participantes. En el anexo D, se ha colocado el consentimiento informado de la encuesta enviada a los participantes.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados siguiendo el procedimiento propuesto por Hair et al. (2022) para la evaluación y reporte de modelos jerárquicos en PLS-SEM. Dado que el modelo incluye constructos de primer, segundo y tercer orden, el análisis se desarrolla en tres etapas. Primero, se evalúa el modelo de medida de primer orden para validar las dimensiones específicas de cada construcción. Luego, se analiza el modelo de segundo orden, que agrupa factores como los motivacionales e higiénicos. Finalmente, se examina el modelo de tercer orden junto con el modelo estructural, permitiendo estimar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. De esta manera, se valida progresivamente la confiabilidad y validez de los modelos de medida, desde los indicadores individuales hasta las relaciones estructurales, asegurando un análisis sólido que responda a las hipótesis planteadas.

1. Estadística Descriptiva

De toda la muestra, 89 fueron mujeres (56%) y 69 hombres (44%), cabe resaltar que todos los encuestados trabajaban bajo un contrato indefinido y que el 66% están solteros. Esta información se encuentra en la tabla 21 y la tabla 22.

Tabla 21: Recuento de la muestra por género

	Recuento	%
Femenino	89	56%
Masculino	69	44%
Total	158	100%

Tabla 22: Recuento de la muestra por estado civil

	Recuento	%
Soltero	105	66%
Casado	42	27%
Divorciado	9	6%
Viudo	2	1%
Total	158	100%

Asimismo, dentro de la variable demográfica que abarca edad y número de hijos, 99 encuestas fueron respondidas por jóvenes (hasta 30 años) y 59 fueron respondidas por mayores (hasta 50 años). Además, el 56% no tenía hijos y solo el 3% tenía 4 (máximo de hijos registrado en la muestra), según se muestra en la tabla 23 y tabla 24.

Tabla 23: Recuento de la muestra por edad

	Recuento	%
Jóvenes	99	63%
Mayores	59	37%
Total	158	100%

Tabla 24: Recuento de la muestra por número de hijos

	Recuento	%
0	88	56%
1	24	15%
2	22	14%
3	19	12%
4	5	3%
Total	158	100%

Los encuestados ocupan puestos como asistentes (27 %), analistas (26 %) y coordinadores (22 %), y gran parte de ellos (77%) tiene entre 2 y 3 años de antigüedad en PwC Perú. Esta información se detalla en las tablas 25 y 26.

Tabla 25: Recuento de la muestra por puesto laboral

	Recuento	%
Asistente	42	27%
Analista	41	26%
Coordinador	34	22%
Asociado	17	11%
Auxiliar	15	9%
Gerente	6	4%
Administrativo	1	1%
Socio	1	1%
Jefe	1	1%
Total	158	100%

Tabla 26: Recuento de la muestra por meses trabajando

	Recuento	%
1 - 12	27	17%
13 - 24	48	30%
25 - 36	48	30%
37 - 48	31	20%
49 - 60	3	2%
61 - 72	1	1%
Total	158	100%

2. Evaluación de Modelos de Medida

La evaluación de los modelos de medida se organiza de manera jerárquica en tres niveles: primer, segundo y tercer orden. En el modelo de primer orden, se analizan los factores que componen los constructos Motivacionales, Higiénicos, Compromiso y Sentimientos. En el modelo de segundo orden, se evalúan directamente estos constructos. Finalmente, en el modelo de tercer orden, se examinan los constructos de 'Intención', y 'Satisfacción', lo que permite abordar la hipótesis principal y determinar si existe una relación entre la intención de permanencia y satisfacción laboral.

2.1. . Evaluación de Modelo de Primer Orden

El primer modelo, denominado 'Modelo de medida de factor común', analiza los siguientes constructos: en cuanto a los factores motivacionales, se incluyen las variables como reconocimiento, carrera, responsabilidad, logro y trabajo; mientras que en los factores higiénicos se consideran las variables como relaciones, salario, superior, condiciones de trabajo y seguridad. Respecto a la intención de permanencia, se evalúan el compromiso y los sentimientos. Por último, se incluyeron variables de control determinado como demográfica (años e hijos); y género.

Para llevar a cabo el análisis del modelo, se utilizó el software SmartPLS (Ringe, Wende & Becker, 2022), aplicando la técnica de *bootstrapping* con 5000 remuestreos, en línea con las recomendaciones de Hair et al. (2017), con el objetivo de construir un modelo saturado. Este enfoque permite estimar la precisión de los resultados y evaluar la estabilidad de las estimaciones del modelo. Durante el proceso, se identificaron dos indicadores que no cumplían con los niveles mínimos de confiabilidad exigidos por los criterios de Hair et al. (2017). En el constructo 'Reconocimiento', el indicador Rec2 fue eliminado porque su carga factorial (0.54) no cumplió con el umbral recomendado de 0.7

(Hair et al., 2017), lo que afectaba la validez convergente del constructo. De manera similar, en el constructo 'Compromiso', se eliminó el indicador Per4, debido a que su carga factorial (0.65) no cumplía con el criterio establecido (ver Tabla 27). Estas eliminaciones fueron decisiones estratégicas dirigidas a mejorar la calidad del modelo. Tras estas, se procedió con las siguientes evaluaciones.

Tabla 27: Variables eliminadas del modelo de primer orden

Constructo	Indicador	Carga Factorial	Criterio	Carga Factorial
Reconocimiento	Rec 2	0.54	Carga < 0.7	Eliminado
Compromiso	Per 4	0.65	Carga < 0.7	Eliminado

Se verificó la validez convergente del modelo, confirmando que la Varianza Promedio Extraída (AVE) de todos los constructos superó el umbral mínimo de 0.5, siguiendo las recomendaciones de Fornell y Larcker (1981). Esto asegura que los constructos explican adecuadamente la variación de sus indicadores. Además, Hair et al. (2017) señalan que la confiabilidad compuesta (ρ_c) es el indicador más relevante para evaluar la consistencia interna de los constructos. En el modelo de medida de primer orden, todos los constructos superaron el valor mínimo aceptable de 0.7, lo que garantiza una alta consistencia interna. Aunque algunos constructos —como reconocimiento, carrera, responsabilidad, logro, trabajo, relaciones, salario y sentimientos— no alcanzaron dicho valor en el alfa de Cronbach (ver Tabla 28), esto no compromete la validez del modelo, ya que cumplen con el criterio de confiabilidad compuesta (ρ_c). Además, el enfoque principal radica en la construcción de un modelo de segundo orden, donde lo esencial es capturar relaciones más amplias entre los constructos. En este sentido, la eliminación de los indicadores Rec2 y Per4 fue clave para mejorar la confiabilidad del modelo sin afectar su capacidad para representar adecuadamente el fenómeno estudiado.

Tabla 28: Evaluación de confiabilidad y validez convergente

	Cronbach's Alpha	Composite reliability (ρ_c)	Average variance extracted (AVE)
01. Reconocimiento	0.545	0.815	0.687
02. Carrera	0.585	0.828	0.706
03. Responsabilidad	0.673	0.803	0.505
04. Logro	0.668	0.820	0.603
05. Trabajo	0.492	0.792	0.658

Tabla 28: Evaluación de confiabilidad y validez convergente (Continuación)

07. Relaciones	0.573	0.821	0.697
08. Salario	0.687	0.827	0.615
09. Superior	0.765	0.850	0.588
10. Condiciones	0.770	0.865	0.684
11. Seguridad	0.799	0.862	0.560
14. Compromiso	0.764	0.848	0.585
15. Sentimientos	0.694	0.813	0.525
16. Demográfica	0.864	0.936	0.879

Para evaluar la validez discriminante (Anexo F), se empleó la matriz de ratios heterotrait-monotrait (HTMT). Se identificó que algunas variables de primer orden superaron el límite de HTMT (0.85), lo cual indica problemas de redundancia. Se realizaron análisis adicionales para evaluar si estas variables miden conceptos distintos. La inclusión del modelo de segundo orden ayuda a reducir este problema al consolidar constructos más generales (Hair et al., 2017). Si bien en el modelo de primer orden se observan valores elevados de HTMT, el constructo de segundo orden agrupa estas dimensiones de manera coherente, lo que permite capturar un fenómeno más amplio sin comprometer la integridad del modelo.

22 . Evaluación de Modelo de Segundo Orden

A partir del primer modelo, se estimaron las variables que fueron utilizadas para desarrollar los modelos de segundo orden: factores motivacionales, factores higiénicos e intención de permanencia. Este constructo se realizó a partir de la Teoría de Herzberg de 1959 para proponer los factores motivacionales y los higiénicos. Asimismo, se usó la propuesta de Lawler et al. (1979), Lyons T. (1971) y Langford (2009) para establecer los parámetros de las variables de intención de permanencia.

Por otro lado, se mantienen las variables de control estipuladas en el modelo teórico como lo son la variable género y constructo demográfica (variable edad y variable hijos). Es importante recordar que el género, al ser constructo nominal, está definido por un único valor. Entonces no se puede determinar un p valor, en todo caso, su p valor sería 0 (n/a) porque no hay con qué contrastarlo a comparación de las variables latentes que se estiman a través de un modelo de medición (Hair et al., 2014). Como se observa en la tabla 27, los p valores de 0.000 sugieren que las relaciones entre indicador y constructo son

estadísticamente significativas. Asimismo, según Hair, Hult, et al. (2017), en los modelos de medición estructural, los intervalos de confianza proporcionan un rango dentro del cual se espera que se encuentre el valor verdadero del parámetro con un nivel de confianza específico, generalmente del 95%. Si el cero no está incluido en estos intervalos, se puede concluir que la relación entre el indicador y el constructo es significativa. Por ende, en el caso de la Tabla 29, como los valores reportados en las columnas 2.5% y 97.5% no incluyen el valor cero, esto indica que todas las estimaciones de las cargas factoriales son estadísticamente significativas. Esta exclusión del valor cero en los límites superior e inferior de los intervalos de confianza refuerza la precisión y estabilidad del modelo de medida.

Tabla 29: Evaluación de modelo de medida de factor común de segundo orden

Constructo	Indicador	Original Sample	P Values	Límite inferior 2.5%	Límite superior 97.5%
Demográfica	Años	0.947	0.000	0.915	0.967
Género	Género	1.000	n/a	1.000	1.000
Demográfica	Hijos	0.929	0.000	0.893	0.954
Motivacional	01.Reconocimiento	0.851	0.000	0.786	0.897
Motivacional	02. Carrera	0.856	0.000	0.781	0.906
Motivacional	03. Responsabilidad	0.897	0.000	0.829	0.941
Motivacional	04. Logro	0.827	0.000	0.701	0.900
Motivacional	05. Trabajo	0.845	0.000	0.749	0.909
Higiénicos	07. Relaciones	0.830	0.000	0.706	0.904
Higiénicos	08. Salario	0.874	0.000	0.797	0.922
Higiénicos	09. Superior	0.905	0.000	0.844	0.943
Higiénicos	10. Condiciones	0.817	0.000	0.654	0.906
Higiénicos	11. Seguridad	0.883	0.000	0.811	0.931
Compromiso	Per 1	0.825	0.000	0.731	0.879
Compromiso	Per 2	0.801	0.000	0.730	0.853
Compromiso	Per 3	0.779	0.000	0.666	0.848
Compromiso	Per 5	0.638	0.000	0.414	0.763
Sentimientos	Sent 1	0.849	0.000	0.751	0.900
Sentimientos	Sent 2	0.665	0.000	0.521	0.757

Tabla 29: Evaluación de modelo de medida de factor común de segundo orden (continuación)

Constructo	Indicador	Original Sample	P Values	Límite inferior 2.5%	Límite superior 97.5%
Sentimientos	Sent 3	0.745	0.000	0.662	0.828
Sentimientos	Sent 4	0.614	0.000	0.346	0.766

Asimismo, se optó por realizar el Método de dos pasos (igualmente usado en el modelo del primer orden), ya que suele ser el más recomendado en la literatura, se adapta a todo tipo de constructo y generalmente está preestablecido para correr en el Smart PLS. También, se adapta de manera robusta a la mayoría de las situaciones ya que mejora la precisión de la estimación y reduce el problema de la colinealidad (Hair, Hult, et al., 2017). Asimismo, como la satisfacción no es una variable latente que posee indicadores, se tuvo que eliminar dentro del proceso de saturación para este orden.

Tabla 30: Modelo de segundo orden

	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Compromiso	0.764	0.848	0.584
Sentimientos	0.694	0.813	0.524
Demográfica	0.864	0.936	0.879
Higiénicos	0.914	0.935	0.744
Motivacional	0.908	0.932	0.732

Para medir la fiabilidad, se usó igualmente: Alfa de Cronbach (α C), Rho de Jöreskog (ρ C) y AVE (Hair, et al., 2017). En este estudio, los resultados mostraron que casi todos los constructos tenían un Alfa de Cronbach superior a 0.7, lo que indica que los ítems que componen estos constructos son internamente consistentes y fiables. Sin embargo, se encontró una excepción: el Alfa de Cronbach para uno de los constructos (sentimientos) fue ligeramente inferior a lo solicitado con un valor de 0.694. Si bien está por debajo de lo recomendado por la literatura (Hair, et al., 2017), este valor aún se encuentra relativamente cerca del límite inferior de 0.7. En las fases iniciales del desarrollo de escalas, como en este caso, un Alfa de Cronbach ligeramente inferior puede ser aceptable bajo ciertas condiciones. Por ejemplo, si es que mantiene una base teórica sólida y las relaciones empíricas con otras variables, la utilidad del constructo puede justificarse (Hair, et al., 2017). Asimismo, se utilizaron otras métricas como el Rho de Jöreskog (ρ C) y el Average Variance

Extracted (AVE), que confirmaron la validez convergente y la consistencia interna de los constructos.

Tabla 31: Matriz HTMT - Modelo 2

	14. Compromiso	15. Sentimientos	Demográfica	Género	Higiénicos	Motivacional
14. Compromiso						
15. Sentimientos	1.055					
Demográfica	0.396	0.417				
Género	0.106	0.145	0.017			
Higiénicos	0.779	0.846	0.397	0.110		
Motivacional	0.848	0.799	0.386	0.063	0.886	

La evaluación de la validez discriminante en este estudio se llevó a cabo utilizando la Matriz HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), como se muestra en la Tabla 31. Este indicador es ampliamente reconocido en la literatura por su capacidad para detectar problemas en la discriminación entre constructos relacionados (Benitez et al., 2020). A pesar de que la mayoría de los constructos están dentro de los límites aceptables, se identificaron dos problemas específicos en lo que concierne a la validez discriminante. La primera, el valor HTMT entre la variable de sentimientos y la variable de compromiso fue de 1.055, lo que supera el umbral recomendado de 0.85 e indica una posible falta de validez discriminante. Esto indica que estas dos dimensiones podrían estar midiendo aspectos que están suficientemente relacionados, lo que podría sugerir cierta falta de discriminación entre ellas.

En la segunda, el valor HTMT entre la variable motivacional e higiénicos fue 0.886. Esto podría indicar que las dimensiones de estos factores están más interrelacionadas de lo que se esperaría idealmente. No obstante, es importante destacar que, según Herzberg (1959), ambas variables forman parte fundamental de la estructura de la Satisfacción Laboral. De manera complementaria, estudios como los de Lawler et al. (1979), Lyons (1971) y Langford (2009) han señalado que ciertas variables vinculadas al compromiso y los sentimientos son determinantes para explicar la intención de permanencia. Por esta razón, el modelo propuesto adopta una estructura jerárquica que permite la coexistencia de un grado de relación entre estas dimensiones sin comprometer la validez general del modelo. En este enfoque, los constructos de segundo nivel se integran para formar los constructos principales del modelo. Entonces el modelo de tercer orden, la Satisfacción Laboral y la

Intención de Permanencia se consideran constructos principales que se forman a partir de las variables definidas en el modelo de segundo orden.

En resumen, el modelo de medida es fiable, especialmente en los constructos Demográfica, Higiénicos y Motivacional, que muestran buenos niveles de consistencia interna, fiabilidad compuesta y validez convergente. Si bien, se detectaron problemas dentro de la validez convergente, la estructura jerárquica del modelo respalda la capacidad del constructo de tercer orden para capturar las relaciones entre dimensiones relacionadas (HTMT de 1.055 y 0.886).

