

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Título

Correlación de las Prácticas en Recursos Humanos, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional y su influencia en la Intención de Rotación de los trabajadores de una Empresa Contratista Minera de Lima, Perú.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
RELACIONES LABORALES**

AUTORA

Sandra Katia Flores Hernandez

ASESOR

Berlan Rodríguez Perez

Diciembre, 2018

Correlación de las Prácticas en Recursos Humanos, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional y su influencia en las Intención de Rotación de los trabajadores de una Empresa Contratista Minera de Lima, Perú

RESUMEN

El presente estudio busca profundizar respecto a la influencia de ocho (8) dimensiones de las Prácticas de Recursos Humanos (en adelante RRHH), en los niveles de Satisfacción Laboral (SL) y Compromiso Organizacional (CO) y en la Intención de Rotación (IR) de los trabajadores de una Empresa Contratista Minera ubicada en Lima.

El estudio toma como base el Modelo Conceptual propuesto por Michael Joseph Martin en su investigación "Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit" (2011).

Para el desarrollo del estudio se aplicó 04 instrumentos de medición a la muestra seleccionada (176 trabajadores) y se empleó el paquete estadístico SPSS para analizar las correlaciones y contrastar las hipótesis.

Los hallazgos encontrados muestran que las Prácticas de RRHH son una variable importante en el proceso de decidir permanecer o irse de la organización. Así mismo, la variable Compromiso Organizacional (CO) demostró tener un mejor valor predictivo en la Intención de Rotación (IR), inclusive mayor a la variable Satisfacción Laboral (SL).

Entre las prácticas de RRHH que más influyen en el Compromiso Organizacional (CO) de los colaboradores de la Empresa Contratista Minera, encontramos que Supervisión, Entrenamiento y Desarrollo y Selección y Onboarding son las prácticas que más impactan en el Compromiso Afectivo. Compensación y Diseño del Trabajo y Medidas de Equidad y Justicia son las prácticas que más influyen en el Compromiso de Continuidad y Entrenamiento y Desarrollo, es la práctica que más influye en el Compromiso Normativo.

Palabras claves: Prácticas de Recursos Humanos (RRHH), Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación.

Contenido

Introducción	6
1. Planteamiento del problema.....	9
1.1. Formulación del problema: Preguntas de Investigación.....	11
1.2. Objetivos de la investigación.....	11
1.2.1. Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	11
1.4. Hipótesis.....	12
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
1. Rotación de Personal (RP).....	13
1.1. Definiendo la Rotación de Personal (RP).....	13
1.2. Tipos de Rotación de Personal (RP).....	15
1.3. Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal (RP).....	17
1.4. Causas de la Rotación de Personal (RP).....	17
1.5. Costos de la Rotación de Personal (RP).....	18
1.6. Modelos Conceptuales asociados a la Rotación de Personal (RP).....	18
2. Intención de Rotación (IR).....	20
2.1. Definiendo la Intención de Rotación (IR).....	20
2.2. Intención de Rotación (IR) y las Prácticas de RRHH.....	21
2.3. Intención de Rotación (IR), Prácticas de RRHH, Satisfacción Laboral (SL), Compromiso Organizacional (CO).....	22
2.4. Estudios de Intención de Rotación (IR) que preceden.....	23
3. Prácticas de RRHH (Prácticas de RRHH).....	27
3.1. Reclutamiento, selección y Onboarding.....	28
3.2. Entrenamiento y Desarrollo (ED).....	30
3.3. Mobility.....	30
3.4. Línea de Carrera.....	31
3.5. Compensación y Beneficios.....	33
3.6. Conciliación Vida Laboral y Familiar.....	34
3.7. Gestión de Higiene y Seguridad Laboral.....	35
3.8. Liderazgo.....	37
4. Compromiso Organizacional (CO).....	38
5. Satisfacción Laboral (SL).....	41
CAPÍTULO III. LA MINERÍA EN EL PERÚ Y LAS EMPRESAS CONTRATISTAS.....	43
1. Minería: Ranking, exportaciones, PBI y empleo.....	43
1.1. Principales problemas que enfrenta la minería peruana.....	45
2. La empresa “Contratista Minera”: Marco jurídico y principales características.....	46
2.1. ACOMIPE.....	47
2.2. Tercerización laboral, diferencias con intermediación laboral y desnaturalización.....	47
CAPÍTULO IV. Empresa Contratista Minera.....	49

1.	Misión, Visión y Valores.....	49
2.	Líneas de Negocio y Mercado donde opera.....	50
3.	Gestión de People (RRHH).....	51
3.1.	Lineamientos Estratégicos.....	51
3.2.	Procesos.....	52
CAPITULO V: METODOLOGÍA.....		57
1.	Tipo, nivel y diseño de investigación.....	57
2.	Modelo Conceptual base para la Investigación.....	57
3.	Instrumentos de Investigación.....	58
4.	Operacionalización de las Variables de Investigación.....	60
5.	Población, Universo y Muestra.....	61
5.1.	Características de la Población.....	62
6.	Revisión de Bibliografía y Trabajo de Campo.....	64
7.	Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.....	64
CAPITULO VI: RESULTADOS.....		65
1.	Confiabilidad de los instrumentos aplicados.....	65
2.	Análisis Descriptivo de las Variables de Estudio.....	66
2.1.	Prácticas de RRHH.....	66
2.2.	Satisfacción Laboral (SL).....	68
2.3.	Compromiso Organizacional (CO).....	68
2.4.	Intención de Rotación (IR).....	69
2.5.	Pruebas de Normalidad.....	70
2.6.	Correlación de las Variables de Estudio.....	70
2.7.	Modelos de Regresión.....	71
2.7.1.	Prácticas de RRHH y Satisfacción Laboral.....	71
2.7.2.	Prácticas de RRHH y Compromiso Organizacional.....	72
2.7.3.	La Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional como Predictores de la Intención de Rotación. 74	74
3.	Discusión de los Resultados y Conclusiones.....	76
4.	Sugerencias.....	84
5.	Limitaciones.....	88
Bibliografía	89	
ANEXOS	96	

Índice de tablas

Tabla 1: Definiciones del Compromiso Organizacional	38
Tabla 2: Dimensiones del Compromiso Organizacional	39
Tabla 3: Definiciones de Satisfacción Laboral	41
Tabla 4: Ranking Mundial de Producción Minera 2017	43
Tabla 5: Exportaciones Nacionales - Participación % (2017)	44
Tabla 6: Características Personales y Laborales	63
Tabla 7: Coeficiente Alfa de Cronbach.....	65
Tabla 8: Prácticas de RRHH.....	66
Tabla 9: Dimensiones de las Prácticas de RRHH	66
Tabla 10 Satisfacción Laboral	68
Tabla 11: Compromiso Organizacional.....	68
Tabla 12: Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	69
Tabla 13: Intención de Rotación	69
Tabla 14: Correlación Spearman de las Variables	71
Tabla 15: Prácticas de RRHH y Satisfacción laboral	72
Tabla 16: Prácticas de RRHH y su influencia en el Compromiso Afectivo, Normativo y De Continuidad	73
Tabla 17: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional como predictor de la Intención de Rotación.....	74
Tabla 18: Dimensiones del Compromiso Organizacional y su influencia en la Intención de Rotación	74
Tabla 19: Dimensiones de Prácticas de RRHH por Edad.....	96
Tabla 20: Prácticas de RRHH por Antigüedad Laboral (años)	96
Tabla 21: Prácticas de RRHH por Rango de Remuneración.....	96
Tabla 22: Pruebas de Normalidad	97
Tabla 23 Interpretación de Coeficiente de Correlación de Spearman	98
Tabla 24: Correlaciones Spearman para Prácticas de RRHH, Satisfacción, compromiso organizacional e intención de rotar	98

Índice de figuras

Figura 1: Fórmula para el cálculo del índice de Rotación	16
Figura 2: Modelo Conceptual	24
Figura 3: Evolución de los Sistemas de Retribución.....	33
Figura 4: Estructura del PBI Nacional por Sectores (2017)	44
Figura 5: Modelo Conceptual propuesto.....	58
Figura 6: Correlación de las variables en el Modelo Conceptual propuesto.....	80
Figura 7: Instrumento de Compromiso Organizacional.....	99
Figura 8: Instrumento de Práctica de RRHH	101
Figura 9: Instrumento de Satisfacción Laboral	103
Figura 10: Instrumento de Intención de Rotar.	104

Introducción

Las organizaciones hoy tienen que navegar en un nuevo escenario, donde palabras como tecnología, volatilidad, transformación digital, entre otras, las llevan a revisar y replantear su modelo de negocios, estrategias y también en la forma en como conciben y gestionan su capital más valioso, es decir el recurso humano, también denominado talento.

En este marco, un fenómeno organizacional que preocupa ampliamente a las empresas es el de la **Rotación de Personal voluntaria**, es decir, la ruptura definitiva de la relación contractual-laboral entre el empleado y la organización. Dicho fenómeno, para algunos autores, puede ser entendido como parte del dinamismo natural de cualquier mercado laboral, pero no por ello podemos dejar de reconocer que, cuando renuncian con mayor frecuencia empleados considerados “valiosos”, estamos ante una importante señal de que algo está pasando al interior de la empresa. Es entonces válido formular la siguiente pregunta: **¿Qué podría haber hecho diferente la empresa para que dichos empleados decidieran quedarse?**

Diversos estudios señalaban que tradicionalmente el salario inadecuado y la falta de estabilidad laboral eran factores importantes que influían en la *Rotación de Personal*, pero investigaciones recientes han demostrado que dejar de forma voluntaria un puesto de trabajo implica un proceso bastante más complejo, disparado por múltiples causas o motivos, entre los que pueden mencionarse los problemas con el liderazgo, el deseo de superación profesional, niveles de autonomía esperados, el clima laboral imperante, entre muchos otros.