23 . Evaluación de Modelo de Tercer Orden

El modelo de medida de tercer orden permite representar cómo los indicadores de factores motivacionales e higiénicos contribuyen a formar el constructo de la satisfacción laboral. Según Herzberg (1959) ambos factores trabajan de manera independiente como dimensiones causales que contribuyen a la satisfacción laboral. De la misma manera, se representan cómo las variables no se reflejan al constructo de la intención de permanencia. Según Lawler et al. (1979), Lyons, T. (1971) y Langford, P. (2009), la intención de permanencia es causada o formada a partir del compromiso de permanencia a lo largo del tiempo y los sentimientos personales sobre la permanencia. Por estas razones, es que no puede utilizarse un modelo reflexivo a comparación de las anteriores secciones, porque las variables (del modelo del segundo orden) representan causalidad y no consecuencia del constructo determinado.

En este contexto, se incluye la intención de permanencia para analizar cómo la Satisfacción Laboral, como constructo general, influye en la intención de los empleados de permanecer en la empresa. Los resultados de la Tabla 32 describen las relaciones entre constructos e indicadores dentro del modelo estadístico, evaluando la colinealidad mediante el Factor de Inflación de la Varianza (VIF). Todos los constructos están relacionados con sus respectivos indicadores, mostrando un VIF menor a 3 (Becker et al., 2015). Esto indica que no existen problemas significativos de colinealidad, lo que respalda la calidad de estas relaciones dentro del modelo. No obstante, los factores higiénicos y motivacionales son los que llegan a alcanzar un VIF de 2.931, un poco más elevado que los de compromiso y sentimientos que son de 2.424. Entonces, las estimaciones son estables y no llegan a estar influidas por redundancia entre indicadores, fortaleciendo la calidad del modelo.

Adicionalmente, el análisis de los pesos estimados muestra que los constructos poseen una relación positiva y moderada con los indicadores. Compromiso y Sentimientos contribuyen (0.621 y 0.441 respectivamente) al constructo de intención de permanencia. Asimismo, los pesos de los factores motivacionales (0.524) e higiénicos (0.526) indican una contribución moderada y positiva, lo cual es teóricamente consistente con la idea de que

ambos tipos de factores son fundamentales para la formación de la Satisfacción Laboral. Los valores p de los constructos son menores a 0.05, lo que sugiere que los efectos observados son estadísticamente significativos. Los intervalos de confianza para los estimadores no incluyen el valor 0, lo que refuerza la validez estadística de los resultados.

En lo que respecta a las cargas, reflejan la intensidad de la relación y su contribución al modelo global. Los resultados muestran que todas las relaciones evaluadas son moderadas y estadísticamente significativas. Asimismo, sus intervalos de confianza se muestran consistentes al no incluir el 0. En general, las relaciones analizadas en el modelo de tercer orden formativo son robustas y relevantes. Las cargas y pesos altos y significativos confirman la validez teórica y estadística del modelo, respaldando su capacidad para explicar las relaciones entre los constructos evaluados. Esto refuerza la confianza en la estructura conceptual propuesta y en los resultados obtenidos.

La hipótesis H2 que propone que los factores motivacionales determinan la satisfacción laboral poseen un peso de 0.524, con un valor $p = 0.012$, menor al umbral de significancia de 0.05. El intervalo de confianza (2.5% = 0.043, 97.5% = 0.854) no incluye el valor 0, confirmando una relación positiva y significativa entre los factores motivacionales y la Satisfacción Laboral. Asimismo, la hipótesis H3 estipula que los factores higiénicos determinan la satisfacción laboral presentan un peso de 0.526, con un valor $p = 0.008$. El intervalo de confianza (2.5% = 0.183, 97.5% = 0.962) refuerza esta relación, indicando que los factores higiénicos también contribuyen de manera significativa al constructo general.

Para la hipótesis H4, se determinó que el peso estimado es 0.621, con un valor $p = 0.000$, indicando una fuerte significancia estadística. El intervalo de confianza (2.5% = 0.417, 97.5% = 0.839) respalda esta hipótesis, mostrando que el compromiso es un determinante relevante de la intención de permanencia. Finalmente, la hipótesis H5 tiene resultados sobre su peso de 0.441, con un valor $p = 0.000$. El intervalo de confianza (2.5% = 0.205, 97.5% = 0.642) confirma una relación significativa y positiva entre los sentimientos personales y la intención de permanencia.

Los resultados de este estudio demuestran que, en un entorno altamente exigente como el de PwC Perú, los factores higiénicos desempeñan un papel fundamental en la percepción de satisfacción laboral. Investigaciones previas, como las de Mahmood & Tajuddin (2024), Lee et al. (2022) y Nurcahyo et al. (2024), indican que la influencia de estos factores varía según el contexto organizacional y la percepción de los empleados. En este caso, la estabilidad laboral y la compensación económica emergen como elementos clave que impactan directamente en la intención de permanencia, un hallazgo particularmente relevante en el sector de consultoría, donde el dinamismo y la alta rotación de personal son características predominantes (PwC, 2021).

Estos hallazgos no contradicen la teoría bifactorial de Herzberg (1959), sino que la complementan con evidencia reciente que demuestra la relación positiva entre factores higiénicos y satisfacción laboral en diversos contextos organizacionales. Esto sugiere que los trabajadores administrativos de PwC valoran especialmente aspectos como la seguridad y el salario (factores higiénicos), sin dejar de considerar como relevantes la posibilidad de asumir responsabilidades, crecer profesionalmente y disfrutar de su trabajo diario (factores motivacionales). Además, estudios como el de Bhatt et al. (2022) han señalado que la influencia de los factores higiénicos puede variar según el contexto y el grupo etario, lo que refuerza la necesidad de considerar las particularidades del sector de consultoría al interpretar estos resultados.

No obstante, la importancia de los factores higiénicos no implica un desinterés por los factores motivacionales, sino que sugiere la existencia de una base mínima de condiciones necesarias tal cual lo justifica Mahmood y Tajuddin (2024) en su investigación. En este sentido, garantizar estabilidad y una retribución competitiva no solo reduce la insatisfacción, sino que sienta las bases para que los trabajadores se sientan valorados y puedan desarrollar un sentido de pertenencia con la organización. De esta manera, el modelo propuesto permite comprender la interacción entre ambos tipos de factores y su impacto en la satisfacción laboral e intención de permanencia dentro de PwC Perú.

Tabla 32: Evaluación de modelo de medida de factor común de tercer orden

Constructo	Indicador	Colinealidad	Peso				Carga			
		VIF	Original sample (O)	P values	Límite inferior 2.50%	Límite superior 97.50%	Original sample (O)	P values	Límite inferior 2.50%	Límite superior 97.50%
Compromiso	Intención	2.424	0.621	0.000	0.417	0.839	0.959	0.000	0.901	0.991
Sentimientos	Intención	2.424	0.441	0.000	0.205	0.642	0.917	0.000	0.804	0.968
Higiénicos	Satisfacción	2.931	0.526	0.008	0.183	0.962	0.952	0.000	0.796	0.999
Motivacionales	Satisfacción	2.931	0.524	0.012	0.043	0.854	0.952	0.000	0.838	0.993
Género	Género	1.000	1.000	n/a	1.000	1.000	1.000	n/a	1.000	1.000
Demográfico	Demográfico	1.000	1.000	n/a	1.000	1.000	1.000	n/a	1.000	1.000

3. Evaluación del modelo estructural

Una vez verificada la calidad de los modelos de medida para la aplicación de SEM-PLS, es importante medir la colinealidad. Esta puede distorsionar los coeficientes, lo cual disminuye la confiabilidad de los resultados del modelo (Hair, Risher, et al., 2019). En el presente estudio, se determinó que no existe colinealidad entre los predictores del modelo propuesto, dado que los valores de VIF son inferiores a 3 (Becker et al., 2015).

En el modelo estructural, la intención de permanencia muestra una significancia estadística (p -valor < 0.001) después de aplicar el método de *bootstrapping* con 5000 remuestreos (Hair, Black, et al., 2019). En contraste, las variables demográficas y de género no presentan significancia estadística. No obstante, esto no representa un inconveniente, ya que, en el contexto del modelo utilizado, estas variables se consideran como variables de control.

Además de analizar la significancia, la evaluación del modelo estructural debe considerar su precisión y capacidad predictiva (Hair, Hult, et al., 2017). Estos parámetros son esenciales porque reflejan qué tan bien el modelo explica los resultados (Shmueli et al., 2019). El indicador más importante para medir esta precisión es el coeficiente de determinación (R^2), el cual evalúa la capacidad explicativa del modelo al analizar las relaciones entre las variables observadas y las variables latentes (Shmueli et al., 2019). Según Chin (1998b, p. 323), se consideran importantes los niveles de R^2 de 0.67, moderados los de 0.33, y débiles los de 0.19. En este estudio, se evidencia en la tabla 26 un R^2 de 0.60, lo que indica un nivel de correlación moderado-alto, logrando explicar el 60% de la variable 'Intención de permanencia'.

Por otro lado, en la técnica PLS-SEM es fundamental evaluar el impacto del constructo exógeno sobre el endógeno. Para ello, se emplea el tamaño del efecto f^2 (Hair, Hult, et al., 2017). Este indicador se interpreta según los criterios establecidos por Cohen (1988, p. 413), donde un valor de $f^2 = 0.02$ se considera un efecto pequeño, $f^2 = 0.15$ un efecto moderado, y $f^2 = 0.35$ un efecto grande. Para el presente estudio, el resultado se evidencia en la Tabla 33, en donde se tiene un f^2 de 1,12, lo cual se encuentra muy por encima del mínimo esperado para ser considerado como 'efecto grande' y sugiere que la satisfacción laboral es un predictor clave de la intención de los empleados de permanecer en la empresa.

Con respecto a las variables de control, según Hair et al. (2017), su inclusión es fundamental para garantizar que las relaciones observadas entre los constructos clave no estén influenciadas por factores externos. En este caso, las variables demográficas y de género, presentan un f^2 de 0.018 y 0.008, respectivamente; es decir, el impacto resulta estar catalogado como 'pequeño' dentro de lo comentado por Cohen (1988, p. 413). Por lo

tanto, al ser efectos muy bajos, estos resultados no comprometen los hallazgos centrales del estudio, confirmando que la relación principal entre las variables de interés sigue siendo robusta y no está afectada de manera significativa por estas variables de control. Esto, a su vez, garantiza que las conclusiones del estudio se mantienen válidas.

Finalmente, para la hipótesis principal (H1), se determinó que el peso estimado es 0.726, con valor $p = 0.000$, indicando una fuerte significancia estadística. El intervalo de confianza (2.5% = 0.552, 97.5% = 0.844) respalda esta hipótesis, mostrando que la satisfacción laboral se correlaciona con la intención de permanencia.

Tabla 33: Evaluación del Modelo Estructural

	Relevancia y Significancia				Colinealidad (VIF)	Capacidad Explicativa	
	Original Sample	P values	2.5%	97.5%		R ²	F ²
Demográfica / Intención	0.092	0.102	0.014	0.210	1.153	0.595	0.018
Género / Intención	0.112	0.264	0.079	0.323	1.008		0.008
Satisfacción / Intención	0.726	0.000	0.552	0.844	1.162		1.121

Figura 3: Síntesis de Hipótesis

H1: La satisfacción laboral se correlaciona con la intención de permanencia.

La satisfacción laboral se relaciona positivamente con la intención de permanencia ($\beta = 0.726$; $p = 0.000$).

H2: Los factores motivacionales determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de PwC Perú

H3: Los factores higiénicos determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de PwC Perú

Tanto los factores motivacionales ($\beta = 0.524$; $p = 0.012$) como los higiénicos ($\beta = 0.526$; $p = 0.008$) influyen de manera significativa en la satisfacción laboral.

H4: El compromiso de permanencia a lo largo del tiempo determina la intención de permanencia.

H5: Los sentimientos personales sobre la permanencia determinan la intención de permanencia.

H4 y H5: El compromiso ($\beta = 0.621$) y los sentimientos personales ($\beta = 0.441$) explican de forma significativa la intención de permanencia.

4. Capacidad predictiva del modelo

El PLS_{Predict} evalúa la capacidad predictiva del modelo al comparar los valores predichos con los observados fuera de la muestra, lo que permite determinar qué tan precisas son las predicciones del modelo PLS-SEM (Hair, Risher, et al., 2019). Asimismo, los constructos con valores de Q² mayores a 0.50 se consideran de alta relevancia predictiva, aquellos entre 0.25 y 0.50 tienen relevancia moderada, y los que están entre 0 y 0.25 tienen baja relevancia (Hair, Risher, et al., 2019). En este estudio, a partir de la aplicación de Q² Predict con PLS_{Predict}, se obtuvo un Q² de 0.53 para la variable 'Compromiso' y de 0.47 para la variable 'Sentimientos', lo que sugiere una alta capacidad predictiva. Por otro lado, se obtuvo un Q² de 0.51 para la variable 'Higiénicos' y de 0.48 para la variable 'Motivacionales', lo que sugiere de igual manera una alta capacidad predictiva. Esto indica que el modelo es eficaz en la previsión de los valores relacionados con estos constructos, lo cual fortalece la validez y utilidad del modelo en el contexto del estudio.

Siguiendo las directrices de Shmueli et al. (2019), los resultados en la Tabla 34 muestran que las variables 'Compromiso', 'Sentimientos', 'Higiénicos' y 'Motivacionales' tienen un MAE (Error Absoluto Medio) y un RMSE (Raíz del Error Cuadrático Medio) menores cuando se utiliza el modelo PLS-SEM en comparación con el modelo de ecuaciones lineales simples (LM). Las diferencias más notables muestran que el RMSE de 0.694 para 'Compromiso' en PLS-SEM es un 1.14% menor que el de 0.702 en LM, y que el MAE de 0.567 para 'Sentimientos' en PLS-SEM es un 2.58% menor que el de 0.582 en LM. Esto indica que PLS-SEM tiene una mejor capacidad predictiva al reducir los errores en la estimación de estas variables, lo que demuestra que ofrece resultados más precisos y confiables que el enfoque de ecuaciones lineales simples.

Tabla 34: Evaluación de la Capacidad Predictiva del Modelo

	Q ² Predict	PLS - SEM_RMSE	PLS - SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
Compromiso	0.525	0.694	0.514	0.702	0.526
Sentimientos	0.470	0.734	0.567	0.743	0.582
Higiénicos	0.515	0.683	0.524	0.707	0.539
Motivacionales	0.480	0.697	0.556	0.726	0.586

5. Análisis de Importancia y Desempeño

En este estudio, se ha realizado el análisis sobre el modelo saturado, lo que implica evaluar la importancia de las variables latentes y sus componentes. Este enfoque permite identificar las áreas clave en las que PwC Perú debe concentrar sus esfuerzos para mejorar

la intención de permanencia de sus colaboradores. Para este análisis, se ha empleado el Mapa de Importancia y Rendimiento (IPMA), una técnica que permite evaluar tanto la importancia de las variables latentes como el desempeño de las variables indicadoras a través de los coeficientes de trayectoria (Ringle & Sarstedt, 2016).

Siguiendo el procedimiento de Hair et al. (2019), se elaboraron las Tablas 35, 36 y 37 para analizar la Importancia y Desempeño (IPMA). Los resultados se presentan gráficamente en las Figuras 4 y 5, donde se muestran los promedios de importancia y desempeño tanto de los constructos como de sus indicadores. Asimismo, Hair et al. (2019) señalan que los constructos ubicados en el cuadrante inferior derecho del modelo representan el mayor potencial de mejora en términos de desempeño, seguidos por los cuadrantes superior derecho, inferior izquierdo y, finalmente, superior izquierdo (p. 118). En el análisis del modelo de segundo orden se examinan los constructos Compromiso y Sentimientos. En el caso del Compromiso, los resultados muestran que los factores motivacionales presentan una mayor influencia en comparación con los factores higiénicos, con un 46% frente a un 27%, respectivamente.