En ese sentido, los hallazgos han puesto también de manifiesto que muchas de estas causas pueden ser prevenidas (o cuando menos mitigadas) por las organizaciones, por ejemplo, implementando políticas y estrategias que permitan una gestión integral del talento humano.

No podemos dejar de considerar que este nuevo escenario laboral se caracteriza por tener una fuerza laboral cambiante, donde conviven diversas generaciones, equipos globales dispersos, además de nuevas y naturales demandas de los trabajadores, muchos de los cuales buscan espacios donde desarrollar por ejemplo su creatividad, y al mismo tiempo contar con oportunidades para armonizar la vida laboral y la familiar, entre muchas otras.

En síntesis, los momentos actuales representan un interesante desafío para los equipos de Recursos Humanos pero ¿estaremos preparados para afrontar el reto que significa pasar de ser un área transaccional a un especialista que desarrolle estrategias personalizadas para la empresa?

Las áreas de Recursos Humanos tienen una alta presión para dejar de lado su enfoque tradicional y crear nuevas “experiencias” para los trabajadores. Es por ello que, durante los últimos años, los profesionales del talento están fortaleciendo sus competencias e incorporando nuevas herramientas como analítica, Design Thinking, etc. lo cual también implica el desarrollo de un *“pensamiento audaz e innovador, en el cual se desafíe las prácticas tradicionales acerca de cómo evaluamos y manejamos a la gente; cómo comprometemos y desarrollamos equipos; cómo seleccionamos a los líderes y cómo medimos su desempeño”*, (Bersin & Dimple, 2015).

Este fenómeno de la Rotación de Personal no es ajeno a la industria nacional, ¿Qué nos muestran las estadísticas?, de acuerdo a la Asociación Peruana de RRHH, Perú es el tercer país con mayor índice de rotación en América Latina (RumboMinero, 2016). En esta línea, un interesante estudio del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) muestran que los índices de Rotación Laboral en el Perú oscilan entre 15 % y 18 %, cuando en la región es de entre 10 % y 12 %. Así mismo, las formas de desvinculación laboral en el país se presentan por renuncia (54.6 %), culminación de contrato (36.5 %) y despido (5.6 %) (Alache, 2018). Respecto al sector minero, según el reporte de la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas, en el año 2017 las empresas mineras emplearon a 65,778 trabajadores (35%); mientras que sus empresas contratistas emplearon a 124,184 trabajadores (65%).

La *Rotación de Personal* en general ha sido un tema ampliamente estudiado en las últimas décadas, ensayando para su explicación su correlación con diversas variables como Flexibilidad, Satisfacción, Motivación, Compromiso, Percepción de apoyo percibido, entre otras.

No obstante, a pesar de la relevancia que está adquiriendo este tema en las organizaciones, la revisión bibliográfica nos muestra que las teorías y los modelos desarrollados sobre el proceso de rotar provienen generalmente de otros continentes y, consideramos que se hace indispensable evaluar su aplicación en el contexto peruano. Así mismo, en menor medida encontramos estudios que incorporen al análisis las variables Prácticas de RRHH e Intención de Rotación.

Diversos estudios han demostrado que las Prácticas de RRHH son una variable importante en el proceso de decidir permanecer o irse de la organización y que variables como Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional son predictores de la Intención de Rotación. En este contexto donde la *“competitividad depende en mayor medida del capital humano y donde las empresas deben de esforzarse para atraer el talento que necesitan y crear las condiciones que lleven a las personas a dar lo mejor de ellas en su trabajo”* (iOpener, 2017), consideramos que es importante abordar la gestión propia de las áreas de talento o RRHH, a través de sus prácticas profesionales.

Es por ello, que esta investigación busca analizar la influencia de ocho (8) Prácticas de RRHH, en los niveles de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional y como estas se vinculan con la Intención de Rotación de los trabajadores de una Empresa Contratista Minera ubicada en Lima.

El estudio emplea un análisis cuantitativo y correlacional y toma como base el Modelo Conceptual propuesto por Michael Joseph Martin en la investigación *“Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit”* (2011).

El estudio está centrado en una Empresa Contratista Minera, la cual brinda servicios de tercerización laboral a las empresas mineras legales. Es importante precisar que dicha empresa desde el inicio de sus operaciones presenta altas tasas de rotación, aún a pesar de los esfuerzos de la organización por reducirlas. Sabemos que la industria minera en nuestro país ha tenido un importante desarrollo durante las últimas décadas, si bien es una actividad industrial altamente competitiva, que viene contribuyendo de forma significativa a la economía del país, esta industria se sigue caracterizando por tener altas tasas de rotación.

La investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se incluye el planteamiento del problema de investigación, las preguntas y objetivos de la investigación; además, se plantea la justificación del estudio y las hipótesis de estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual utilizado como soporte de la investigación, abordando las variables de estudio; Rotación de Personal, Intención de Rotación, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Prácticas de RRHH. En este apartado también se incluyen los modelos conceptuales así como los estudios a nivel internacional y nacional que preceden y cuya revisión se consideraron relevantes.

En el capítulo tres, se aborda la Minería en el Perú y sus principales características, así como nos centramos en las Empresas Contratistas Mineras, su naturaleza jurídica y la asociación que las representa.

En el capítulo cuatro, se presenta la Empresa Contratista Minera sujeto de estudio, su organización formal, líneas de negocios y la gestión propia del área de RRHH.

En el capítulo cinco, se aborda el diseño metodológico de la investigación, definiéndose el tipo y nivel de estudio, instrumentos utilizados para recopilar la información, la técnica de muestreo, plan de recolección y procesamiento de datos y las características de la población sujeto de estudio.

El capítulo seis se presenta los resultados, para ello se utilizan instrumentos estadísticos (Tablas y Gráficas), con el fin de explicar los principales hallazgos encontrados a través de la aplicación de los instrumentos. El informe es de tipo cuantitativo. Así mismo, se presenta la discusión de los resultados en relación a los objetivos previamente descritos, se abordan las hipótesis de investigación y se analiza la correlación que sustenta el modelo.

Finalmente arribaremos a las conclusiones y sugerencias, así como el detalle de la bibliografía que sirvió de base para el presente estudio y se colocaran anexos que se consideraran relevantes.



CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.

Un componente del dinamismo del mercado de trabajo son las denominadas “bajas voluntarias”, es decir, las renuncias por decisión del propio trabajador, las cuales son un indicador de la salud del mercado laboral, porque se entiende que un trabajador deja un puesto de trabajo cuando dicho mercado le ofrece mejores oportunidades profesionales, pero la rotación voluntaria afecta de distintas maneras a las organizaciones; por ejemplo, por un lado, permite que las empresas ante un periodo de baja productividad no se vean en la necesidad de recurrir a despidos masivos pero por otro lado, un aspecto negativo es cuando el personal que renuncia es considerado con alto potencial o valioso.

El índice promedio de rotación laboral en Latinoamérica es de 10,9% y en el caso particular de Perú, el estudio de Indicadores elaborado por Price WaterhouseCoopers del año 2017, señala que, gracias a un periodo de bonanza económica durante la última década, nuestro país no es ajeno a este fenómeno y el dinamismo laboral continúa mostrando la misma tendencia de alza, así tenemos que el índice promedio de rotación laboral llega a 20,7%. Otros datos importantes de abordar son los índices de rotación voluntaria y de rotación del personal de alto desempeño, los cuales alcanzan 9,8% y 5,3,8% respectivamente. Datos preocupantes, porque de acuerdo con las mejores prácticas de gestión dicho niveles, deberían estar alrededor del 5,7% y 3,1%, tal como sucede en América Latina.

Expertos en la materia afirman que la rotación de personal es un fenómeno que trae consigo consecuencias negativas a los países y que impacta, generalmente, con mayor fuerza sobre determinados sectores económicos. No podemos dejar de mencionar que, un alto índice de rotación de personal en las empresas tiene consecuencias como la afectación del clima laboral y la pérdida de recursos financieros y humanos difíciles de recuperar debido al tiempo de la curva de aprendizaje y a la utilización de recursos técnicos e insumos. Así mismo, es importante precisar que dicha rotación también tiene un impacto sobre la imagen corporativa y la marca empleadora, por ejemplo, perfiles muy interesantes y valiosos para la empresa pueden no verlos como posibles empleadores, debido a la mala reputación.

En suma, el término de rotación o fluctuación de personal generalmente se utiliza para definir el volumen de colaboradores que ingresan y salen de una organización, por diferentes causas en ciertos periodos. Respecto a las causas de la rotación voluntaria, estas son variadas, algunos autores señalan que también es importante considerar en el análisis las actitudes propias de las nuevas generaciones, al cumplimiento de ciclos de algunos trabajadores o a los deseos de emprendimiento de otros, entre otras motivaciones.

Conocer los índices de rotación y tenerlos monitoreados es una actividad importante en las empresas, sin embargo, consideramos que las áreas de talento también tienen que incorporar una perspectiva preventiva, con el fin de amortiguar las consecuencias negativas de este fenómeno laboral, basando la toma de decisiones en data relevante. En este sentido, se hace indispensable estudiar la rotación o fluctuación potencial, es decir, la **Intención de Rotación**, con el fin de conocer los motivos por los cuales los talentos de la empresa sujeto de estudio desean marcharse de la organización. Existe consenso que conociendo los motivos asociados a la intención de abandonar la empresa, se pueden plantear estrategias y políticas más de acorde a la realidad (necesidades y expectativas) de los trabajadores.

Diversos estudios señalan que la motivación que hay detrás de una “salida” de los colaboradores son de índole laboral, debido a que *“detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos*

Humanos” (Flores & Abreu, 2008). Dichos motivos de salida generalmente pueden ser detectados gracias a la revisión y análisis de la fluctuación o rotación potencial, es por ello, que incluiremos como variable de estudio la gestión propia del área de Talento, a través de sus **Prácticas de RRHH**.

Por otro lado, los profesionales de RRHH también están enfrentando nuevas exigencias y retos en respuesta a los cambios en los paradigmas del empleo. Sabemos que hasta hace poco más de una década las áreas de RRHH centraban su actuar en las relaciones colectivas de trabajo, elaboración de las planillas y contratación de personal; pero en este nuevo escenario, escaso de talento y con altos niveles de rotación, dichas prácticas ahora buscan encaminarse a la implementación de estrategias personalizadas y flexibles para que los trabajadores se desarrollen integralmente.

En este sentido, creemos que es fundamental distinguir aquellas prácticas de gestión de RRHH que ayudan a crear valor y otras que son simplemente de mantenimiento, más aún cuando a RRHH se le pide hacer más con menos presupuesto.

El presente estudio se centra en las denominadas “Empresas Contratistas Mineras”, las cuales brindan servicios de tercerización laboral al sector minero nacional e internacional.

A continuación, mencionaremos algunos datos presentados por la Dirección General de Minería del MEM, quien nos señala que la actividad minera genera un importante valor agregado, aportando 10% al producto bruto interno (PBI), la creación de empleos directos e indirectos, atrae inversiones, mayores divisas e ingresos fiscales¹.

Por otro lado, respecto a la generación de empleo, dicho sector durante la última década demostró un alto dinamismo. De acuerdo a la autoridad de Trabajo solo a julio de 2015, la minería y las actividades vinculadas emplearon a más de 197.000 personas, lo que significa un crecimiento del 20% en los últimos diez años y de acuerdo al reporte de la Dirección General de Minería del MEM, en julio del 2017 se registraron 63,285 trabajadores de compañías mineras y 121,983 de empresas contratistas, lo que significó sendos crecimientos de 4.69% y 10.56%, respectivamente, respecto al mismo mes del año pasado.

Este importante sector económico también se ha visto afectado por el déficit de personal. Cabe precisar que estamos ante una industria con una clara orientación hacia la innovación, lo que las está llevando a un permanente replanteo de las exigencias de los perfiles profesionales, volviendo cada vez más complejo el proceso de incorporación de nuevo talento. Es por ello que las organizaciones mineras y aquellas que les brindan servicios se disputan el mejor talento en el mercado laboral tanto interno como externo.

Este estudio se realizó en una “Empresa Contratista Minera” transnacional, cuyas operaciones en nuestro país iniciaron en el año 2009 y sus servicios son brindados principalmente a empresas mineras peruanas legales (pequeña, mediana y gran minería).

Es importante mencionar que esta empresa presenta un alto índice de rotación voluntaria, el cual promediaba el 24%, este incluía la pérdida de talento valioso como ingenieros especialistas en sus ramas, gerentes de proyectos, entre otros.

Por otro lado, en el año 2013, la empresa adquiere otra compañía con las mismas características y empieza un proceso de reorganización, planteándose nuevas estrategias para hacer frente a este nuevo panorama. Por su parte, el área de RRHH asumió el reto de rediseñar todos los procesos asociados a la gente, alineando y simplificando procesos en coherencia con los lineamientos de la casa matriz. Tener una fluctuación moderada y en última instancia ser el empleador de elección fueron parte de las metas trazadas. Es así que se rediseñan e implementan nuevas prácticas de gestión del talento.

¹ Diario El Peruano, El aporte de la minería al PBI, Abril, 2018. Perú.

Con esta investigación buscamos conocer si las prácticas de talento que viene desarrollando la Empresa Contratista Minera se vinculan con la Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y si estas a su vez influyen en la Intención de Rotación de los trabajadores de la organización.

1.1. Formulación del problema: Preguntas de Investigación

- ¿Existe relación entre las variables Prácticas de RRHH, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera?.
- ¿Cuáles son las Prácticas de RRHH que ha implementado la Empresa Contratista Minera que generan mayor nivel de Satisfacción Laboral?.
- ¿Cuáles son las Prácticas de RRHH que ha implementado la Empresa Contratista Minera que generan mayor nivel de Compromiso Organizacional?.
- ¿Las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional predicen la Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera?

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. Objetivo General.

El presente estudio busca conocer y analizar la influencia de las prácticas de RRHH sobre los niveles de Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera y cómo se vinculan con la Intención de Rotación.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar la percepción de la Prácticas de RRHH de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.
- Determinar el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.
- Determinar el nivel de Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.
- Determinar el nivel de Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.
- Identificar y analizar la relación entre Las Prácticas de RRRHH, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación.
- Identificar que prácticas de RRHH de la Empresa Contratista Minera generan mayor nivel de Satisfacción Laboral.
- Identificar que prácticas de RRHH de la Empresa Contratista Minera generan mayor nivel de Compromiso Organizacional.
- Determinar cuál de las variables mediadoras predice mejor la Intención de Rotación.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

Para la justificación de la investigación, utilizaremos los criterios propuestos por Ackoff (1953) y Miller (1977) para evaluar la utilidad y viabilidad del estudio: *Conveniencia, Relevancia Social, Implicaciones prácticas, Valor Teórico y Utilidad metodológica.*

El fenómeno de la Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto para las organizaciones, para el trabajador y su entorno familiar. Desde el punto de vista organizacional, tener el control sobre este fenómeno es importante para el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa y para ello es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa con el fin de obtener beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del binomio trabajador-empresa, sin subordinar unos de otros.

El presente estudio se desarrollará en base al modelo conceptual propuesto por Michael Joseph Martin en el año 2011, el mismo que ha sido adaptado a las características propias de la Empresa Contratista Minera para contar con información relevante que permita profundizar en el conocimiento de la relación entre las prácticas de gestión en materia de Talento o RRHH que desarrolla dicha empresa con la Intención de Rotación de sus trabajadores, incorporando las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

Diversos modelos teóricos respecto a la rotación de personal e Intención de Rotación de personal coinciden en señalar en que se debe de partir por entender las causas para tener una mejor comprensión de las consecuencias y finalmente implementar acciones concretas de carácter preventivo para controlar dicho fenómeno. Es esa línea, la presente investigación se realiza tomando en consideración las teorías más significativas y vigentes y aplicando instrumentos de recolección de datos que han sido utilizados previamente en investigaciones nacionales e internacionales que buscan profundizar en temas asociados a personas. Así mismo, el trabajo de campo y posterior análisis de datos siguen rigurosidad metodológica.

Si bien existen algunas investigaciones que han demostrado que las Prácticas de RRHH se encuentran relacionadas con resultados de los empleados, como la Intención de Rotación, aún no hay hallazgos concluyentes y no se ha encontrado estudios a nivel nacional respecto a las Empresas Contratistas Mineras, las cuales representan más del 50% de la mano de obra de las empresas de minerías formales de nuestro país. Así mismo, estas empresas poseen características muy particulares, propias de la dinámica de la actividad minera y se encuentran amparadas por legislación específica que las regula.

Por lo antes mencionado, creemos que se hace indispensable detectar a tiempo aquellas condiciones que en un futuro pueden influir en la decisión de un trabajador de renunciar o permanecer en su organización, para que una vez identificadas las variables se pueda establecer las herramientas y estrategias que permitan fidelizar y retener a los trabajadores (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Por otro lado, el presente estudio posee justificación práctica porque los hallazgos de la investigación no solo se proponen responder a las interrogantes planteadas, creemos también que los resultados se pueden generalizar y también pueden ser valiosos para otras organizaciones que presenten características afines a la empresa estudiada.

1.4. Hipótesis

- H1: Las Prácticas de RRHH influyen en forma directa y significativa en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.
- H2: La Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional influyen en forma inversa y de manera significativa en la Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.
- H3: El Compromiso Organizacional es un fuerte predictor de la Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

A continuación, presentaremos aproximaciones teóricas de las variables objeto de estudio. Así mismo, es importante precisar que en este capítulo las variables serán escritas de la siguiente forma:

- Rotación de Personal (en adelante **RP**)
- Prácticas de Recursos Humanos (en adelante **Práctica de RRHH**)
- Satisfacción Laboral (en adelante **SL**)
- Compromiso Organizacional (en adelante **CO**)
- Intención de Rotación (en adelante **IR**).
- Recursos Humanos (en adelante **RRHH ó Talento**)

1. Rotación de Personal (RP)

Creemos importante que antes de abordar la variable de estudio Intención de Rotación, tenemos que abordar el fenómeno Rotación de Personal.