Dentro de los factores motivacionales, la variable con mayor peso es la responsabilidad, con un 11,7%, seguida por la línea de carrera (10,9%) y el trabajo en sí mismo (10,8%). De acuerdo con Sayes (2017), la responsabilidad se vincula con la relevancia y el impacto del trabajo del colaborador dentro de la organización. Por su parte, la línea de carrera hace referencia a las oportunidades de crecimiento y ascenso a posiciones de mayor jerarquía a lo largo del tiempo (Candia et al., 2017). Finalmente, el trabajo en sí mismo se asocia con la diversidad de tareas, el nivel de desafío que estas implican y la autonomía para ejecutarlas (Sayes, 2017).

Por otro lado, en 'Sentimientos', los factores higiénicos son considerablemente más importantes que los motivacionales, con un 48% frente a un 22%. Este resultado se atribuye principalmente a las variables 'Seguridad' y 'Salario', que muestran niveles de efecto del 12% y 11,8%, respectivamente. Mas (2005) explica que la seguridad se relaciona con las normas que la organización establece para regular el entorno de trabajo; y Gitman y McDaniel (2001) definen el salario como la compensación económica y los beneficios adicionales que recibe un empleado. No obstante, la variable 'Logro' termina siendo la de menor importancia, con un efecto de 4,7%. Para Sanchez (2018), el logro viene a ser aquel resultado satisfactorio habiendo realizado el cumplimiento de objetivos. En cuanto al desempeño de ambos constructos, tanto los factores higiénicos como los motivacionales muestran niveles altos similares, alcanzando un 80%. Esto se debe principalmente a las variables 'Relaciones' y 'Condiciones', las cuales tuvieron un rendimiento de 80% y 84% respectivamente. Según Sayes (2017), las relaciones vienen a ser el trato recibido con los

superiores, así como las relaciones con sus compañeros. Asimismo, Según Sayes (2017), las condiciones vienen a ser los recursos para realizar una labor, así como cierta comodidad en el espacio donde ejerce sus funciones.

Sin embargo, se identifican las variables 'Línea de Carrera' (75%), 'Reconocimiento' (76%), y 'Relación con el Superior' (77%) como aquellas con mayor oportunidad de mejora. Candia, et al. (2017) describen la línea de carrera como la posibilidad de acceder a puestos mayores con el tiempo. Gitman y McDaniel (2001) señalan que el reconocimiento laboral es la manera en que la empresa retroalimenta positivamente a los empleados por su buen desempeño. Finalmente, Mas (2005) destaca que la relación con el superior se refiere a la calidad de la interacción y comunicación entre el empleado y su supervisor directo.

Tabla 35: Importancia-Desempeño

Constructo	Variable	Importancia	Desempeño
Sentimientos	Demográfica	0.08	25.06
	Género	0.13	55.03
	Higiénico	0.48	80.12
	Motivacional	0.22	77.52
Compromiso	Demográfica	0.09	25.04
	Género	0.09	55.89
	Higiénico	0.27	80.05
	Motivacional	0.46	77.46

Figura 4: Mapas de importancia - desempeño (IPMA) de segundo orden

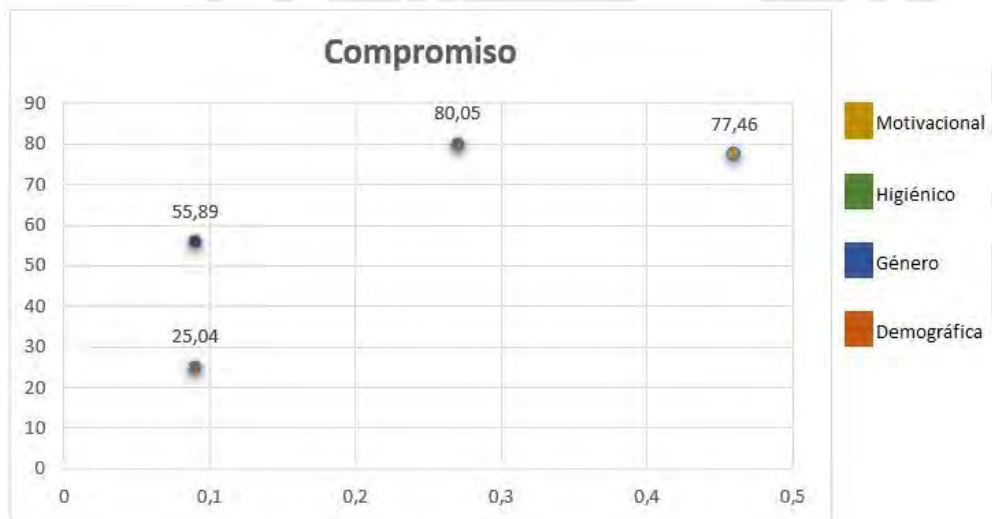


Tabla 36: Constructos de segundo orden

Variable	Sentimientos		Compromiso	
	Importancia	Desempeño	Importancia	Desempeño
Años	0.045	32.03	0.053	32.50
Género	0.129	56.32	0.092	57.36
Hijos	0.039	22.94	0.046	22.72
Reconocimiento	0.051	76.36	0.107	76.53
Línea de Carrera	0.052	75.90	0.109	75.12
Responsabilidad	0.056	78.04	0.117	77.51
Logro	0.047	78.69	0.097	78.68
Trabajo	0.052	78.74	0.108	78.55
Relaciones	0.106	80.67	0.061	80.12
Salario	0.118	79.08	0.066	79.76
Superior	0.112	77.35	0.064	77.12
Condiciones	0.098	83.04	0.056	84.65
Seguridad	0.120	79.45	0.069	79.68

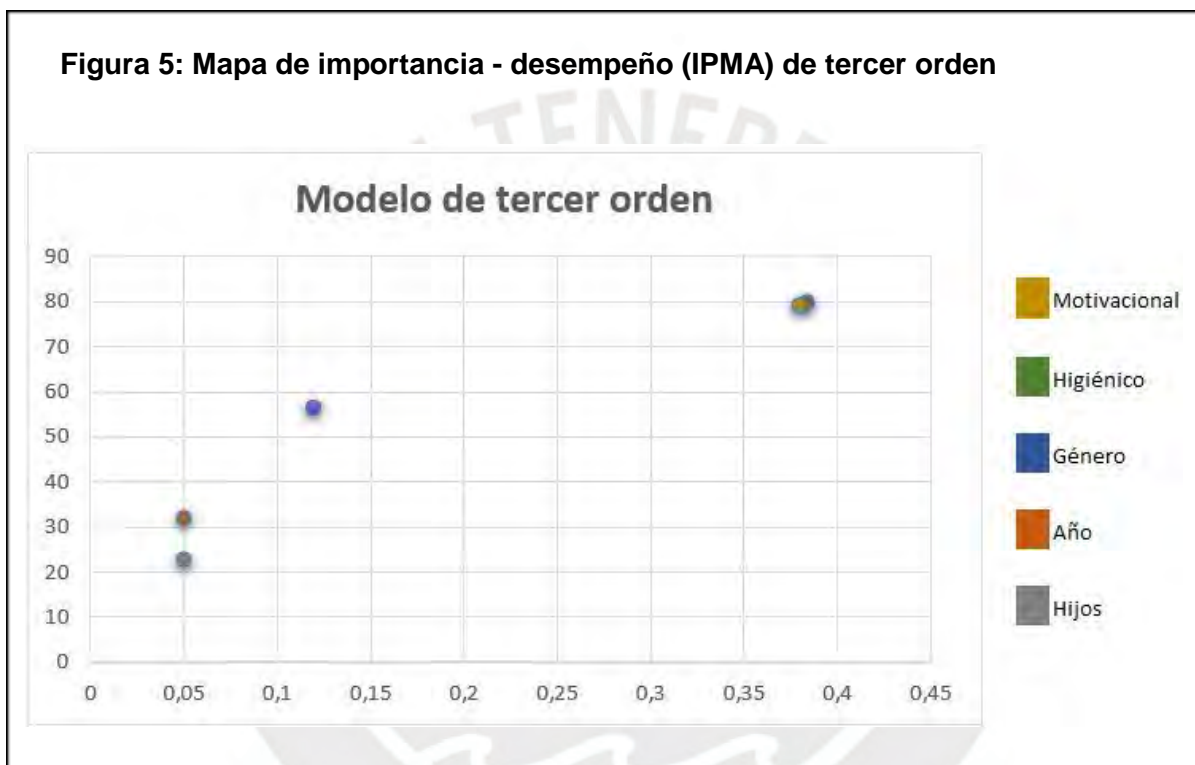
En cuanto al modelo de tercer orden, resultan mínimamente más importantes los factores higiénicos que los motivacionales (38.4% vs 37.9%), además que presentan niveles similares en cuanto a rendimiento (79.8% vs 79.1%).

Por lo tanto, en PwC Perú, una firma reconocida por su cultura de alta exigencia y excelencia operativa, los trabajadores administrativos otorgan un gran valor tanto a los factores que garantizan estabilidad, como el salario y las condiciones laborales, como a aquellos que promueven el desarrollo profesional. Los resultados de este estudio son especialmente reveladores, ya que demuestran que una alta valoración de los factores higiénicos no implica un desinterés por los motivacionales. Por el contrario, reflejan que los profesionales esperan contar con una base sólida de condiciones esenciales que les brinde seguridad y bienestar, sobre la cual puedan construir una experiencia laboral estimulante, desafiante y alineada con sus expectativas de crecimiento y desarrollo. Esta información propone un ajuste en las declaraciones de Herzberg (1959) sobre qué significa cada factor. No obstante, estudios actuales como las de Mahmood y Tajuddin (2024) y Nurcahyo et al. (2024) se basaron en misma teoría pero sus resultados reflejaron que la influencia de cada varía según el contexto en el que se desarrollaban la muestra.

Tabla 37: Constructos de tercer orden

Variables	Importancia	Desempeño
Años	0.05	32.03
Género	0.12	56.33
Hijos	0.05	22.94
Higiénicos	0.38	79.79
Motivacional	0.38	79.13

Figura 5: Mapa de importancia - desempeño (IPMA) de tercer orden



CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se analiza en detalle dos aspectos clave: la satisfacción laboral y la intención de permanencia. A través de la comparación de los hallazgos obtenidos con el marco teórico y contextual, se busca identificar diferencias significativas y reflexionar sobre los resultados alcanzados. Este análisis permite una comprensión más profunda de cómo estos factores se interrelacionan y su impacto en la organización.

1. Satisfacción Laboral

Los resultados evidencian que, en el presente estudio, los factores higiénicos presentan una importancia ligeramente mayor que los factores motivacionales (38,4% frente a 37,9%). Esta diferencia se explica principalmente por el comportamiento del constructo Sentimientos, en el cual los factores higiénicos alcanzan una mayor relevancia relativa (48%) en comparación con los factores motivacionales (22%). En particular, las dimensiones de Seguridad y Salario concentran los mayores niveles de efecto, con 12% y 11,8%, respectivamente, lo que sugiere que estos factores desempeñan un rol determinante en la percepción de insatisfacción laboral.

Estos hallazgos no contradicen la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), sino que la confirman desde la lógica de la insatisfacción. De acuerdo con dicha teoría, los factores higiénicos no generan satisfacción por sí mismos; sin embargo, cuando no son adecuadamente atendidos, producen insatisfacción, lo cual puede influir negativamente en la intención de permanencia de los trabajadores. En esta línea, Becerra y Flores (2017) señalan que, si bien los factores motivacionales impulsan la satisfacción laboral, los factores higiénicos son fundamentales para evitar la insatisfacción y garantizar un nivel mínimo de bienestar en el trabajo.

Una posible explicación del mayor peso de los factores higiénicos en este estudio se encuentra en el contexto económico actual. Según Moody's (2023), el país atraviesa un periodo de desaceleración económica, lo que podría estar llevando a los trabajadores a priorizar variables como el salario, debido a su impacto directo en la estabilidad financiera. Este hallazgo se refuerza con el informe de sostenibilidad de PwC Perú (2023), el cual destaca que la firma cuenta con políticas de retención orientadas principalmente a su personal clave, mediante salarios competitivos y programas de educación continua. En este sentido, resulta relevante considerar que el 53% de los encuestados ocupa cargos de coordinador, gerente, jefe o socio, lo que explica una mayor valoración del salario como componente esencial de su bienestar y permanencia en la organización.

Asimismo, la relevancia de la dimensión Seguridad puede comprenderse a partir de las políticas organizacionales implementadas por PwC. La firma destaca no haber registrado denuncias por discriminación, gracias a la aplicación de su política de Diversidad

e Inclusión y su Código de Conducta, así como a la existencia de un Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual (PwC, 2021). De acuerdo con Mas (2005), la seguridad laboral se vincula directamente con las normas, procedimientos y mecanismos que regulan el entorno de trabajo, lo cual refuerza la percepción de estabilidad y protección del trabajador.

No obstante, esta preocupación por la seguridad también puede explicarse por factores externos al ámbito interno de la organización. Según Sánchez (2023), trabajadores de firmas pertenecientes a las Big Four han manifestado inquietudes respecto al incumplimiento de la normativa laboral sobre la jornada máxima de 48 horas semanales, lo que genera percepciones de sobrecarga laboral e incertidumbre. En este contexto, el respeto por las normas laborales se convierte en un elemento clave para preservar un entorno de trabajo justo y estable, y su ausencia puede incrementar la percepción de inseguridad, afectando negativamente la intención de permanencia de los trabajadores

Asimismo, dentro del constructo 'Sentimientos', la variable 'Logro' resulta ser la de menor importancia, con un impacto del 4,7%. Este hallazgo contrasta con lo señalado por Sánchez et al. (2018), quienes afirman que alcanzar los objetivos laborales es un factor clave para que los trabajadores decidan permanecer en la empresa. Una posible explicación de esta discrepancia puede encontrarse en el sector laboral analizado por Sánchez et al. (2018), enfocado en la industria de restaurantes y en empresas de menor tamaño, en contraste con el presente estudio, que se centra en trabajadores administrativos de PwC Perú, una de las principales firmas de consultoría y auditoría a nivel nacional e internacional (PwC, 2021). Además, el cuestionario de Sánchez et al. (2018) incluye solo un enunciado relacionado con el 'Logro', que establece: 'Porque es el tipo de trabajo que elegí para alcanzar ciertos objetivos importantes'. Esto difiere de la metodología empleada en el presente estudio, donde se formularon tres preguntas para abarcar de manera integral la definición de esta variable y obtener respuestas más precisas.

Por otro lado, en el constructo 'Compromiso', se evidencia que los factores motivacionales poseen mayor relevancia que los factores higiénicos, con un 46% frente a un 27%. Dentro de estos, la variable más destacada es la 'responsabilidad', con un 11,7%, seguida por 'trabajo en sí mismo', que alcanza un 10,8%. Estos resultados difieren de los hallazgos de Cortina (2016) y Sánchez et al. (2018), en los que no se mencionan dichas variables. Una posible explicación para esta diferencia radica en que PwC Perú se caracteriza por otorgar un alto nivel de responsabilidad a sus colaboradores. Esto se debe a que la firma opera en tres principales líneas de negocio: Assurance, Tax & Legal y Advisory, cada una de ellas enfocada en distintos segmentos de clientes (PwC, 2021). Esta estructura brinda a los empleados la oportunidad de participar en diferentes áreas del negocio,

asumiendo mayores niveles de responsabilidad en cuanto a funciones. Como resultado, las variables 'responsabilidad' y 'trabajo en sí mismo' adquieren mayor relevancia en el constructo 'Compromiso'.