1.1. Definiendo la Rotación de Personal (RP)

La rotación de personal (En adelante RP) es considerado como un fenómeno y uno de los primeros indicios que habla bien o mal de una organización (Tosellí, 2017). Si entendemos a la empresa como un sistema abierto que se caracteriza por el constante flujo de los recursos humanos necesarios para poder llevar a cabo sus operaciones y así obtener los resultados deseados, entonces también debemos de esperar un cierto grado de RP, lo cual inclusive es considerado saludable.

Sin embargo, es frecuente encontramos con organizaciones que tienen puestos de trabajo o áreas que son constantemente abandonados por sus trabajadores y estas salidas de personal no son adecuadamente compensadas, o bien los costos de reposición empiezan a elevarse hasta rivalizar o superar el costo de retención (Pino & Ochoa, 2016). Es aquí cuando esta dinámica laboral se convierte en un serio problema y son los ejecutivos de RRHH, generalmente, quienes despliegan sus mejores esfuerzos buscando mantener un balance adecuado en la dotación de personal y así asegurar que los procesos internos continúen con rentabilidad y eficiencia.

En suma, cuando hablamos de RP, estamos haciendo referencia al *volumen de profesionales que entran a una organización y que salen de ella por diferentes causas*. Usualmente atrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros (Lopez, 2011). En esta línea, Idalberto Chiavenato (2001) señala que la RP no es una causa sino un **“efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”**. Es decir, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos.

Es importante recalcar que la RP dependerá también en gran medida del contexto, es decir, de las condiciones económicas, sociales y laborales del área y mercado de referencia. Por lo tanto, los índices de RP se encuentran condicionados por *“el tamaño y la tecnología del contexto donde operan las empresas, la densidad demográfica, la riqueza económica y la tasa de desempleo que existe en el país en un periodo determinado”* (Samaniego, 1998). Podemos deducir que en épocas de expansión y crecimiento económico la tasa de rotación suele ser más alta, mientras que en periodos de recesión y de paro, la rotación será menor.

Respecto al mercado laboral peruano, durante los últimos años, vemos una contracción y escasez de demanda de empleo, lo que está llevando a las empresas nacionales a ajustar sus estructuras buscando ser más eficientes con menos personal. Sin embargo, es importante resaltar que la *competencia por el talento no se detiene*, debido a que las organizaciones siempre buscan tener a los mejores.



1.2. Tipos de Rotación de Personal (RP)

La RP puede ser interna o externa. Hablamos de RP interna cuando se produce dentro de la propia empresa, es decir, sin que ninguno de los trabajadores deje de formar parte de la misma. El movimiento consiste en cambiar las funciones de unos colaboradores a otros, y estamos ante una RP externa cuando el trabajador se desvincula de la organización y da paso a nuevas incorporaciones.

La RP también puede ser real o potencial. Estamos ante una RP real cuando el trabajador se marchó de la empresa, y la RP potencial hace referencia al deseo de marcharse, pero aún no se ha concretado, por diversos motivos.

Existe consenso de la importancia de tener monitoreado la RP real, pero creemos que toma especial relevancia el estudio de la RP potencial, porque, lo más probable es que en un periodo de tiempo, esta se concrete en la renuncia definitiva del trabajador; por ello se dice que tiene un carácter preventivo. Es decir, el estudio de RP potencial nos aproximará a las razones que llevan a un trabajador a plantearse la renuncia como una opción, data que servirá a la empresa para replantearse estrategias y buscar mitigar los impactos que genera la falta de talento.

Otra clasificación de la RP es la que concierne a quién toma la decisión de la desvinculación, es decir la RP puede ser involuntaria y voluntaria. Es involuntaria cuando la iniciativa es de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la planilla, una falta disciplinaria grave, bajo desempeño, recorte de personal o una reestructuración. Hablamos de RP voluntaria, cuando la desvinculación es por decisión del trabajador, impactando en la eficiencia de la organización (Velando Rodríguez, 2004).

En esta línea, sabemos que hasta hace algún tiempo predominaba la idea del “trabajo para toda la vida”, sin embargo, ahora las áreas de RRHH se encuentran con un creciente colectivo de trabajadores que deciden cambiar de empleador, lo cual es un indicador de insatisfacción del trabajador con uno o varios aspectos de la experiencia personal en su lugar de trabajo. En suma, la diferencia entre la rotación voluntaria e involuntaria está referida a quién toma la decisión para que se concrete la desvinculación. Si bien ambos generan repercusiones en las empresas porque tienen un costo asociado, el impacto es mayor cuando es un trabajador valioso o con potencial el que se retira.

En la práctica profesional se observa en el empleador diferentes reacciones ante una renuncia, por ejemplo, hacer una contraoferta, ofreciendo un incremento en el salario y/o beneficios, lo cual por ende significa un aumento en la estructura de costos de la organización, y lo que se considera más peligroso, es el establecimiento de un precedente ante otras renunciaciones, así como el “sentimiento de traición, que impulsa al empleador a desvincular inmediatamente a la persona o aislarla de todo proceso mientras se cumple el tiempo de preaviso” (Cotto, 2016).

Respecto al índice de RP (*Figura 1*), el cual es una medida propia de la gestión de RRHH (indicador), este se expresa en índices en un periodo de tiempo, dicha data permitirá realizar comparativos pertinentes, predecir y tomar decisiones (Chiavenato, 1999).

¿Cuál es el índice ideal? es aquel en el que la empresa consigue retener al personal que agrega valor y cambia a aquel que no se ajusta al perfil. Por tanto, estamos ante un fuerte indicador de gestión eficiente de RRHH.

Figura 1: Fórmula para el cálculo del índice de Rotación

$$IRP = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

I: Número de personas que ingresan a la empresa durante el período considerado.

S: Personas que salen de la empresa durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

Fuente: Castillo Aponte (2012)



1.3. Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal (RP)

La RP presenta varias ventajas dependiendo de la organización, las principales son: puede convertirse en una alternativa para dinamizar la fuerza productiva de las empresas, facilitando la renovación del personal, incorporando nuevo talento y con ello la aparición de nuevas ideas. Así mismo, podría permitir la reducción de los salarios al contratar nuevo personal con beneficios contractuales distintos a los de los trabajadores antiguos. Para algunas empresas puede suponer una forma de ahorro que contribuya a la continuidad, sostenibilidad y viabilidad del negocio.

Respecto a las desventajas de la RP, diversos autores coinciden en que la mayor desventaja es el incremento de costos laborales al que incurren las empresas cuando se tiene que reemplazar a los empleados, porque supone inversión en el proceso de selección y capacitación. Otra desventaja, también importante, es el impacto en los niveles de producción de forma significativa, lo cual puede estar originado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o por la denominada curva de aprendizaje. Cabe señalar que hay otras desventajas asociadas como por ejemplo el incremento de los accidentes de trabajo debido a que los trabajadores nuevos suelen desconocer el proceso productivo y el impacto en el ambiente laboral, es decir, la manera en cómo perciben el negocio los colaboradores que se quedan.

Es importante considerar que cuando un empleado está en búsqueda activa de otra opción laboral, suele disminuir la calidad de su trabajo, así como su nivel de compromiso, incrementándose, muchas veces, el índice de ausentismo e impuntualidad.

No se puede dejar de mencionar la repercusión sobre la imagen que la empresa proyecta en la sociedad, es decir, la reputación corporativa y el riesgo que corre la empresa respecto a la pérdida de información por parte de sus ex - trabajadores.

1.4. Causas de la Rotación de Personal (RP)

Entre las causas más comunes encontramos: La RP puede ser inevitable (causada por enfermedades, accidentes, muerte y jubilación), evitable (insatisfacción, bajos sueldos, mala integración y falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal y falta de movilidad interna) y saludables (ascensos, promociones y traslados). (Gonzalez, 2006). Existen también trabajadores que por razones psicológicas, sociológica o de educación no adquieren estabilidad en una empresa y continuamente necesitan de cambiar de organización (Reyes Ponce, 2007). Otros autores hacen referencia al contenido del trabajo, pocos beneficios y prestaciones, condiciones laborales inadecuadas, inconformidad con los métodos y estilos de dirección (Barrios Figueredo, 2012).

Adicionalmente, la decisión de cambio puede verse incentivada por el mercado laboral, es decir, si la formación y las capacidades de la persona insatisfecha son altamente especializadas o requeridas en un sector de alto crecimiento de la economía, podrá encontrar con relativa facilidad nuevas oportunidades laborales (Flores, Abreu, & Baddi, 2008).

Otra perspectiva es la que hace referencia a la RP evitable (*push factors*) y RP inevitable (*pull factors*). La primera es aquella que se puede prevenir mediante políticas de reclutamiento, motivación y evaluación, pero la segunda escapa del control de la empresa al ser consecuencia de decisiones de vida del empleado, por ejemplo, un cambio de residencia. (Iqtidar & Ahmad, 2010).

1.5. Costos de la Rotación de Personal (RP)

Podemos clasificarlos en costos directos e indirectos. Los Costos Directos son los gastos asociados a la selección y el entrenamiento (inducción), convocatoria, costo del desplazamiento, chequeo de referencias, aplicación de pruebas psicológicas, entre otros. El costo depende de la complejidad del perfil profesional, el rango y la jerarquía del cargo. “*La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico*” (Estrada, 2018).

Para determinadas vacantes, las empresas también pueden tercerizar el servicio. Debemos de considerar el tiempo que se necesita para la inducción, capacitación en los temas propios del puesto, entre otros.

Otro costo directo es el gasto laboral propio del proceso de desvinculación del trabajador formal, aquí se incluye las indemnizaciones por el tiempo de trabajo y otros beneficios laborales como CTS, vacaciones proporcionales, examen post ocupacional, entre otros.

Respecto a los Costos Indirectos, se sabe que la RP tiene otras implicaciones o costos asociados que no son fáciles de ponderar; entre ellos podemos mencionar el impacto en la productividad antes y durante la búsqueda del reemplazo, porque la productividad de un trabajador aumenta a medida que obtiene mayor conocimiento y destreza en el puesto que desempeña, también hay una pérdida del know-how o conocimiento del negocio, la empresa también puede presentar gastos por personal de apoyo o de supervisión, pagos de sobretiempos para cubrir las funciones, entre otros².

1.6. Modelos Conceptuales asociados a la Rotación de Personal (RP)

- *Modelo de March y Simon (1958)*. Estudio pionero que aborda este fenómeno laboral y cuyos resultados han servido de punto de partida para posteriores investigaciones, logrando identificar los procesos psicológicos relacionados con dejar la organización, concluyendo que la RP se da luego de que el trabajador toma una decisión racional. Así mismo, ellos combinan 2 variables para tener una perspectiva más integral, por un lado, la conducta del trabajador “(satisfacción laboral) y por el otro, el entorno económico (mercado laboral) como factores claves” (Hernandez, Espinoza, & Arellano, 2014).
- *Modelo simplificado de Mobley (1980)*. Es la versión simplificada de su anterior modelo de rotación que intentaron verificar empíricamente. Este modelo parcial relacionó los siguientes vínculos: edad, pertenencia y percepción de otras oportunidades de trabajo, planteando que la insatisfacción laboral llevaría al trabajador a pensar en dejar la organización, lo cual junto con las alternativas percibidas, conducirían a la intención de buscar, lo que finalmente derivaría en una rotación. El estudio analiza las variables (personales, institucionales y del entorno) que influyen en la percepción de los empleados respecto a su trabajo. Para el investigador, dicha percepción tiene dos vías: satisfacción o insatisfacción. Si la percepción es de insatisfacción, porque el empleado no logra cubrir ni satisfacer sus necesidades mínimas, entonces se presentará la intención de querer dejar el trabajo y buscar otro empleo.
- *Fiorito, Jack, Bozeman, Dennis P, Young, Angela Meurs, James A. (2007)*. El modelo propuesto por Fiorito et al³, examina los efectos de las Prácticas de RRHH y las características de la organización en el compromiso, contribuyendo a probar relaciones hipotéticas que han recibido poca atención en estudios anteriores, examinando la influencia de las Prácticas de RRHH y la estructura propia de la organización en el CO. Es importante señalar que se utilizó

² Pérez Theila, Rotación de personal: ¿cuánto le cuesta a tu empresa?, SH de México

³ Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. 2007

un amplio muestreo de los trabajadores de EE. UU. y sus empleadores, proporcionando así una mayor generalización que otros estudios.

Fiorito et al. Identifica tres factores, como son las Prácticas de RRHH, las particularidades organizacionales y las variables que pueden controlarse, los cuales tienen una influencia directa en el CO del trabajador. Si este compromiso es afectado de manera positiva, entonces la IR se presume nula o baja; caso contrario, será elevada. Respecto a las Prácticas de RRHH, identifica las siguientes variables: reclutamiento, capacitación, responsabilidades de la organización y el trabajador, incentivos, autonomía, downsizing y las compensaciones.

Respecto a las características organizacionales, esta abarca la estructura de la organización (burocrática) y la toma de decisiones (descentralización). Dentro de las variables controladas, se considera la educación, género, status, habilidades y competencias, recompensas y SL.



2. Intención de Rotación (IR)

2.1. Definiendo la Intención de Rotación (IR)

Los términos intención de rotar, intención de salir e intención de dejar son usados como sinónimos para referirse a la probabilidad de que un trabajador se retire voluntariamente de su trabajo en un futuro cercano.

“La IR, es un acto voluntario de los trabajadores de dejar, abandonar o renunciar a la organización a la que pertenecen, a pesar de tener la oportunidad de quedarse” (Dominguez, Fernandez , & Roncancio, 2014).

Es gracias a investigaciones pioneras como la de March y Simon (1958) donde se empieza a observar y profundizar el estudio del proceso de rotación, tomando en consideración la decisión racional del empleado de abandonar la organización y para apoyar la comprensión se generaron los conceptos de “intención del trabajador de abandonar la organización” y “percepción de oportunidades laborales externas” (Tamayo, 2016).

La revisión de la literatura también indica que la IR es un proceso que comprende tres componentes que son de naturaleza psicológica (IR como una respuesta psicológica a la percepción de aspectos negativos de la organización o del puesto de trabajo, implica emociones y actitudes como la frustración e insatisfacción), Cognitiva (IR como una manifestación cognitiva de la decisión de irse, es decir, es el paso cognitivo final que conduce a la rotación real) y Conductual (las manifestaciones de retirarse de los trabajos son conductuales y / o verbales). Así mismo, los trabajadores atraviesan tres etapas antes de decidir dejar la organización, primero piensan en dejar la organización, luego intentan buscar otro trabajo y a partir de esto sigue la intención de salir (Ngo, 2017).

Diversos estudios han mostrado que la IR es el antecedente inmediato a la rotación real (Nqwenelva, 2013) y que tiene un alto valor predictivo de este fenómeno (Griffeth, Horn, & Gaertner, 2000), así como las Prácticas de RRHH son sólidos predictores de la rotación (Huselid, 1995).

La IR de un trabajador puede tener diversas motivaciones y en un esfuerzo por encontrar la causalidad, se ha venido profundizando el estudio de los posibles factores de riesgo, con la finalidad de que los ajustes que se realicen de ellos impacten en la IR y en los indicadores de la RP de las organizaciones.

Existen factores externos que tienen influencia en la IR de un empleado; cuando la decisión de abandonar no se da por razones relacionadas al trabajo, de empuje; el cual implica no sentirse satisfecho en el puesto o centro laboral, funcional; cuando el empleado y quien lo contrata no tienen cubiertas sus expectativas y por competidores; referida a la presencia de otras alternativas laborales que motivan la Intención de Rotación (Prieto, 2004).

En la revisión bibliográfica, ubicamos un interesante estudio titulado Why People Leave Their Jobs?, (2014), el cual abarcó el análisis de 89 variables que influyen en la IR de los trabajadores en diferentes sectores económicos, dividiendo los hallazgos en cuatro áreas actitudinales: hacia el puesto, la empresa, el exterior y aspectos relacionados a la persona misma.

En dicho estudio se encontró los siguientes hallazgos: Una actitud más positiva hacia el trabajo genera menos intención de irse. Un mayor apoyo percibido genera menos intención de irse. A mayor afecto a la organización, menos intención de abandonar. Una mayor justicia percibida, menos intención de irse. Percibir directrices y prácticas de gestión a favor deriva en una menor

IR. Caso contrario, un mayor estrés y desgaste genera mayor intención de irse. Una mayor percepción de liderazgo favorable o idealizado, menos intención de irse. Una importante influencia ambiental (conflictos y contactos alternativos), mayor intención de salir. Una importante actitud de comportamiento favorable (comportamiento ciudadano, satisfacción y compromiso), menos intención de irse. Una personalidad más orientada al riesgo y / o personalidad proactiva, mayor intención de abandonar. A mayores aspiraciones de crecimiento y movilidad, mayor intención de irse (Dominguez, Marcelino, & Cardona, 2014).

Es importante mencionar que antes de que un trabajador renuncie formalmente a un trabajo, probablemente la intención de renunciar afecte su desempeño y por ende el de la organización (Dominguez, Fernandez , & Roncancio, 2014). Así como, también pueden mostrar comportamientos organizacionales negativos (Thompson, 2008) y con frecuencia muestren un pobre servicio al cliente, lo cual puede minar seriamente la retención y fidelidad de los clientes (Sargent & Bradley, 2003). Esto no es para sorprenderse, ya que las intenciones de rotar se han visto relacionadas con actitudes laborales negativas, así como la reducción de la satisfacción y el compromiso laboral.

2.2. Intención de Rotación (IR) y las Prácticas de RRHH

Sabemos que la retención de talento históricamente ha sido un tema de importante en la agenda de las organizaciones. Sin embargo, hoy en día se ha convertido en un verdadero reto, porque estamos ante un escenario global más complejo y competitivo, donde la transformación del mercado laboral se ha acelerado, debido al factor económico que impacta directamente en la empleabilidad y compensación, los cambios sociales y demográficos como la integración de múltiples generaciones en un mismo lugar de trabajo, así como las crecientes transformaciones organizacionales como son las fusiones y adquisiciones (Amozorrutia, 2016).

Ante este panorama, las organizaciones se han vuelto más conscientes de que son los trabajadores quienes tienen la clave para lograr la competitividad, porque la ventaja competitiva frente al mercado se encuentra en su talento y expertise. Sin embargo, con la incorporación de mano de obra más joven y mejor educada, también hay un cambio en la forma en cómo estos trabajadores negocian sus beneficios, redefinen sus derechos, obligaciones y responsabilidades, denuncian irregularidades, cuidan su privacidad, concilian su vida laboral con la familiar, entre otros, es decir, hay una nueva actitud hacia el trabajo y las preocupaciones y responsabilidades familiares.