En cuanto al desempeño (rendimiento) de las variables que componen los factores motivacionales e higiénicos, se identificó que 'Relaciones' y 'Condiciones' fueron las que presentaron un mayor rendimiento, con un efecto del 80% y 84%, respectivamente. El hallazgo relativo a la variable 'Condiciones' guarda gran similitud con los resultados obtenidos en el estudio de Candia et al. (2017), donde se señala que aspectos relacionados con la infraestructura, tales como la limpieza, iluminación, ventilación, y factores físicos vinculados a la seguridad y salud ocupacional, son los que reportaron un mayor nivel de desempeño. Esto se explica por el enfoque del estudio de Candia et al. (2018), centrado en una empresa minera, donde estos elementos resultan fundamentales e indispensables para las actividades que realizan los trabajadores diariamente. En el caso de PwC Perú, pertenece al sector consultoría (PwC, 2021); no obstante, ello no resulta ser un motivo para que la empresa no haya invertido recursos en aspectos clave como la distribución del espacio físico de trabajo, los recursos necesarios para el desempeño laboral y las condiciones de limpieza y salud. Estos factores continúan siendo prioritarios, lo que explica el alto rendimiento observado en estas variables.

Por otro lado, en lo que respecta a la variable 'Relaciones', los resultados obtenidos difieren del estudio realizado por Candia et al. (2017), donde no se considera esta variable como uno de los factores de mejor desempeño. Una posible explicación para esta diferencia puede encontrarse en el buen ambiente laboral que experimentan los empleados de PwC Perú. Según el informe de Great Place to Work (2023), el 88% de los colaboradores afirma que PwC Perú es un excelente lugar para trabajar, en contraste con el 57% reportado en empresas promedio del mismo sector. Este nivel superior de satisfacción está directamente relacionado con uno de los indicadores fundamentales en esta evaluación: la calidad de las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, especialmente con los compañeros de trabajo, lo cual termina influyendo positivamente en que se perciba a las relaciones interpersonales como un factor de buen desempeño dentro de la firma.

Por último, 'Línea de Carrera' (75%), 'Reconocimiento' (76%) y 'Relación con el Superior' (77%) son las que presentan una mayor oportunidad de mejora. Este hallazgo está parcialmente alineado con lo señalado en el estudio realizado por Candia et al. (2017), quienes encontraron que tanto la línea de carrera como la supervisión son aspectos clave a considerar al diseñar un plan de mejora organizacional, además de que estas áreas de oportunidad podrían contribuir significativamente a la satisfacción y retención del personal. En este punto, es importante destacar que 'Línea de Carrera' ha mostrado el menor

rendimiento entre todas las variables evaluadas en esta investigación. Esto se puede explicar a partir de que según PwC Perú (2021), esta variable está orientada a los empleados clave y está respaldada por aumentos salariales y programas de educación continua, como se mencionó previamente. No obstante, este enfoque podría estar afectando y, a su vez, excluyendo a los empleados en puestos jerárquicos inferiores, como auxiliares, asistentes o analistas, quienes podrían percibir una falta de oportunidades de desarrollo profesional. Como resultado, es posible que muchos de ellos opten por buscar opciones de ascenso en otras empresas luego de haber adquirido experiencia y conocimientos valiosos durante su tiempo en la firma.

De igual manera, la variable 'Relación con el Superior' se alinea con los hallazgos del estudio de Candia et al. (2017) y representan una oportunidad de mejora. Una posible explicación de esta situación radica en que, según el informe de sostenibilidad de PwC (2021), la firma cuenta con más de 1000 empleados activos, distribuidos en diversos niveles jerárquicos, que van desde practicantes hasta socios. En la práctica, esta estructura jerárquica implica que los supervisores tienen bajo su responsabilidad a un gran número de colaboradores, lo que puede dificultar la comunicación efectiva con los niveles más bajos de la organización. Esta falta de interacción directa entre los superiores y los empleados de rangos inferiores podría ser la causa de la percepción de una comunicación insuficiente con los superiores.

En contraste con el estudio de Candia et al. (2017), donde el 'Reconocimiento' no se identifica como una variable de bajo desempeño, en el presente análisis sí se observa esta tendencia. Una posible explicación radica en que PwC Perú realiza actividades de reconocimiento solo dos veces al año. La primera se lleva a cabo al finalizar el Año Fiscal (FY) en junio, durante el evento denominado 'Promotion Day', en el que se realizan los ascensos del personal en las oficinas de San Isidro, Santo Toribio. La segunda ocasión es en la ceremonia de año nuevo, donde se entregan premios por fidelidad a los empleados con mayor antigüedad. No obstante, este enfoque podría no ser suficiente al compararse con otras empresas de tamaño similar a nivel nacional, lo que podría generar la percepción de que la firma no cuenta con una política de reconocimiento completa.

2. Intención de permanencia

La literatura existente sobre la intención de permanencia tiende a ofrecer definiciones amplias sin destacar las variables específicas que la componen. Estudios como los de Lawler et al. (1979), Lyons (1971) y Langford (2009) han sido fundamentales para desarrollar instrumentos de medición como cuestionarios, pero carecen de una jerarquización clara de las variables más influyentes. Esta falta de priorización ha dejado un vacío en la comprensión de los factores más determinantes en la retención de talento. En el

contexto de PwC Perú, nuestro estudio identificó un conjunto de variables críticas para los diversos constructos. Estas variables han sido organizadas por su importancia, basándonos en las cargas factoriales obtenidas, lo que proporciona una visión más precisa de los aspectos que contribuyen al deseo de los empleados de continuar en la empresa.

PwC Perú es parte del sector de consultoría y auditoría, un sector conocido por su alta exigencia laboral y la necesidad de mantener un personal altamente calificado y comprometido. En este entorno, las demandas laborales suelen ser elevadas, y la rotación de personal es un riesgo constante (Salazar et al., 2017). Por esta razón, el compromiso de permanencia emerge como una variable crítica ($O = 0.825$), ya que un alto nivel de compromiso es esencial para retener a los talentos clave en una industria tan competitiva.

La segunda variable más relevante fue el compromiso de corto plazo ($O = 0.801$), seguido por el compromiso de mediano plazo ($O = 0.779$). Esto sugiere que los empleados en PwC Perú consideran particularmente las decisiones de permanencia con una mayor proximidad de tiempo como un fuerte predictor del compromiso general. Esto implica que la satisfacción inmediata y la percepción de estabilidad a corto plazo son esenciales para asegurar su retención, ya que estas son percibidas como más alcanzables y directamente relacionadas con su desempeño inmediato. Esto es comprensible en un entorno donde las oportunidades de movilidad y la alta rotación son frecuentes, y donde los empleados pueden estar siempre evaluando otras opciones en un mercado laboral dinámico.

Finalmente, la visión de futuro en la organización ($O = 0.638$) fue la variable con menor carga factorial dentro de este constructo. Esta variable hace referencia a la expectativa que tienen los empleados de continuar trabajando en la misma empresa en el futuro. Guerrero (2019) destaca que esta variable es fundamental para fortalecer el compromiso y la intención de permanencia, al generar una percepción positiva sobre las oportunidades futuras dentro de la organización. No obstante, la visión de futuro está influenciada por múltiples factores, como la seguridad laboral, el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento. Asimismo, considerando la alta tasa de rotación en PwC (2021), se podría llegar a considerar que los empleados sí valoran la experiencia y los recursos que PwC ofrece, pero muchos no ven un futuro a largo plazo en la empresa debido al agotamiento, la presión laboral y cómo la dinámica laboral compromete su bienestar. Esto sugiere que, aunque importante, los empleados pueden retenerse a proyectarse a largo plazo por ser menos tangibles o seguros; por lo cual, se enfocan en el corto y mediano plazo.

El análisis de las variables relacionadas con el compromiso de permanencia muestra una relación significativa entre este constructo y los factores motivacionales en los empleados de PwC Perú. En línea con la teoría de Herzberg (1959). Estos factores incluyen

el reconocimiento, la carrera, la responsabilidad, el logro y el trabajo en sí, son fundamentales para la satisfacción laboral y, en consecuencia, para el compromiso a largo plazo. Asimismo, el compromiso de permanencia implica la intención del empleado de continuar en una organización por un período prolongado. Hyde et al. (2016) destacan que este compromiso está vinculado a la alineación de los objetivos personales con los de la organización, lo cual depende en gran medida de los factores motivacionales que el entorno laboral ofrece. Entonces, cuando los empleados sienten que sus logros son valorados, con responsabilidades significativas y con oportunidades de desarrollo es más probable que desarrollen un fuerte compromiso de permanencia (Cruz & Vilalta, 2020).

PwC Perú ofrece altas expectativas de desarrollo profesional y oportunidades de avance dentro de la firma, pero también exige un rendimiento alto y excelentes resultados (2021); por lo cual, puede llevar a que los empleados evalúen constantemente si estos factores motivacionales compensan el esfuerzo requerido. Además, la idea de que el compromiso de permanencia dentro de una empresa está estrechamente relacionado con el manejo de los factores motivacionales se alinea con la propuesta de Caudron (1997), quien argumenta que los empleados prefieren empleos que les ofrezcan reconocimiento, satisfacción y recompensas externas, aunque estudios como el de Esparza & Segovia (2019) se enfocan en un periodo de mediano plazo, hasta dos años. Además, se refuerza la idea de Lee y Mowday (1987) de que la falta de responsabilidad, importancia y variedad en las labores afecta directamente las decisiones de permanencia a corto plazo.

Un punto adicional es que se descubrió que el compromiso de largo plazo (definido en un periodo de 5 a 6 años, según Hyde et al., 2016) no formaba parte del constructo mencionado anteriormente. Inicialmente, se pensó que esto se debía a que la mayoría de los encuestados (63% del total) eran jóvenes, y su visión a largo plazo podría ser más volátil (Calderón et al., 2023). Sin embargo, esta idea no se sostuvo, ya que el constructo demográfico, donde la edad era una de las variables, no resultó estadísticamente significativo (0.099) como variable de control dentro del modelo. Esto sugiere que la propuesta de Guerreo (2019), que indica que la intención de permanencia está más relacionada con la disposición de continuar en la empresa sin establecer un límite de tiempo, tiene más relevancia para los trabajadores de PwC que fijar un horizonte temporal específico. Además, una parte podría entenderse porque la cultura laboral en las *Big Four*, donde los empleados, especialmente los jóvenes, tienden a ver su paso por estas organizaciones como una fase de aprendizaje y desarrollo profesional intenso, en lugar de un compromiso a largo plazo.

El análisis de los sentimientos personales sobre la permanencia revela que la variable más importante de en este constructo es la preferencia por permanecer con una

carga factorial de 0.849. Esta variable se definió como la voluntad consciente e intencionada de los empleados de continuar su relación laboral con la organización según Mobley, Horner y Hollingsworth (1978). Por lo cual, los empleados valoran un entorno laboral que fomente la comodidad, el apoyo y la satisfacción personal. Asimismo, la fuerte carga de esta variable sugiere que, cuando los empleados sienten que PwC responde a sus necesidades emocionales (respaldo) y profesionales (desarrollo), están más comprometidos con su permanencia. Asimismo, los colaboradores de PwC no solo evalúan el ambiente y condiciones laborales desde una perspectiva emocional, sino también pragmática. Esto debido a que la conveniencia de la permanencia (con una carga factorial de 0.745) se refiere a la tendencia de los empleados a comparar su situación actual con alternativas externas, evaluando qué tan conveniente es seguir en la empresa en función de las oportunidades disponibles.

La naturaleza de esta variable adopta un enfoque más estratégico y racional. En este sentido, PwC no solo ofrece un entorno positivo y competitivo, sino que su reputación de marca y relevancia tanto a nivel nacional como internacional representan una ventaja competitiva que los colaboradores valoran. Así, los empleados administrativos pueden tomar la decisión de permanecer en la empresa, reconociendo el valor agregado que PwC ofrece en comparación con otras organizaciones menos conocidas o posicionadas en el mercado. En resumen, los resultados destacan que los empleados de PwC Perú valoran altamente un entorno laboral que les proporcione estabilidad, seguridad y un ambiente de trabajo positivo. Y, la preferencia por permanecer, la variable con mayor carga en este constructo sugiere que cuando los empleados se sienten cómodos y bien apoyados en su entorno de trabajo, están más dispuestos a seguir comprometidos con la organización. La conveniencia de la permanencia refuerza esta idea, indicando que los empleados consideran factores pragmáticos y planificados cuando deciden si permanecer o no en la empresa.

El plan de permanencia posee una carga de 0-665. Esto sugiere que muchos empleados de PwC están abiertos a la posibilidad de permanecer en la organización siempre que las condiciones sigan siendo favorables. Este enfoque más flexible y abierto sobre el futuro laboral es común en el sector consultoría, donde los empleados valoran el desarrollo profesional continuo y las oportunidades que surgen en el camino (Talledo, 2023). Se podría llegar a pensar que, si bien cada persona define las condiciones que más le sumen, nuestros resultados arrojan que los trabajadores de PwC Perú se enfocarán en oportunidades de desarrollo y avance.

Por otro lado, el disgusto por renunciar se relaciona con la aversión a los costos y riesgos asociados con el cambio de empleo, lo que refuerza la idea de que un entorno

laboral satisfactorio y seguro es clave para mantener a los empleados comprometidos. En PwC Perú, estos hallazgos sugieren que para fomentar la intención de permanencia, es crucial no solo enfocarse en el desarrollo de políticas de reconocimiento y crecimiento profesional, sino también en asegurar que los factores higiénicos estén plenamente satisfechos. Este enfoque es consistente con estudios previos, como el de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), que plantean que la decisión de los empleados de continuar en una organización está estrechamente relacionada con una cultura organizacional positiva y la oferta de beneficios atractivos. De manera similar, Bustamante et al. (2017) señalan que, aunque existe una satisfacción general con las condiciones laborales actuales, cualquier descontento no abordado podría llevar a una mayor rotación de personal.

Tormo y Osca (2011) plantean que las personas solo se involucran en planes si tienen una visión clara de su carrera. No obstante, nuestros resultados reflejan que los trabajadores de PwC Perú tienen a la organización dentro de su plan profesional debido a los beneficios y al clima organizacional positivo y contribuyente a su bienestar. En un entorno económico incierto y en la era post-pandemia (Moody, 2023), los empleados pueden priorizar la estabilidad y el bienestar ofrecidos por sus empleadores sobre una planificación profesional a largo plazo estricta. Finalmente, Cortina (2016) argumenta que los estímulos para la intención de permanencia están ligados a estrategias organizacionales de incentivos y programas de desarrollo profesional que motivan a los empleados a quedarse. Sin embargo, nuestros hallazgos sugieren que, en PwC Perú, más que los programas de desarrollo profesional o la línea de carrera, es crucial mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo para incrementar los sentimientos personales sobre la permanencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El propósito central de esta investigación fue establecer la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de PwC Perú en el año 2024. Para ello, se planteó como objetivo identificar las teorías clave que explican esta relación. Con respecto a la satisfacción laboral, entre las más relevantes, se destacó la teoría de la motivación de Herzberg, conocida como la teoría de los dos factores. Esta teoría distingue entre factores de higiene, que se refieren a las condiciones laborales y el entorno proporcionado por la empresa, y factores motivacionales, que se asocian con la percepción del individuo sobre su rol y el significado de su trabajo dentro de la organización. Con respecto a la intención de permanencia, no existe una teoría per se sobre este constructo. Sin embargo, Lawler et al. (1979), Lyons, T. (1971) y Langford, P. (2009) nos presentan diversas variables que, en ese estudio, se tomaron como base para desarrollar dos puntos de referencia a trabajar como desglose: Compromiso de permanencia a lo largo del tiempo y Sentimientos personales sobre la permanencia.

Con el objetivo de identificar cuál es el contexto organizacional actual de PwC Perú, se logró identificar que la organización forma parte de una red global de las Big Four presente en 156 países y cuenta con más de 1,000 empleados, en su sede de Lima, Perú, enfocados en ofrecer servicios de auditoría, impuestos y consultoría empresarial. Asimismo, destaca por integrar talento humano con tecnología avanzada y por su Programa de Formación Continua, que brinda cursos globales y técnicos para el desarrollo profesional. Sin embargo, enfrenta desafíos asociados a altas cargas laborales y plazos exigentes que impactan en el bienestar y satisfacción de sus colaboradores. Para ello, cuenta con una política de retención, la cual se centra en los empleados más destacados, ofreciendo aumentos salariales competitivos y financiamiento de programas educativos. No obstante, esta política deja fuera a otros trabajadores, quienes a menudo perciben una falta de oportunidades y optan por dejar la organización. Este enfoque plantea la necesidad de ampliar las estrategias de retención para generar un entorno laboral más inclusivo y sostenible, que promueva el compromiso y reduzca la rotación.