Por lo tanto, los días en que un trabajador trabajaba para una sola empresa a lo largo de su carrera están quedando en el recuerdo. Ahora es importante también analizar la rotación desde la perspectiva del trabajador, quien tiene mayor proclividad a abandonar su organización cuando se dan tres condiciones: primero, percibe que posee una alta empleabilidad (es decir, siente que tiene opción de tener un número considerable de ofertas laborales de otras empresas); segundo, tiene un bajo nivel de compromiso afectivo con la empresa (no se identifica con ella y no siente que ésta se preocupe por él), y la seguridad laboral percibida es alta (Acikgoz & Sumer, 2016).

Si las organizaciones quieren disminuir los niveles de rotación voluntaria y evitar un desequilibrio e impacto negativo en sus indicadores tales como productividad, clima laboral y compromiso, entonces tienen que empezar a poner la mirada en las personas de una forma genuina, entendiendo lo que quieren y dando una propuesta de valor ajustada a sus expectativas y necesidades con el fin de retener el talento.

Uno de los desarrollos más importantes que se ha dado en RRHH, durante las últimas décadas ha sido el enfoque en la gestión de personas y sobre el mismo podemos encontrar importante literatura producida por académicos de prestigio, tales como Ulrich (2005), Sullivan (2004), Berger y Berger (2004), Rothwell (2005), Cappelli (2008) y Chiavenato (2009), entre otros;

quienes coinciden en que el talento proporciona a las empresas una ventaja competitiva. Sin embargo, también comparten una preocupación común, no solo que el talento es escaso, sino que la mayoría de las empresas no están haciendo lo suficiente para administrar y retener el talento que vale la pena retener.

Sabemos que el propósito de la gestión de RRHH es “*conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia*” (Werther & Davis, 2008). En este sentido, la gestión de RRHH tiene un rol clave y es a través de la implementación de políticas y prácticas que buscan reducir activamente los riesgos evitables e indeseables de fenómenos organizacionales como la rotación (Wright, Gardner, & Moynihan, 2005) (Brooks, 2008).

RRHH, conocedor de este panorama busca implementar alternativas novedosas y viables para atraer y retener el talento necesario; redefiniendo sus procesos y planteando una serie de beneficios adicionales, como por ejemplo, permiso parental, horarios flexibles, educación y entrenamiento flexible, líneas de carrera, programas de desarrollo, coaching, paquete de compensación flexible, oportunidades de promoción, y las políticas de prestaciones y beneficios, seguro médico, bonos, beneficios personalizados, etc.

En suma, la gestión del RRHH comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez contratada la persona, el departamento de RRHH, a través de sus prácticas, contribuye de diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho (Werther & Davis, 2008) y que la fluctuación de personal sea la deseada para la organización.

Es importante señalar que RRHH siempre está retado a demostrar el impacto de sus prácticas y si bien para ello usa métricas, aún falta un largo camino en este sentido. Coincidimos con la afirmación de que no todas las políticas, prácticas o sistemas de RRHH son críticos para crear valor o impulsar el desempeño de una empresa (Warech & Tracey, 2004), es por ello, que para desarrollar este estudio es necesario seleccionar las prácticas que han demostrado tener una relación significativa con las variables a estudiar.

2.3. Intención de Rotación (IR), Prácticas de RRHH, Satisfacción Laboral (SL), Compromiso Organizacional (CO)

A continuación, revisaremos los principales hallazgos encontrados en investigaciones a nivel nacional, donde las variables como Prácticas de RRHH, SL, CO e IR han sido abordadas, generalmente por separado:

- Las dimensiones del CO (Afectivo y Normativo) tienen una relación inversa con la IR; explicado porque cuando los trabajadores perciben satisfechas sus expectativas y necesidades, se incrementaría el sentirse obligado a quedarse, la lealtad y el vínculo emocional de ellos con la empresa (Bustamante & Fernández, 2017).
- Respecto a los factores (extrínsecos e intrínsecos) de la SL, se encontró que ambos tienen una relación negativa y altamente significativa con la IR, siendo el aspecto intrínseco aquella variable con mayor valor de predicción. Sin embargo, no tienen una relación significativa con las dimensiones del CO.
- Autores varios encontraron que la SL tiene relación con el CO (Mejía, 2016).

Sin embargo, a entender de diversos estudiosos, lo que ha recibido relativamente poca atención en las investigaciones tanto dentro como fuera del país, es cómo se vincula la gestión de RRHH con estas variables (SL y CO) y cuál es su impacto en la IR de los trabajadores.

Al utilizar la IR como la variable dependiente, creemos que la organización puede identificar las prácticas de RRHH que son más valoradas y a la larga mitigar la voluntad de sus colaboradores de renunciar. Si bien aprender de aquellos que se van es importante, creemos

que es vital conocer la perspectiva de los trabajadores actuales (carácter preventivo) para ayudar a la empresa a reducir, en forma más eficaz, los índices rotación no deseados.

2.4. Estudios de Intención de Rotación (IR) que preceden

En las siguientes líneas hablaremos sobre los estudios académicos que abordan el tema de la IR, desde diversas perspectivas, vinculándola con diversas variables como flexibilidad, productividad, satisfacción, compromiso, entre otros. Sin embargo, estudios orientados para el sector de servicios mineros en Latinoamérica los hay en menor medida. A continuación, se hará una reseña de las investigaciones que se consideran más pertinentes:

- *Caicínela, Fiorella, et. al. La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e Intención de Rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.*
Este estudio se realizó en el año 2016 en una empresa del sector minero nacional y con un muestreo de 150 trabajadores, teniendo dos objetivos, por un lado, conocer cómo se vinculaban las variables a estudiar (SL, CO e IR) y, por otro lado, saber cuál de ellas tiene mayor poder de predecir la IR.
La base teórica utilizada se focalizaba en los dos factores de la SL (extrínsecos e intrínsecos), las tres áreas de CO (afectivo, normativo y de continuidad), y la IR. La data arrojada, mostro la existencia de una relación negativa y altamente significativa entre la IR y la SL, pero no encontró una relación significativa entre el CO y la IR, concluyendo que son los factores intrínsecos de la SL los que predicen la IR.
- *Michael J. Martin & Eric K. Kaufman. Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. Dissertation submitted to the faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Agricultural and Extension Education.*
Investigación realizada en el año 2010 a una población de 480 agentes de extensión universitaria / educadores, que representan a 12 estados en el sur de los Estados Unidos. Los trabajadores seleccionados contaban con menos de seis años de antigüedad laboral al momento de realizar el estudio, el cual perseguía los siguientes objetivos:
 - a) Describir la experiencia de los agentes de extensión con las Prácticas de RRHH durante los primeros cinco años de empleo;
 - b) Describir la satisfacción laboral de los agentes de Extensión recién contratados, el nivel de compromiso e intención de renunciar;
 - c) Conocer la vinculación de las prácticas de RRHH, con las variables SL, CO e IR.
 - d) Explicar la intención de los agentes de Extensión recién contratados de renunciar basándose en las Prácticas de RRHH.

Uno de los hallazgos más significativo es la existencia de relación entre las variables: SL, CO y la IR. Los investigadores señalan que la intención de un trabajador de salir de la organización sí es un elemento clave que afecta la rotación real, postulando que la intención de abandonar la empresa predice mejor la rotación real.

Cabe precisar que el modelo conceptual (Figura 2) que proponen dichos investigadores, sirve de base para el presente estudio de investigación.

Figura 2: Modelo Conceptual



Fuente: Michael J. Martin & Eric K. Kaufman. *Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit*

- *Domínguez, Luis, et. al. Porqué permanecer en el trabajo?: Causales de la intención de salida.* Este estudio presenta importantes contribuciones al fenómeno de la rotación. Cabe señalar que el análisis comprendió el abordaje de todas las variables de 48 estudios ejecutados en 15 países, teniendo una muestra de 35,804 trabajadores de diversos tipos de empresas. Los hallazgos detallan cuáles son los factores que impactan positivamente en la percepción de los colaboradores, mitigando la decisión de abandonar la empresa, por ejemplo, actitudes favorables hacia el trabajo como ajustarse o integrarse a las actividades, rol y tareas definidos, retos, participación, percepción de apoyo de los superiores, de la empresa, colegas, grupos, la marca empleadora, etc.

Otro aporte importante de este estudio son las sugerencias y recomendaciones brindadas en base a los resultados, abordando los aspectos que favorecen la reducción de la IR, por ejemplo, señalan que las organizaciones pueden implementar directrices que favorezcan la compensación, las oportunidades de movilidad, mantener la motivación, desarrollar el liderazgo, entre otros. Cabe destacar que el estudio señala que la SL y el CO impactan en la IR.

Por otro lado, identifican las patologías que acrecientan la IR como por ejemplo el natural desgaste y la tensión de los trabajadores, los conflictos familiares, el mercado de trabajo, las relaciones o contactos para acceder a otras plazas laborales y finalmente, sugieren que existen personas orientadas al riesgo, que poseen permanentemente aspiraciones de movilidad laboral.

- *Choi Sang Long, Examining the impact of Human Resource Management practices on employees' turnover intention, Universiti Teknologi Malaysia.*

La muestra de población de este estudio fue extraída de los oficiales de seguridad y supervisores de una compañía de seguridad con sede en Singapur (Compañía ABC) a los fines de este estudio para evaluar compensaciones y beneficios, capacitación, desarrollo profesional, gestión del desempeño y relaciones con los empleados.

Se presentan análisis de los hallazgos y conclusiones y recomendaciones para los profesionales y los encargados de dirigir los destinos del negocio. De acuerdo con la investigación empírica en este estudio, la gestión del rendimiento parece tener el mayor

impacto en la IR. En adición, reveló la complejidad del comportamiento de rotación e indicó que no hay una teoría para señalar que un predictor particular es la causa de todas las intenciones de rotación.

El estudio mostró que las prácticas de RRHH en la empresa estudiada tienen un impacto en la Intención de Rotación de los guardias de seguridad. Las hipótesis testeadas fueron:

H1: Compensación y Beneficios está significativamente relacionado con la IR.

H2: La capacitación está relacionada significativamente con la IR del personal.

H3: Performance Management está significativamente relacionado con la IR.

H4: El desarrollo profesional está relacionado significativamente con la IR de personal.

H5: La gestión de la relación de empleados está significativamente relacionada con la IR.

- *David Kanyango Ndung'u and Dr. Mary Omondi. Relationship between talent management practices and employee turnover; a case study of the Cooperative Bank of Kenya. 2015.*

Analizaron la vinculación entre la gestión del talento y la rotación de los colaboradores de Cooperative bank Ltd. explorando cómo se aplican las directrices de RRHH en el banco y también cómo los bancos utilizan enfoques de gestión del talento como una forma de equipar al personal con las habilidades y experiencia relevantes para reducir la tasa de rotación. El estudio fue un diseño de investigación de estudio de caso que fue de naturaleza cualitativa, abarcando una muestra de 20 gerentes y 60 empleados de nivel medio como encuestados procedentes de una población total de 200 gerentes y 600 empleados en las sucursales bancarias en Nairobi.

El estudio concluye que la capacitación mejora el compromiso laboral de un empleado y reduce el desgaste, en gran medida, porque tiene un impacto en las habilidades necesarias y, por ende, también se fomenta el desempeño laboral y la satisfacción. La mayoría de los empleados de Cooperative Bank of Kenya opinaron que el uso de recompensas monetarias y no monetarias, la planificación de la sucesión y la participación de los empleados son importantes motivadores para permanecer en la organización. También, concluye que la forma en cómo se gestiona el talento influye directamente en la rotación de empleados, así como la mala gestión conduce a una mayor rotación de empleados. Por lo tanto, la administración de las organizaciones debe asegurarse de que el personal talentoso esté bien gestionado para mantenerlos satisfechos.

- *Aiza Hussain Rana, 2 Abdus Sattar Abbasi. Impact of Talent Management and employee turnover intention on organizational efficiency – Caso: Una empresa del sector de telecomunicación en Pakistan. Lahore Garrison University, Pakistan.*

Este estudio aborda cómo la forma de gestionar el talento y la IR de empleados influyen en la eficiencia organizacional en el sector de telecomunicaciones de Pakistán. Se aplicó cuestionarios estructurados a 350 empleados que trabajan en franquicias, oficinas regionales y centros de servicios. Del total de encuestados, sólo 273 cuestionarios fueron devueltos llenos.

Las hipótesis de trabajo fueron:

H1: La gestión efectiva del talento tiene potencial para reducir la IR.

H2: La gestión del talento puede mejorar la eficiencia organizativa del sector de telecomunicaciones de Pakistán.

H3: La IR de empleados y la eficiencia organizacional están directamente relacionadas entre sí.

Los hallazgos concluyen que la alta rotación de empleados puede crear inquietudes sobre la imagen de la organización y que la forma de gestionar el RRHH impacta en la IR y la eficiencia organizacional.

Así mismo, sugieren que los líderes corporativos necesitan estar más atentos y conscientes, desarrollando planes de sucesión y desarrollo profesional para que los empleados eleven la eficiencia organizacional y se pueda retener a los empleados talentosos.

- *Duarte, Patricia et al. Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support (2015).*
Este estudio probó empíricamente un modelo de investigación en un hotel de cinco estrellas.
H1: La SL de los empleados con las prácticas de RRHH (oportunidades de carrera, remuneración, capacitación y evaluación del desempeño) están negativamente relacionados con la IR.
H2: El soporte organizacional percibido media la relación entre SL con las prácticas de RRHH.

La data obtenida de la aplicación de los instrumentos, a una muestra de 152 trabajadores del sector hotelero, fueron sometidos a análisis de ecuaciones estructurales y los resultados mostraron que el modelo teórico encajaba fuertemente con los datos, dando soporte a la teoría de que la SL y las prácticas de RRHH reducen la IR, al estar mediadas por el apoyo organizacional percibido. Los investigadores señalan que es crucial considerar la variable percepción de soporte de la organización en este tipo de estudios, sin embargo, afirman que la literatura al respecto es mínima.

- *Damien Joseph, Kok-Yee Ng, Christine Koh, Soon Ang. Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development (2007).*
Este estudio combina la revisión narrativa con técnicas meta analíticas para arrojar información importante respecto a investigaciones existente sobre la rotación de profesionales del campo de IT. Para ello, hacen una revisión de 33 estudios de la IR de los profesionales de TI, teniendo como base el modelo de March y Simon (1958). Dicho modelo meta analítico de ecuaciones estructurales muestra que los elementos vinculados al trabajo, las particularidades del trabajador y la percepción de los factores organizacionales influyen en el CO y SL; si estos no son percibidos en forma positiva, entonces influirán en el proceso de decidir dejar el lugar de trabajo. Así mismo, la SL (que reflejan la falta de deseo de moverse) y las alternativas laborales percibidas (que reflejan la facilidad de movimiento) median parcialmente las relaciones entre los atributos individuales, relacionados con el trabajo factores e intenciones de rotación de TI.
Los investigadores proponen un nuevo modelo teórico de la rotación de TI.

3. Prácticas de RRHH (Prácticas de RRHH)

Existe consenso que una de las ventajas competitivas de toda organización es la relacionada a sus activos inmateriales y a su talento. Es por ello, que toma real importancia la gestión del capital humano.

En esta línea, diversos estudios han determinado que las prácticas de gestión propias de RRHH pueden afectar al comportamiento de los empleados a través de la influencia que tienen en sus habilidades, en su motivación, es decir, contribuyen a que la organización obtenga los comportamientos y habilidades deseadas. Es por este motivo que cobra vital importancia la implantación de una buena práctica de RRHH entendida como *“la actuación o intervención que es valorada y tenida en cuenta de forma positiva y que al estar reflejada por los colaboradores, ayuda significativamente a optimizar el vínculo entre los trabajadores y de éstos con la organización y genera, impactos como el mejoramiento de la imagen institucional, la disminución en el absentismo, la optimización de la calidad, impactando financieramente a la organización”* (Arango, 2015)

Podemos encontrar interesantes estudios que buscan conocer cuáles son los factores organizativos que contribuyen a que la organización obtenga las habilidades y los comportamientos deseados en sus trabajadores, uno de estos factores es la práctica de RRHH.

Cabe precisar que diversos autores señalan que la disciplina de RRHH no posee marcos teóricos propios que contribuyan con una doctrina específica para las investigaciones. Sin embargo, recientes estudios vienen revisando cuál es el vínculo entre la estrategia de la organización, su gestión del talento y los resultados obtenidos. Estableciendo tres enfoques diferentes.

- La perspectiva universal, postula que, sin considerar las circunstancias de la empresa la ejecución de las prácticas de RRHH influirán en el compromiso y rendimiento del talento, es decir existen las denominadas “mejores prácticas”, que de forman independiente suman a los resultados empresariales.
- La perspectiva contingente, (best fit), tiene a la estrategia organizacional como variable modeladora que vincula las prácticas de RRHH y los resultados empresariales. Por lo tanto, el efecto de estas prácticas dependerá del contexto en el que estas se desarrollen. En suma, este modelo plantea que se verán mejores resultados empresariales cuando se logre un mejor ajuste entre dichas variables.

La gestión de RRHH pueden ser desarrolladas para lograr los *“comportamientos de los empleados consistentes con la estrategia de la organización... es así que, la empresa puede diseñar un conjunto de prácticas que aseguren la contratación y retención de los individuos con las capacidades necesarias y, al mismo tiempo, también puede emplear dichas prácticas para conseguir que los empleados se comporten de forma consistente con la estrategia”* Delery y Doty, 1996 citado por (García, 2015).

- La perspectiva configurativa, la cual es una postura intermedia y señala que son igual de importantes todos los elementos que componen la organización.

Cuáles son las mejores prácticas en RRHH es un campo relativamente nuevo, pero existe consenso en que el entorno y el marco de aplicación de dichas prácticas *“pueden variar tanto de una zona a otra, donde la influencia cultural es un componente que envuelve casi todo y que los condiciona y matiza”* (García, 2015), vale decir, lo que en un lugar es considerado una buena práctica de gestión en otro puede no serlo.

A continuación, detallaremos los procesos de RRHH que serán analizados en la investigación.

3.1. Reclutamiento, selección y Onboarding.

Reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros trabajadores, idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El proceso de reclutamiento se inicia cuando surge la vacante y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Para Chiavenato ⁴ este proceso es de dos vías porque comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos. El Reclutamiento puede ser interno (transferencia, promociones y programas de desarrollo de personal) y externo (Base de Datos de RRHH, referidos, bolsas de trabajo de universidades, ferias laborales, colegios profesionales, contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua, anuncios en periódicos y en revistas laborales, portales de empleo, linkedin, Facebook, etc.). La Selección es un sistema de comparación y elección. Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez.