Con el objetivo de identificar las variables que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de PwC Perú en 2024, los resultados evidencian que los factores higiénicos, en particular la seguridad y el salario, desempeñan un rol determinante. En específico, la dimensión Seguridad explica el 12% de la variabilidad de la satisfacción laboral, mientras que la Remuneración contribuye con un 11,8%. Estos resultados no contradicen la teoría de Herzberg (1959), sino que la confirman desde la perspectiva de la

insatisfacción, dado que la ausencia o insuficiencia de los factores higiénicos genera insatisfacción y afecta negativamente la percepción del trabajo.

En este sentido, si bien Herzberg plantea que los factores motivacionales —como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional— son los que impulsan la satisfacción, los hallazgos del presente estudio sugieren que, en el contexto actual, los factores higiénicos adquieren mayor relevancia como condiciones mínimas necesarias para evitar la insatisfacción. Por ello, PwC Perú debe priorizar el aseguramiento de condiciones laborales estables y una remuneración competitiva como base para fortalecer la satisfacción laboral. Sobre esta base, los factores motivacionales pueden desplegarse de manera más efectiva, contribuyendo al fortalecimiento de la intención de permanencia y al desarrollo de un entorno laboral más comprometido.

En la misma línea, se identificó que las variables Relaciones y Condiciones alcanzaron los mayores niveles de rendimiento, con impactos del 80% y 84%, respectivamente. Esto evidencia que PwC Perú asigna recursos de manera eficiente a aspectos clave, como la distribución adecuada del espacio físico, la provisión de herramientas necesarias para un desempeño óptimo y el mantenimiento de condiciones de limpieza y salud. Además, refleja un compromiso sostenido por fomentar un entorno laboral que promueva la comunicación y colaboración entre los colaboradores. Estos resultados implican que PwC Perú debe continuar priorizando la consolidación y mejora constante de estas áreas, ya que constituyen un valor agregado esencial para sus trabajadores. Garantizar estos estándares no solo contribuye a mantener un ambiente laboral saludable, sino que también refuerza la confianza de los empleados y fortalece su compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

Con el objetivo de identificar las variables clave que determinan la intención de permanencia en PwC Perú en 2024, se encontró que el compromiso de permanencia a lo largo del tiempo es el más influyente, con un peso significativo ($O = 0.621$) y una carga elevada. ($O = 0.959$), seguido de los sentimientos personales sobre la permanencia, que muestran un peso moderado ($O = 0.441$) pero con una carga robusta ($O = 0,917$). También, se detectó que los factores higiénicos dentro del compromiso de permanencia destacan por su alto rendimiento (80%), influyendo principalmente en el compromiso a corto plazo. Si bien, estas declaraciones refutaron lo plasmado por la Teoría de los dos Factores; sin embargo, Mahmood & Tajuddin (2024) concretan en su estudio que algunos factores higiénicos influyen directamente en la satisfacción laboral de la muestra (principalmente el salario y los beneficios). En la misma línea, Lee et al. (2022) quienes comparten que tanto los factores de motivación como los de higiene influyen positivamente en la satisfacción laboral en las 9 industrias estudiadas. Por lo cual, la influencia de estos factores varía según

el contexto organizacional y la percepción de los empleados, más aún en un entorno exigente como el sector de consultoría y auditoría.

No obstante, el compromiso a largo plazo (Hyde et al., 2016) no se incluyó en el constructo de intención de permanencia, y la variable edad no fue significativa ($O = 0,099$). Esto respalda lo señalado por Guerrero (2019), quien afirma que la intención de permanencia está más vinculada a la disposición general de continuar en la empresa. En este sentido, los jóvenes suelen percibir su paso por las Big Four como una etapa de aprendizaje más que como un compromiso prolongado.

Los sentimientos personales sobre la permanencia muestran un rendimiento del 80.12%, influenciado principalmente por los factores higiénicos. Este impacto se refleja en su peso como la variable más significativa (0.849), reflejando la relevancia de un entorno laboral que proporciona estabilidad, apoyo y comodidad. De manera similar, variables como la conveniencia de la permanencia (0.745) y el plan de permanencia (0.665) también muestran una influencia notable. Estos hallazgos sugieren una actitud estratégica y flexible por parte de los empleados, quienes están dispuestos a permanecer en la empresa siempre que las condiciones laborales sigan siendo favorables, valorando especialmente las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que ofrece PwC. En conjunto, los resultados enfatizan que los trabajadores priorizan un entorno que combina estabilidad emocional con posibilidades de avance profesional.

Finalmente, se planteó el objetivo de proponer un modelo teórico que relacione la intención de permanencia con la satisfacción laboral. Durante el desarrollo del Modelo de primer nivel, se eliminaron dos variables para poder cumplir con la significancia estadística, supuestos de fiabilidad (mayores a 0.7) y validez convergente. El Modelo de segundo nivel mostró buenos niveles de consistencia interna, fiabilidad compuesta y validez convergente. Cuando los constructos pasaron al Modelo de tercer nivel, tuvieron que explicar las variables latentes principales; Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia. Todos los constructos tuvieron una colinealidad aceptable (máx. VIF= 2.931). En términos de pesos y cargas, poseen una relación positiva y moderada (min. Original sample (O)= 0.441), significancia estadística (máx. P value= 0.012), e intervalos de confianza consistentes al no incluir el 0.

El análisis estructural confirma que la Satisfacción laboral es el predictor dominante de la Intención de permanencia, con efectos significativos y relevantes (Original sample= 0.726). Esta variación positiva es significativa entre ambas variables. Este resultado indica que, a medida que aumenta la satisfacción en el entorno laboral, también lo hace la intención de los empleados de mantenerse en la empresa. Este hallazgo refuerza la relevancia de crear ambientes de trabajo que promuevan el bienestar del personal, lo que

puede traducirse en una menor rotación y un mayor compromiso organizacional. Asimismo, los factores demográficos y de género tienen poca influencia explicativa en este contexto, siendo elementos secundarios dentro del modelo.

2. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda que PwC Perú continúe fortaleciendo sus políticas enfocadas en mejorar la satisfacción laboral, con especial énfasis en los factores higiénicos identificados como más influyentes, tales como la remuneración adecuada y la estabilidad en el empleo. Si bien estos elementos demostraron tener un efecto significativo en la satisfacción de los colaboradores, es fundamental que su gestión se realice bajo criterios de sostenibilidad financiera y equidad interna. En lugar de enfocarse únicamente en incrementos salariales continuos (lo cual puede generar costos crecientes difíciles de mantener) se propone desarrollar un sistema de compensación integral, que combine salarios competitivos con beneficios variables y flexibilidad laboral, ajustados a las características y responsabilidades de cada grupo ocupacional. Asimismo, se recomienda que la implementación de estas políticas no se realice de manera uniforme, sino adaptada a las distintas realidades de los equipos y niveles jerárquicos dentro de la organización. Este enfoque segmentado permitirá responder con mayor precisión a las necesidades de los colaboradores, optimizando el impacto de las intervenciones. Para ello, se sugiere aplicar herramientas de segmentación del talento, que permitan diseñar propuestas diferenciales según áreas, antigüedad y función.

Adicionalmente, se recomienda la implementación de proyectos piloto para validar la eficacia de las estrategias antes de una aplicación generalizada. Estos pilotos deben tener una duración de entre 6 y 12 meses, incluir una fase de diseño y socialización, y contar con evaluaciones periódicas utilizando indicadores clave como el nivel de satisfacción, tasas de rotación y permanencia, análisis cualitativos (focus groups, entrevistas) y seguimiento a lo largo del periodo a estos grupos específicos de empleados. Este enfoque experimental permitirá identificar con mayor precisión qué medidas tienen un impacto positivo real y cuáles deben ser ajustadas, promoviendo así decisiones basadas en evidencia. Además, se sugiere que PwC Perú continúe consolidando su enfoque en la creación de un entorno laboral inclusivo, diverso y equitativo, alineado con sus políticas institucionales vigentes (PwC, 2021). La inclusión no solo incrementa la satisfacción laboral al generar una cultura de respeto y pertenencia, sino que también potencia la atractividad de la empresa como empleador en un mercado laboral altamente competitivo y dinámico.

Finalmente, todas estas propuestas tendrían que tener un proceso operativo para poder organizarlo de una manera eficiente. Por eso, se propone crear un comité interno de bienestar y retención que esté representado por los diferentes niveles o segmentos de la

organización. Para un mejor control. Se puede establecer un cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) para evaluar realmente la experiencia del trabajador. El área de Recursos Humanos debe de mantener responsabilidad con metas específicas y revisiones periódicas que complementen las políticas, pruebas pilotos y los resultados de la información.

3. Limitaciones

Este estudio no estuvo exento de limitaciones. La primera está relacionada con la población y la muestra. Sería importante verificar el número absoluto de participantes y su proporción respecto a la población total de trabajadores administrativos en PwC Perú. Además, la estratificación de la muestra debería emplearse como base para analizar los resultados según género, edad y antigüedad, lo cual ayudaría a evitar sesgos y proporcionaría una visión más integral de las dinámicas laborales en la empresa. Cabe señalar que el estudio incluyó participantes dentro de un rango específico de edad y excluyó a trabajadores temporales. Aunque esto permite obtener una perspectiva más estable, también limita la generalización de los resultados a otros subgrupos. Asimismo, el contexto organizacional y los cambios en las políticas de recursos humanos post-pandemia podrían haber influido en los resultados y deberían considerarse en futuros análisis.

Ante esto, sería importante que estudios futuros puedan incrementar el tamaño de la muestra para abarcar una mayor proporción de la población. Con esta medida, se asegura una mayor representación de los diferentes segmentos de trabajadores administrativos en PwC Perú. Asimismo, se podría implementar un muestreo estratificado para poder analizar los resultados según las variables que más se hizo énfasis como género, edad, etc. Bajo este punto, se podrían reducir sesgos para ofrecer una perspectiva más completa de la empresa.

La segunda limitación se relaciona con el diseño del estudio. Los participantes podrían haber sido conscientes de que las encuestas estaban vinculadas a su entorno laboral, lo que podría haberlos llevado a responder de forma socialmente aceptable o favorable para su empleador, en lugar de reflejar sus opiniones reales. Este sesgo podría sobreestimar los niveles de satisfacción laboral o intención de permanencia. Además, la calidad de las respuestas dependió de la disposición y sinceridad de los participantes. Factores como la fatiga por encuestas, la falta de motivación o la interpretación ambigua de las preguntas pudieron haber reducido la precisión de los datos.

Por ende, sería recomendable complementar las encuestas con métodos cualitativos, como entrevistas a profundidad o grupos focales, para obtener una comprensión más profunda de los temas investigados e identificar dinámicas que no se

detectan en estudios cuantitativos. Además, estos cuestionarios deberían incluir preguntas abiertas y neutras para poder asegurarse de no condicionar respuestas.

La tercera limitación abarca variables omitidas y no controladas. Es posible que se hayan pasado por alto factores personales, como la salud mental, las responsabilidades familiares y los objetivos profesionales individuales, que podrían influir significativamente en la disposición de los trabajadores a permanecer en la empresa. Asimismo, no se controlaron variables contextuales, como las condiciones del mercado laboral (como oportunidades competitivas en otras empresas) y los ajustes recientes en políticas laborales post-pandemia. Estas omisiones podrían subestimar o sobreestimar las relaciones entre las variables estudiadas, sesgando los resultados hacia factores organizacionales y dejando de lado influencias externas. Esto podría limitar la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos organizacionales o períodos de tiempo.

A raíz de esta limitación, sería importante incluir instrumentos que puedan evaluar estos factores personales y factores externos para reducir la sobreestimación del impacto de las variables estudiadas. Asimismo, sería interesante profundizar un estudio longitudinal para poder establecer un seguimiento periódico de los participantes con la evolución de sus percepciones ante eventos organizacionales.

A partir de estas limitaciones, se concluyen los siguientes aspectos: En primer lugar, es importante complementar los datos cuantitativos con enfoques cualitativos para enriquecer la comprensión de los temas investigados. Métodos como entrevistas en profundidad permiten captar perspectivas más amplias, proporcionando detalles que no se reflejan en las encuestas. En segundo lugar, realizar estudios longitudinales facilita el análisis de cómo las percepciones de los empleados evolucionan con el tiempo, especialmente en respuesta a cambios organizacionales o contextuales descritos en los párrafos predecesores. Por último, se sugiere realizar un análisis más detallado de los cambios organizacionales post-pandemia. Investigar cómo las políticas de recursos humanos implementadas tras este período han impactado la satisfacción laboral y la intención de permanencia podría proporcionar información clave para diseñar estrategias efectivas de retención. Asimismo, estudiar las expectativas actuales de los empleados en términos de flexibilidad, bienestar y desarrollo profesional contribuiría a ofrecer una visión más actualizada de las dinámicas laborales dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, GD y Klesh, JR (1983). *El Cuestionario de Evaluación Organizacional de Michigan*. Universidad de Michigan.
https://www.researchgate.net/publication/247931801_The_Michigan_Organizational_Assessment_Question
- Acosta, S., Laines, B., Piña, G. (2014). Estadística Inferencial. *Repositorio Académico UPC*.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/316022/ma148_manual_2014_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Adams, J.S. (1963): '*Toward an understanding of inequity*', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.
- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange en Berkowitz, L.* *Advances in experimental social psychology* 2, pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Aguiar, M. G., León, A. M., Rivera, D. N., & González, R. H. S. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1272-1289.
- Aguilera, et al (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom*.
<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=2XUc5kAoxQM%>
- Angarita, J. (2007). *TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW*.
<https://www.sanfelipe.edu.uy/wp-content/uploads/2017/04/Teor%C3%ADa-de-Maslow-de-EV-A-Udelar.pdf>
- Aquise, B. (2021). Factores motivacionales y satisfacción en enfermeros de la unidad de cuidados intensivos del hospital nacional arzobispo loayza - Lima 2021.
https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/5249/T061_43265504_S.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aranda, M. (2015). *Estudio psicosocial del voluntariado: influencia de la edad en la intención de permanencia, conductas de ciudadanía y otros resultados* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia].
<https://www.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/04/pendiente3tesisdoctoral.pdf>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Illinois, EE.UU.: Dorsey Press.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y administración*, 200, 5-12.
<https://biblioteca.org.ar/libros/91552.pdf>
- Artica (2023). *Moody's: 'Perú ahora sí se encuentra en recesión, es una realidad'*.
<https://gestion.pe/economia/moodys-peru-ahora-si-se-encuentra-en-recesion-economica-inei-banco-central-de-reserva-del-peru-ministerio-de-economia-y-finanzas-noticia/>
- Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A., & Zavaleta, L. (2017). Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación 'Y' en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8432>
- Barrionuevo, A. & Hyldebre, R. (2022). *La cultura organizacional en la eficiencia del trabajo remoto del sector Consultoría de Recursos Humanos en Lima Metropolitana, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/659389>

- Becerra & Flores (2017). Influencia de los factores motivacionales en la satisfacción laboral del servicio hotelero de cuatro estrellas en Cajamarca- 2016. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/292>
- Beer, M (1964). 'Organizational size and job satisfaction', *Academy of Management Journal*, vol.7, pp. 34-44
- BBC News Mundo. (22 de diciembre de 2022). *¿Cuál ha sido el costo económico de las protestas en Perú por la salida de Pedro Castillo?*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-64045772>
- BBVA Research (2023). *Situación Perú*. Octubre 2023.
- Bonilla, J. & Paternina, D. (2011). *Relación entre el ingreso relativo y la satisfacción laboral: Un estudio para los egresados de Ingeniería de Procesos de la Universidad EAFIT*. Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/12534>
- Burgos, José (2001). Variables latentes, conceptos y definiciones. *Acta Comportamental*. Vol.9, Num. 2, pp.251-275.
- Bustamante (2023). *'La inestabilidad política evita que la inversión privada crezca en el Perú'*. <https://larepublica.pe/economia/2023/10/28/alfonso-bustamante-la-inestabilidad-politica-evita-que-la-inversion-privada-crezca-en-el-peru-mef-imarpe-minem-confiep-2446659>
- Bustamante Medina, J., Fernández Herrera, M., Moscoso Huarca, Y., & Vera Medina, J. (2016). *Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8312>
- Calderón, J., Pérez, L., & Hernández, R. (2023). Satisfacción laboral en el sector gastronómico: Caso destinos turísticos de Manabí, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1139-1157. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000837>
- Candia, M; Castro, C & Sánchez, E. (2017). La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. <http://hdl.handle.net/11354/2021>
- Caudron, S. (1997). *The search for meaning at work*. *Training & Development*, 51(9), 24.
- Chamorro, A; Tato, J. (2005). *Revista Análisis Económico*. vol. XX, núm. 43, pp. 167-186. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41304308.pdf>
- Chang, A. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos [Tesis de Magister, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2513>
- Chin, W. (1998b). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 95–336). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, R. & Swerdlik, M. (2001). *Pruebas y evaluación psicológicas: Introducción a las pruebas y a la medición*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Conexión Esan (2019, 02 de setiembre). Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>

- Cortina, E (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/160/154>
- Crocetta, C., Antonucci, L., Cataldo, R. et al. Enfoque PLS-PM de orden superior para diferentes tipos de construcciones. *Soc Indic Res* 154 , 725–754 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02563-w>
- Cruz, E. & Vilalta, J. (2020). Structural Equation Model to predict the intention of stay to the local Business Group. *Dyna*, 87(213), 159-164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7375646>
- Curbelo, M., Pérez, Y., & Montero, E. (2016). Modelo matemático para explicar la intención de permanencia del personal académico de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 07-19. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200002&lng=es&tlnq=es.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Delgado, R. (2019). *Plan de Mejora a las Prácticas de Retención en una de las Empresas Consultoras de las Big 4* [Tesis de Licenciatura, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2631/DelgadoRaysa_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1
- Esparza-Montes, A. C., & Segovia-Romo, A. (2019). *Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa*.
- Espinoza, M. (2021). *Ser padre y trabajador: una aproximación cualitativa a la experiencia de pobladores de sectores populares de San Pedro de la Paz* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Concepción]. Repositorio UDEC. <http://repositorio.udec.cl/jspui/handle/11594/9223>
- Ey (2022). *Informe Anual de Transparencia 2022*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/home-index/ey-informe-anual-de-transparencia-2022-ey-sl.pdf
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Federación Panamericana de Consultores (2023). *Legislación vinculada a servicios de consultoría en el Perú*. <https://www.fepac.org/?q=biblioteca/legislaci%C3%B3n-de-pa%C3%ADses/legislaci%C3%B3n-vinculada-servicios-de-consultor%C3%ADa-en-per%C3%BA>
- Fernández, L (2007). ¿Cómo se elabora un cuestionario? *Institut de Ciències de l'Educació. Universitat de Barcelona*. <https://www.ub.edu/idp/web/sites/default/files/fitxes/ficha8-cast.pdf>
- Ferrari, M. (2018, 22 de octubre). *La nueva óptica del cambio*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/art%C3%ADculos/articulos-peru/la-nueva-optica-del-cambio>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312

- Flores Zambada, R. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24–31.
<https://doi.org/10.15174/au.2012.363>
- García Cabrera, E. G., & Reyes Cortez, A. C. (2021). Factores motivacionales y satisfacción laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de salas Guadalupe, Ica, 2020.
<http://repositorio.autonmadeica.edu.pe/bitstream/autonmadeica/994/1/Erick%20Germ%c3%a1n%20Garcia%20Cabrera.pdf>
- Gitman Larry, J. y McDaniel, C. (2001). *El Futuro de los negocios*. México: Thomson Learning. Pp.69,70.
- Gómez, G., Imán, J., & Poma, H. (2021). La concentración del mercado de la auditoría en Perú. *Cuadernos de Contabilidad*, 22, 1-18.
<https://www.redalyc.org/journal/3836/383674637018/383674637018.pdf>
- Gomez, M; Banck, C & Franco, L (2003). Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuando usarlas. Vol. 70, Núm. 2, pp 91-99.
- Great Place to Work (2023). <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000207>
- Guerrero, P. (2019). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco chiclayano, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1635>
- Gutiérrez, A. L. (2015). Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015 [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/103>
- Gutiérrez Contreras, L. (2017). *Beneficios laborales, económicos y sociales y su impacto en la retención del personal millennial del sector bancario - Lima 2017*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Gutiérrez, O; Zurita, A. (2006). Sobre la inflación. *Redalyc*. vol. 9, núm. 3, 2006, pp. 81-115.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942413004.pdf>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). CENGAGE Learning.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halid, H., Hung, D. & Abdul, N. (2024). Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Stay in Private Higher Education Institutions in Malaysia: The Role of Organizational Citizenship Behaviour, *Global Business Review, International Management Institute*, 25(1), 162-179,
- Hernández, I. (2022). *Análisis Base de Datos Rotación*. RPUBS.
<https://rpubs.com/isahdez423/884796>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez.%20Fernandez%20v%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Herzberg, F. (1959). *La teoría de la motivación-higiene*. Teoría de la Organización. 10, 71-91.

Hokama (2023). *Perú retrocede en Ranking Mundial del Talento, ¿cómo le fue a Chile y México?*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/peru-ranking-mundial-del-talento-como-le-ha-ido-al-pais-sudamerica-centrum-pucp-noticia/>

Horowitz, J. (2019). Bootstrap Methods in Econometrics. *Annual Review of Economics*, 61, 193-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080218-025651>

Hyde, M., Dunn, J., Bax, C., y Chambers, S. (2016). Episodic Volunteering and Retention an Integrated Theoretical Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 45-63. <https://doi.org/10.1177/0899764014558934>

IBM (s/f.a). *Software IBM SPSS*. IBM. <https://www.ibm.com/es-es/spss>

Info Capital Humano (s.f.). *Satisfacción Laboral: El 76% de peruanos no es feliz en su trabajo*. [Satisfacción Laboral: El 76% de peruanos no es feliz en su trabajo - Recursos Humanos. el Portal del Capital Humano | Guía Empresas Recursos Humanos \(infocapitalhumano.pe\)](https://portalcapitalhumano.pe/recursos-humanos/guia-empresas-recursos-humanos)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Sector servicios prestado*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021, julio). *Sector servicios prestados a empresas se incrementó 48,44% durante junio de 2021*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-servicios-prestados-a-empresas-se-incremento-4844-durante-junio-de-2021-13074/>

Kim, J., Park, Y., Kim, B., & Lee, C. K. (2024). Impact of perceptions of ESG on organization-based self-esteem, commitment, and intention to stay. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 41(1), 106–127. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2293026>

Ko, J.-W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). *Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea*. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1037/0021-9010.82.6.961>

KPMG (2021). *Informe de Sostenibilidad*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2022/06/Informe-de-sostenibilidad-20-21.pdf>

Langford, P.H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 185-198. <https://doi.org/10.1080/00049530802579481>

Lapa, J. & Cardenas, K. (2020). *Wellness en una de las big four: Estudio sobre la percepción del bienestar laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/654028>

Lawler, E., Cammann, C., Nadler, D., & Jenkins, D. (1975). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ)* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t01581-000>

Lee, T., & Mowday, R. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743. <https://doi.org/10.2307/256157>

Loli P, A., Montgómery U., W., Cerón V., F., Del Carpio G., J., Navarro V., V., & Llacho I, K. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las

- organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista De Investigación En Psicología*, 18(1), 105-123. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v18i1.11781>
- López, F., Casique, A & Ferrer, J (2006). *La satisfacción hacia el trabajo: Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de la equidad*. *Administración y Organizaciones*, 117-134. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3396118.pdf>
- López, J. M. H., Bleda, J. H. L., Shih, P. C., & Mas, J. S. (2009). Validez convergente de dos pruebas de evaluación de la minuciosidad. *Psicothema*, 21(1), 133-140.
- Lyons, F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90007-9)
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52.
- Martínez, F. (2002) *El cuestionario. Un instrumento para la investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Laertes Psicopedagogía.
- Martínez, M. & Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Maslow (1943). *A theory of Human Motivation*. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.115.179622>
- Mas, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- McClelland (1961). *The achieving society*. <https://doi.org/10.2307/3100843>
- Mendoza, M., & Méndez, J. (2021). *Estudio de la Intención de Permanencia de Colaboradores en medianas y pequeñas empresas privadas en las ciudades de Cuenca y Palora durante el periodo marzo-agosto 2021* [Tesis de titulación, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21091/1/UPS-CT009270.pdf>
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?. *Revista escuela de administración de negocios*, (48), 104-109.
- Merco (2023). <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Ministerio del Ambiente (2005). *La ley general del ambiente*. <https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-ambiente#:~:text=Establece%20los%20principios%20y%20normas.como%20sus%20componentes%2C%20con%20el>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Montoya-Cáceres, P., & et al. (2020). Relación entre calidad de vida laboral y satisfacción laboral en el equipo de atención primaria de salud. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 66(261), 220-229. <https://dx.doi.org/10.4321/s0465-546x2020000400004>

- Moreno Duque, V. (2003). *El pacto de permanencia y otros pactos en la empresa* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107375>
- Muñoz (2022). *Retención de talento millennial*.
<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html>
- Navarro (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Neyra, C., Reto, J., Soto, W. & Valera, D. (2017). *Calidad en las Empresas del Sector Consultoría y Auditoría en el Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/8548>
- Noreña, D (2020). Diccionario de términos de PLS-SEM. Escuela de Postgrado - Universidad de Lima.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: A literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294–321. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2019-2257>
- Ortiz, K. (2013). *Satisfacción laboral y detección de factores motivacionales en empleados en una organización de la sociedad civil*. <http://eprints.uanl.mx/3634/1/1080256519.pdf>
- Pacheco, J. L. R., Argüello, M. V. B., & Suárez, A. I. D. L. H. (2020). Análisis general del spss y su utilidad en la estadística. *E-IDEA Journal of business sciences*, 2(4), 17-25.
- Palma, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. 3(1), 11-21.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176505>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2023, 21 de agosto). *Sector servicios prestados a empresas aumentó 1,44% en junio 2023* [Nota de prensa].
<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/821626-sector-servicios-prestados-a-empresas-aumento-1-44-en-junio-2023>
- Ponce, M., y Pasco, M. (2015). Guía de investigación en Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). *A Causal Model of Turnover for Nurses*. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.
<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.2307/255574>
- PricewaterhouseCoopers (2023). *¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal?*
<https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/?ref=gesr>
- Pricewaterhousecoopers (2023). Política Ambiental.
https://www.pwc.pe/es/assets/politica_ambiental_pwc_peru.pdf
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Informe de sostenibilidad, impacto y transparencia*. PwC Perú.
https://www.pwc.pe/es/assets/pwc_informe_de_sit.pdf
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

- Ramirez Flores, M. Y. (2022). Estrategias que promuevan la intención de permanencia de los trabajadores millennial en organizaciones del sector financiero de Chiclayo, 2021. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/5137>
- Renouvel, A. (2019, 30 abril). *Trabajadores en Corea del Sur: ir a la «cárcel» para poder descansar*. Welcome to the Jungle. <https://www.welcometothejungle.com/es/articulos/corea-del-sur-trabajadores-estres-trabajo>
- Reyes & Garcia (2021). *Factores motivacionales y satisfacción laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de salas Guadalupe*, Ica, 2020.
- Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results the importance-performance map analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1865–1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4 [Software]. SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>
- Rivera (2014). *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.* <http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/14>
- Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sabogal, A. (2022). SATISFACCIÓN LABORAL ANTES Y DURANTE LA CRISIS SANITARIA EN EL SECTOR SALUD.
- Sagawa, C. (2021). *RRHH: 8 retos post-pandemia que definirán los próximos años*. Day.io. <https://day.io/es/blog/rrhh-retos-post-pandemia-definiran-proximos-anos/#ancora08>
- Sanchez, A. (2023). El excesivo horario le estalla a las consultoras: 'Hay gente que se ahoga'. <https://elpais.com/economia/2023-01-20/el-exceso-horario-le-estalla-a-las-consultoras-hay-gente-que-se-ahoga.html>
- Samroodh, M., Anwar, I., Ahmad, A., Akhtar, S., Bino, E., & Ali, M. A. (2023). The Indirect Effect of Job Resources on Employees' Intention to Stay: A Serial Mediation Model with Psychological Capital and Work–Life Balance as the Mediators. *Sustainability*, 15(1), 551. <https://doi.org/10.3390/su15010551>
- Sánchez, E. & Cimadevilla, B. (2010). *¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones?* 10, 59-74. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3396118.pdf>
- Sanchez, C., Nashla, A., Sifuentes, E. (2018). Influencia de la motivación extrínseca e intrínseca en la intención de permanencia de los trabajadores de restaurantes de pizzas y pastas del distrito de Miraflores. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623805>
- Sayes, C. (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas.
- Scopus (2024, 4 de julio). [Scopus - 352 documentos que citan: Claridad de roles, necesidad de claridad, satisfacción, tensión y retraimiento](#)
- Scopus (2024, 5 de julio). <https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sid=7c1f64aee9c7fbff0f501ea92be71187&origin=resultslist&src=s&s=REFEID%282-s2.0-77951279254%29&sort=plf-f&sdt=a&sot=cite&sl=26&>

[count=41&analyzeResults=Analyze+results&imp=t&cite=2-s2.0-77951279254&txGid=1c3ada7aa6afe3b104799e0941808564](https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189)

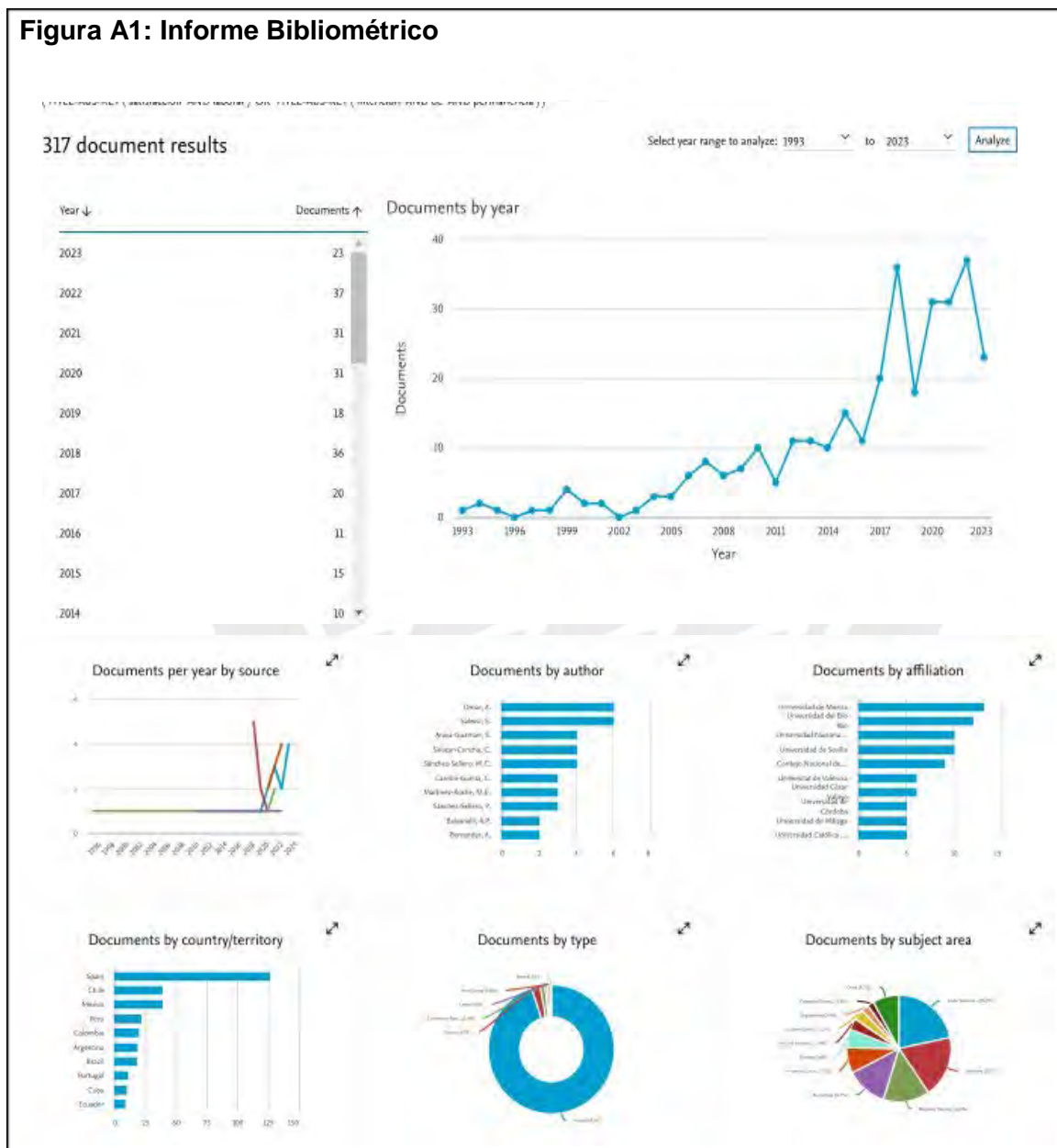
- Schaufeli, W., Bakker, A., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J., Cheah, J., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using 186 PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Suárez, O. M. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et technica*, 1(35).
- Talledo, L. (2023). *PLAN ESTRATÉGICO PARA FIRMA DE CONSULTORÍA EN PERÚ* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/406>
- Terzakyan, T. (2023). *8 tendencias en recursos humanos en 2023 que debes saber*. Deel. <https://www.deel.com/es/blog/tendencias-en-recursos-humanos>
- TGS Sarrio & Asociados (2023). *Conéctate*. <https://tgs-sarrio.pe/articulo>
- Tormo, G. & Osca, A. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000300006&lng=es&tlng=es
- Tumbaco et al. (2023). Análisis del Clima Laboral y la Satisfacción de los Empleados en una Empresa de Consultoría en Ecuador. Vol. 7, Nº. 5, 2023, págs. 4601-4619. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163090>
- Universidad de Düsseldorf. (2024, 03 de mayo). G*POWER. [Universität Düsseldorf: G*Power \(hhu.de\)](https://www.psychologie.uni-duesseldorf.de/lehre/vorlesungen/2024/03/gpower/)
- Universidad de Lima (2022). *'La contabilidad va a migrar hacia un enfoque más digital'*. <https://www.ulima.edu.pe/en/node/22813>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, EE.UU.: Wiley.
- Vecina, M. & Chacon, F. & Sueiro, M. (2009). Satisfacción del voluntariado: Estructura interna y relación con permanencia en las organizaciones. *Psicothema*. 21. 112-117. https://www.researchgate.net/publication/288267835_Satisfaccionen_el_voluntariado_Estructura_interna_y_relacionconlapermanenciaenlasorganizaciones
- Yaguari (2016). *Estudio descriptivo de la motivación del personal de SEFARDI, CIA, con base en la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad*.
- Youssef, C., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace. *The impact of hope, optimism and resilience*. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zaldívar, M. (2023). Retener al talento femenino: qué valoran las mujeres en los lugares de trabajo. Great Place to work. <https://greatplacetowork.com.mx/retener-al-talento-femenino-que-valoran-las-mujeres-en-los-lugares-de-trabajo/>

ANEXOS

ANEXO A: Informe bibliométrico

Analizando el reporte bibliométrico, se encontró 317 investigaciones y documentos relacionados a la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores. Se puede concluir que la mayoría de estos estudios se encuentran entre los años 2014 y 2023. Asimismo, la mayoría pertenecen a artículos académicos realizados en España. Con esto, se puede concluir que existe información empírica relevante relacionada al estudio de la satisfacción laboral y su relación con la intención de permanencia.

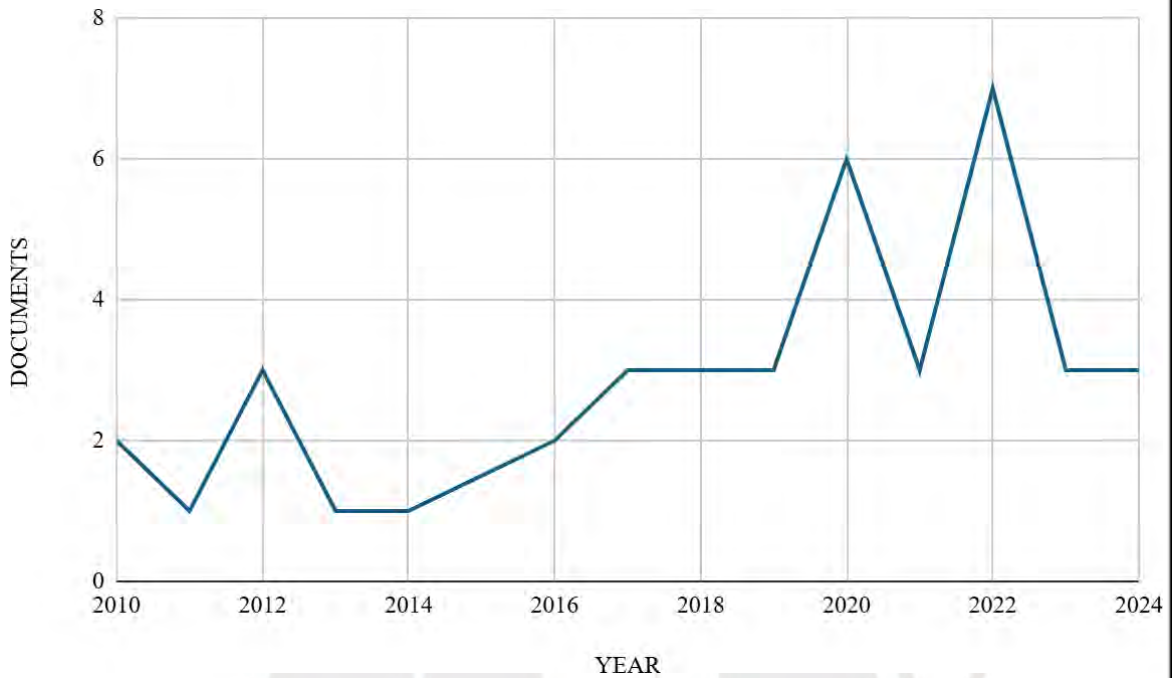
Figura A1: Informe Bibliométrico



Analizando el reporte de Scopus, 40 trabajos han citado a Langford P.H. en su paper: *Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence: For a 7 Ps*

model of work practices and outcomes. Por lo cual, también se demuestra la validez de contenido.

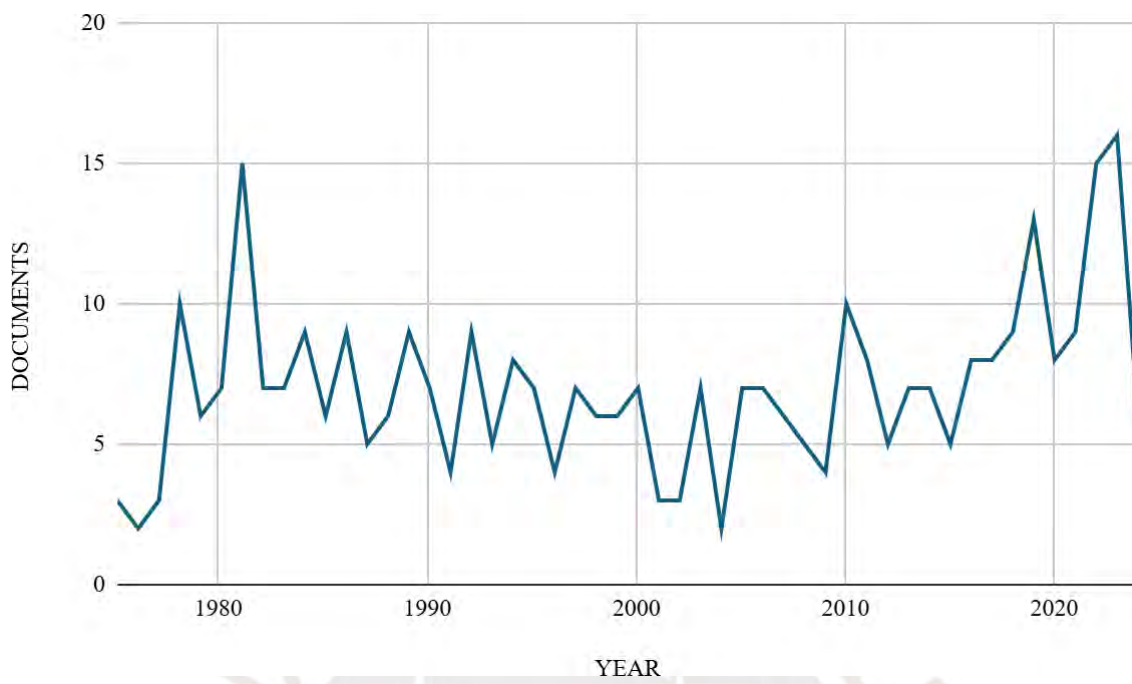
Figura A2: Langford P.H.



Fuente: Scopus

Analizando el reporte de Scopus, más de 300 trabajos han citado a Thomas F. Lyons en su *paper: Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal.* Por lo cual, demuestra la validez de contenido.

Figura A3: Informe bibliométrico - Thomas F. Lyons



Fuente: Scopus



ANEXO B: Matriz de Consistencia

Figura B1: Matriz de consistencia

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUB - VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
General: ¿En qué medida la satisfacción laboral está relacionada con la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú en el año 2024?	Determinar la relación entre la satisfacción laboral e intención de permanencia de los colaboradores administrativos de la empresa PwC - Perú en el año 2024	Existe una relación entre la satisfacción laboral e intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC Perú	Satisfacción laboral Intención de permanencia			Encuestas (Cuestionario)
¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024?	Medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024.	Los factores motivacionales determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de PwC Perú	Factores Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Línea de carrera - Responsabilidad - Logro - Trabajo en sí mismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración del trabajo - Oportunidad de crecimiento profesional - Relevancia de tareas - Sensación de logro - Sentido de propósito 	Encuestas (Cuestionario)
		Los factores higiénicos determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de PwC Perú	Factores Higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Salario y beneficios - Relación con el supervisor - Condiciones del trabajo - Política de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de relaciones - Compensación económica - Nivel de comunicación - Aspectos físicos del lugar - Estabilidad laboral 	Encuestas (Cuestionario)

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUB - VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Cuál es el nivel de intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024?	Medir el nivel de intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC - Perú en el año 2024.	El compromiso de permanencia a lo largo del tiempo determina la intención de permanencia.	Compromiso de permanencia a lo largo del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de permanencia - Compromiso de corto plazo - Compromiso de mediano plazo - Compromiso de largo plazo - Visión de futuro en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de decisión de permanecer en la organización. - Deseo de querer seguir trabajando en la misma organización durante 1 año - Deseo de querer seguir trabajando en la misma organización durante 2 años - Deseo de querer seguir trabajando en la misma organización durante 5 años - Disposición de permanecer a futuro 	Encuestas (Cuestionario)
		Los sentimientos personales sobre la permanencia determinan la intención de permanencia.	Sentimientos personales sobre la permanencia	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia por permanecer - Plan de permanencia - Conveniencia de la permanencia - Disgusto por renuncia 	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia de continuar trabajando en la empresa. - Visión del trabajador en términos de continuidad - Autoestimulación de su intención de permanencia - Nivel de desinterés de rotar a otra empresa 	Encuestas (Cuestionario)

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUB - VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿De qué manera existe una relación estadística entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC?	Analizar la relación estadística entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los colaboradores administrativos de PwC	La satisfacción laboral se correlaciona con la intención de permanencia				PLS SEM



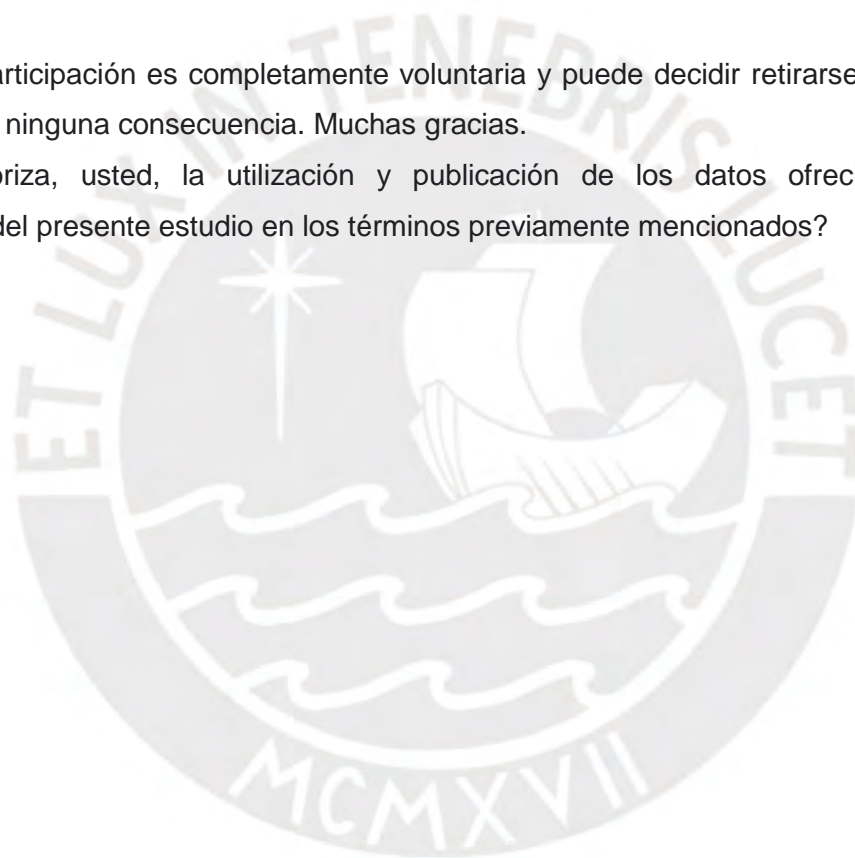
ANEXO C: Introducción Cuestionario

¡Buen día! Somos estudiantes del 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El presente cuestionario es parte de la investigación 'La relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú' que será realizado como parte del curso de Seminario de Investigación 2 (GES237).

Este cuestionario tiene una duración de 10 minutos aproximadamente. Todas las respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad y solo se utilizarán con fines de investigación. No se recogerán datos personales que puedan identificarlo directamente. Al hacer clic en 'Acepto', usted consiente en participar en la encuesta bajo los términos aquí descritos.

Su participación es completamente voluntaria y puede decidir retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia. Muchas gracias.

¿Autoriza, usted, la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del presente estudio en los términos previamente mencionados?



ANEXO D: Cuestionario

Tabla D1: Cuestionario

Seminario de Investigación 2

¡Buen día! Somos estudiantes del 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El presente cuestionario es parte de la investigación "La relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwC - Perú" que será realizado como parte del curso de Seminario de Investigación 2 (GES237).

Este cuestionario tiene una duración de 10 minutos aproximadamente. Todas las respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad y solo se utilizarán con fines de investigación. No se recogerán datos personales que puedan identificarlo directamente. Al hacer clic en "Acepto", usted consiente en participar en la encuesta bajo los términos aquí descritos.

Su participación es completamente voluntaria y puede decidir retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia. Muchas gracias 🙏

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Autoriza, usted, la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del presente estudio en los términos previamente mencionados?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

DATOS PERSONALES

A continuación, solicitaremos algunos datos personales

2. Seleccione su género *

Marca solo un óvalo:

Masculino

Femenino

No deseo responder

No binario

3. Seleccione su estado civil *

Marca solo un óvalo.

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado

4. ¿Cuántos años tiene? (escribir solo números) *

5. ¿Tipo de contrato? *

Marca solo un óvalo.

- Contrato de trabajo por tiempo indefinido
- Contrato de trabajo a tiempo parcial Convenio de prácticas
- Otro: _____

6. Puesto de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Practicante
- Asistente
- Auxiliar
- Analista
- Coordinador
- Gerente
- Socio
- Otro: _____

7. ¿Cuántos meses tiene trabajando en la organización? (Escribir solo números) *

8. ¿Horas de trabajo semanales? (Escribir solo números)

9. ¿Cuántos hijos tiene? *

Salta a la pregunta 10

Instrucciones

Por favor, lea con atención cada frase y/o pregunta que a continuación se le presentan. Marque con una (LZ) en la opción que corresponda a su consideración en relación a la frase valorada: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.

10. Logro *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Reconocimiento *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para mejorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Trabajo en si *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas desafiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Responsabilidad *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Línea de Carrera *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Existen oportunidades de hacer Línea de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me brindan la formación/capitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Política de empresa *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Cumplen con los convenios y leyes laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento conforme con mi horario laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiendo claramente la misión y visión de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento conforme con las normas y políticas de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Relación con el supervisor *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me agrada la forma de relacionarme con superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Condiciones del Trabajo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Salario *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy conforme premios y/o incentivos que recibo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo los beneficios de acuerdo a ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Relaciones Interpersonales *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Tengo buenas relaciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Compromiso de permanencia a lo largo del tiempo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Probablemente seguiré trabajando en esta organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probablemente seguiré trabajando en esta organización en el próximo año.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probablemente seguiré trabajando en esta organización dentro de dos años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me gustaría seguir trabajando en esta organización dentro de cinco años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo ver un futuro para mí en esta organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Sentimientos personales sobre la permanencia *

Marca solo un óvalo por fila.

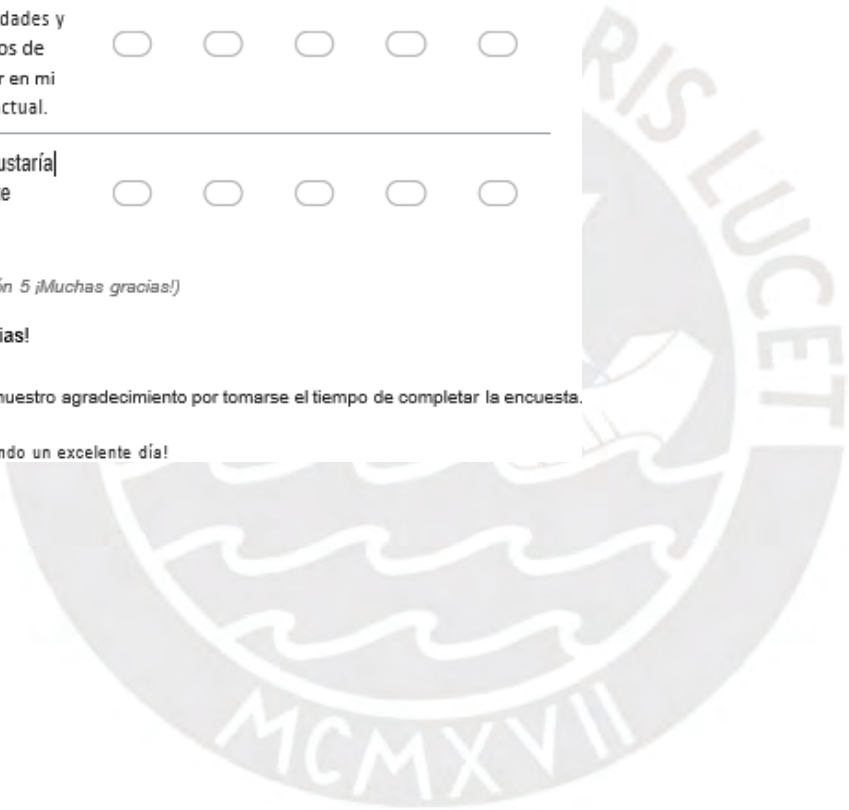
	1	2	3	4	5
Prefiero seguir trabajando en esta empresa si SON completamente libre de elegir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeo trabajar en mi trabajo actual tanto tiempo como sea posible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frecuentemente pienso en las oportunidades y beneficios de continuar en mi trabajo actual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me disgustaría dejar este trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Salta a la sección 5 ¡Muchas gracias!

¡Muchas gracias!

Le reiteramos nuestro agradecimiento por tomarse el tiempo de completar la encuesta.

¡Que siga teniendo un excelente día!



ANEXO E: Variables Vinculadas al Cuestionario

Tabla E1: Variables Vinculadas al Cuestionario - Satisfacción Laboral

Constructo de tercer orden	Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Descripción	Tipo	Valores	Fuente
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Logro (Log1)	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Logro (Log2)	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Logro (Log3)	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Reconocimiento (Rec1)	Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Reconocimiento (Rec2)	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Reconocimiento (Rec3)	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)

Constructo de tercer orden	Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Descripción	Tipo	Valores	Fuente
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Trabajo en sí mismo (T1)	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Trabajo en sí mismo (T2)	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Responsabilidad (Res1)	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Responsabilidad (Res2)	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Responsabilidad (Res3)	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	Responsabilidad (Res4)	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	línea de Carrera (Car1)	Existen oportunidades de hacer línea de carrera	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	línea de Carrera (Car2)	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)

Constructo de tercer orden	Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Descripción	Tipo	Valores	Fuente
Satisfacción Laboral	Factores Motivacionales	línea de Carrera (Car2)	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Seguridad (Pol1)	Cumplen con los convenios y leyes laborales.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Seguridad (Pol2)	Me siento conforme con mi horario laboral.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Seguridad (Pol3)	Entiendo claramente la misión y visión de la organización	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Seguridad (Pol4)	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Seguridad (Pol5)	Me siento conforme con las normas y políticas de la organización.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Relación con el supervisor (Sup1)	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Relación con el supervisor (Sup2)	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)

Constructo de tercer orden	Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Descripción	Tipo	Valores	Fuente
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Relación con el supervisor (Sup3)	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Relación con el supervisor (Sup4)	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Condiciones de trabajo (Con1)	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Condiciones de trabajo (Con2)	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Condiciones de trabajo (Con3)	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Salario (S1)	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Salario (S2)	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Salario (S3)	Recibo los beneficios de acuerdo a ley	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)

Constructo de tercer orden	Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Descripción	Tipo	Valores	Fuente
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Relaciones interpersonales (Rel1)	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)
Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	Relaciones interpersonales (Rel2)	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Gutierrez (2015)

Tabla E2: Variables Vinculadas al Cuestionario – Intención de permanencia

Constructo de tercer orden	Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Descripción	Tipo	Valores	Fuente
Intención de permanencia	Compromiso	Compromiso de permanencia (Per1)	Probablemente seguiré trabajando en esta organización.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)
Intención de permanencia	Compromiso	Compromiso de Corto Plazo (Per2)	Probablemente seguiré trabajando en esta organización en el próximo año.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)
Intención de permanencia	Compromiso	Compromiso de mediano plazo (Per3)	Probablemente seguiré trabajando en esta organización dentro de dos años.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)
Intención de permanencia	Compromiso	Compromiso de largo plazo (Per4)	Me gustaría seguir trabajando en esta organización dentro de cinco años.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)

Intención de permanencia	Compromiso	Visión a futuro (Per5)	Puedo ver un futuro para mí en esta organización.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)
--------------------------	------------	------------------------	---------------------------------------------------	---------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

Constructo de tercer orden	Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Descripción	Tipo	Valores	Fuente
Intención de permanencia	Sentimientos	Preferencia por permanecer (Sent1)	Prefiero seguir trabajando en esta empresa si soy completamente libre de elegir.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)
Intención de permanencia	Sentimientos	Plan de permanencia (Sent2)	Planeo trabajar en mi trabajo actual tanto tiempo como sea posible,	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)
Intención de permanencia	Sentimientos	Conveniencia de permanencia (Sent3)	Frecuentemente pienso en las oportunidades y beneficios de continuar en mi trabajo actual.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)
Intención de permanencia	Sentimientos	Disgusto por renunciar (Sent4)	Me disgustaría dejar este trabajo.	Ordinal	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	Halid et al. (2024), Cammann et al. (1979) y Kim et al. (2024)

Tabla E3: Variables Vinculadas al Cuestionario - Variables de Control

Variable	Descripción	Tipo	Valores
Hijos	Cantidad de hijos que los trabajadores tienen	Discreta	Entero
Años	Edad del trabajador	Discreta	Entero
Género	Género del trabajador	Nominal	0. Masculino 1. Femenino

Los elementos utilizados en el presente cuestionario han sido adaptados a partir de instrumentos validados en estudios previos, lo cual asegura una base teórica y empírica sólida para la medición de los constructos analizados. Para la variable satisfacción laboral, se tomó como base los fundamentos de la teoría de los dos factores de Herzberg (motivacionales e higiénicos), mientras que la variable intención de permanencia fue operacionalizada siguiendo estudios empíricos que han demostrado su validez en contextos organizacionales similares. Es importante destacar que los artículos no fueron diseñados con el objetivo de medir directamente la relación entre satisfacción laboral e intención de permanencia. Por el contrario, estos ítems fueron desarrollados para operacionalizar constructos latentes (es decir, dimensiones no observables directamente). La relación entre estos constructos se establece posteriormente mediante el modelo estructural propuesto, siguiendo la lógica propia del enfoque (PLS-SEM).

En ese sentido, los ítems seleccionados garantizan una adecuada medición de cada una de las dimensiones involucradas, permitiendo así construir un modelo válido y confiable para establecer relaciones significativas entre las variables latentes. Este proceso responde a los estándares metodológicos establecidos por Hair et al. (2022), quienes enfatizan la importancia de partir de instrumentos previamente validados y adaptarlos cuidadosamente al contexto específico del estudio.

ANEXO F: Matriz HTMT - Modelo 1

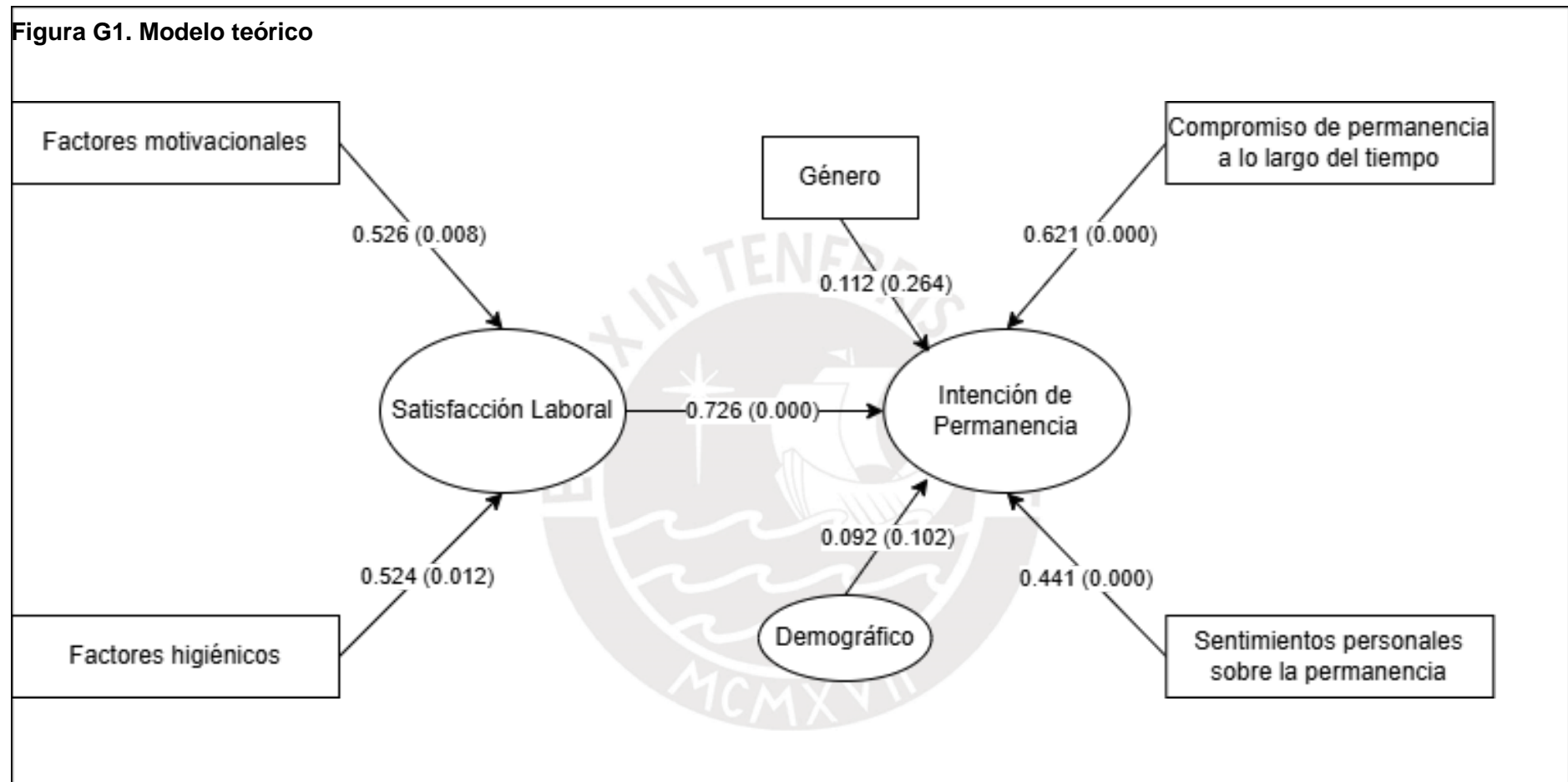
Tabla F1: Matriz HTMT

	01. Reconocimiento	02. Carrera	03. Responsabilidad	04. Logro	05. Trabajo	07. Relaciones	08. Salario	09. Superior	10. Condiciones	11. Seguridad	14. Compromiso	15. Sentimientos	16. Demográfica	17. Género
01. Reconocimiento														
02. Carrera	1.147													
03. Responsabilidad	1.143	1.142												
04. Logro	1.072	1.045	1.010											
05. Trabajo	1.210	1.152	1.255	1.027										
07. Relaciones	0.849	0.855	0.926	0.729	1.074									
08. Salario	0.928	0.981	1.032	0.824	1.033	1.023								
09. Superior	0.978	0.998	1.112	0.823	1.044	1.023	1.044							
10. Condiciones	0.807	0.742	0.835	0.771	0.759	0.934	0.900	0.844						

	01. Reconoci miento	02. Carrera	03. Respons abilidad	04. Logro	05. Trabajo	07. Relacion es	08. Salario	09. Super ior	10. Condic iones	11. Seguri dad	14. Compro miso	15. Sentimien tos	16. Demogr áfica	17. Género
11. Seguridad	0.873	0.837	1.073	0.748	1.083	0.950	0.922	1.011	0.815					
14. Compromi so	0.938	0.939	0.853	0.801	0.944	0.765	0.868	0.701	0.653	0.763				
15. Sentimien tos	0.874	0.827	0.920	0.660	0.948	0.884	0.868	0.819	0.647	0.859	1.055			
16. Demográfi ca	0.425	0.448	0.369	0.427	0.363	0.443	0.502	0.283	0.381	0.288	0.396	0.417		
17. Género	0.094	0.029	0.104	0.032	0.127	0.145	0.098	0.090	0.065	0.161	0.106	0.145	0.017	

ANEXO G: Modelo teórico de la relación entre satisfacción laboral e intención de permanencia

Figura G1. Modelo teórico



ANEXO H: Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

1. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y nombre del validador:** Rafael Fernández Concha
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Profesor PUCP
- 1.3. **Especificidad del validador:** Administración / Gestión de RR.HH.
- 1.4. **Nombre del instrumento y finalidad de su aplicación:** Medir el impacto de la satisfacción laboral en la intención de permanencia de los trabajadores de PwC Perú
- 1.5. **Título de la investigación:** La relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores administrativos de la empresa PwCPerú.



2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICACIONES	Deficiente (0 – 20%)	Regular (21-40%)	Buena (41-60%)	Muy buena (61-80%)	Excelente (81-100%)
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas expresables					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
SUFICIENTE	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	El instrumento es esencial para el propósito de la investigación					X
PROMEDIO						100%

3. Promedio de la validación: 100%

4. Opinión de la Aplicabilidad

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