Este proceso presupone las siguientes etapas: 1) Planificación de RRHH: implica partir de un análisis de necesidades presentes y futuras de la empresa 2) Análisis y descripción del puesto a cubrir: Implica un desglose de las competencias, requisitos y funciones del puesto. 3) Localización y atracción de candidatos: elección de las fuentes de reclutamiento y los métodos de localización-atracción 4) Preselección de candidatos: Involucra el análisis curricular, teniendo en cuenta los elementos discriminatorios y requisitos. 5) Aplicación de pruebas psicotécnicas. Miden la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Encontramos pruebas profesionales, orales y escritas. También destacan las dinámicas de grupo y Assessment center, la cual es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, está conformado por varios elementos que no siempre son utilizados simultáneamente⁵. Pruebas situacionales, pruebas con intervención de líneas de mando, pruebas basadas en habilidades específicas, pruebas referidas a conductas criterio y Grafología. 6) Entrevista, que pretende valorar el currículum y profundizar en la motivación, habilidades, competencias y aptitudes relevantes del candidato y 7) Selección del candidato que mejor se ajusta a las características del puesto y de la organización.

La responsabilidad de la decisión corresponde al empleador, el seleccionador tiene la responsabilidad deontológica y técnica sobre el proceso.

Etapas de contratación e integración:

En esta etapa se define la relación contractual con el nuevo trabajador, las condiciones (deberes y derechos) son plasmadas en un contrato individual de trabajo, en el cual el trabajador se compromete a realizar obras o servicios para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de este, quien, a su vez, se obliga al pago de una remuneración determinada, entre otros beneficios. En esta línea, la flexibilidad laboral de la regulación nacional permite la contratación indefinida o por plazos.

Cabe precisar que la periodicidad del contrato de trabajo puede otorgar una sensación de inseguridad laboral, entendida como la percepción de estabilidad del empleado respecto a su continuidad en el trabajo (Yong , 2012), la misma que desencadena emociones vinculadas en qué significa para la persona la pérdida potencial del empleo, afectando directamente su bienestar (Hellgren & Verke, 1999) y teniendo un efecto perjudicial sobre la organización, porque los trabajadores que experimentan inseguridad laboral apoyan en menor medida a los objetivos de la organización y no hacen un esfuerzo para entregar un trabajo de calidad.

⁴ Chiavenato, Gestión del Talento Humano. Pag.116

⁵ El portal del capital humano ¿Qué es un assessment centers y cómo lo utilizan los reclutadores? 2017

Por otro lado, la inseguridad laboral resulta en una mayor tasa de rotación de trabajadores, quienes dejan a la organización en la búsqueda de oportunidades de carreras más seguras (Holm, & Hovland, 1999).

On boarding,-

Este nuevo término incorporado a la gestión del talento difiere de la inducción tan ampliamente conocida, porque es un programa que se desarrolla de manera más integral, proponiendo una constante interacción entre el nuevo ingreso y la empresa. En suma, busca ofrecer soporte para que este empleado sea consciente de su nuevo rol y realice con éxito esta transición profesional⁶.

Retos y Tendencias .- *“El mercado actual de trabajo cuenta con la generación de profesionales mejor formados que nunca hayamos tenido. Simultáneamente, las necesidades de las empresas cambian a una velocidad que tampoco habíamos conocido hasta ahora”,* afirma David Monge, director general de la compañía de RRHH Nexian⁵.

- Outsourcing.- También llamado subcontratación, busca que la empresa se enfoque en su actividad central, delegando todo o parte de la incorporación del talento a un tercero.
- Employer branding.- Herramienta del mundo de marketing que busca en resumen que la organización comunique (dentro y fuera) sus principales características, valores, beneficios, ventajas que la diferencian como empleador, etc. Con la finalidad de posicionarla como el lugar ideal para laborar, atrayendo y reteniendo talento deseado⁷.
- Redes sociales y Networking.- Estamos hablando en síntesis de reclutamiento a través de la web, mediante redes o software. Existe consenso que en este mundo laboral digital, las redes sociales juegan un rol relevante, porque gracias a las herramientas interactivas que nos ofrece internet se puede mejorar la reputación de empleador, identificar y contactar el talento deseado, logrando así una comunicación bi direccional.
- Gamificación.- Con la finalidad de identificar habilidades, capacidades, etc. De los candidatos, que podrían no ser visibles en primera instancia, se hace uso de esta herramienta que incorpora elementos propios del juego como puntajes, premios, etc., pero aplicados a un escenario laboral específico.
- Big data.- También llamado reclutamiento inteligente, logra cruzar y analizar información sobre los posibles candidatos, teniendo como resultado reportes de las habilidades y capacidades de los mismos.

⁶ Gerardo Kanahuati El 'OnBoarding', la integración laboral completa

⁷ Romero, Jorge. Nuevas Tendencias en reclutamiento y selección de personal, 2016.

3.2. Entrenamiento y Desarrollo (ED)

Las organizaciones buscan sobrevivir y crecer de manera exitosa en el mercado donde operan, estos objetivos son logrados, indiscutiblemente, gracias a la eficiencia de su talento, es por ello que se hace indispensable que RRHH diseñe e implemente un sistema que logre detectar y desarrollar a los mejores talentos. Cuando hablamos de desarrollo, nos estamos refiriendo a la educación (capacitación y entrenamiento) que se brinda al empleado para perfeccionar o adquirir estos nuevos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales.

Si bien es común que las palabras Capacitación y Entrenamiento se usen como sinónimos, hay algunas diferencias a considerar. Mientras que la primera tiene como fin último incorporar el talento al proceso productivo, mejorando su eficiencia en el cargo gracias a esta transferencia de conocimientos, la segunda es más de corto plazo para objetivos específicos como preparar y mejorar al trabajador para que asuma un nuevo cargo, etc.

Para desarrollar un Plan de Capacitación es indispensable que RRHH primero identifique, junto con los jefes de cada unidad de negocio, cuáles son las necesidades reales. Es decir, tiene que existir un diagnóstico previo para no realizar actividades sin sentido o a ciegas⁸. Las técnicas de capacitación son diversas, las más utilizadas son: Capacitación en el puesto (instrucción directa en el puesto de trabajo), Conferencias, E- Learning, Juego de roles, Aprendizaje programado, Microlearning, Simulaciones, Gamificación, entre otros.

Diversos estudios en materia de RRHH han demostrado que las organizaciones que invierten en capacitación, a través de un proceso formal, logran retener con más efectividad a sus colaboradores, porque les da un sentido de pertenencia; es decir, actúa como una indirecta "estrategia de retención". Así mismo, dichos estudios también han puesto de manifiesto la repercusión de la capacitación en los índices de CO, SL y la motivación.

Existe consenso que el invertir en oportunidades de aprendizaje y desarrollo del talento puede reducir la rotación, previniendo las pérdidas financieras por los costos asociados, así como contribuir en forma positiva a la reputación empresarial. Sin embargo, uno de los grandes retos para RRHH es medir el impacto de la capacitación, vinculando con el desempeño del colaborador y objetivos del negocio.

3.3. Mobility

Uno de los retos en la gestión de RRHH lo constituye la necesaria movilidad geográfica de la planilla a nivel internacional, que se conoce generalmente con el nombre de expatriación.

La internacionalización es un proceso complejo, porque debe tener en cuenta distintas realidades económicas, legales y socioculturales de los respectivos países en los que actúan las compañías, así como las circunstancias personales de quienes están involucrados⁹.

Generalmente estos traslados internacionales son gestionados por el área de RRHH, salvo algunas organizaciones que tienen un área específica destinada para este fin, pero que en la práctica debe de coordinar y canalizar sus acciones a través de RRHH. Sabemos que las operaciones y actividades de la administración de RRHH son prácticamente las mismas a nivel nacional e internacional, sin embargo, enviar trabajadores al extranjero no sólo tiene sus particularidades, sino que añade una considerable cantidad de trámites burocráticos, tales

⁸ Aguilar, Jorge. Diagnóstico de necesidades de capacitación, publicado por la Asociación Oaxaqueña de Psicología.

⁹ Vela, Daniel, Gestión de Expatriados, Universidad de Cádiz, España

como administrativos, gubernamentales, legales, fiscales, logísticos, económicos y sociales (Werther & Davis, 2008).

Esta estrategia corporativa de escala global, liderada por RRHH, también denominada Mobility requiere conocer y evaluar a profundidad el perfil, el potencial, la motivación y la situación personal y familiar del trabajador que se convertirá en expatriado. Las organizaciones suelen buscar profesionales con una trayectoria brillante, que demuestren atributos como flexibilidad, proactividad y capacidad de adaptación a situaciones complejas y entornos cambiantes, sin dejar de lado los conocimientos técnicos. Es importante señalar que las organizaciones también suelen invertir en capacitar al expatriado en temas culturales del país de destino, así como en idiomas.

Hay diversos aspectos que se deben de tener en cuenta para la cuantificación de todo lo relativo al traslado y para que este proceso de expatriación se realice dentro del plazo previsto, mitigando así cualquier posible riesgo; salarios, beneficios, bonos por traslado, bono por mudanza, elección del plan de cobertura médica, asesoría en temas tributarios del país de destino, planificación y programación de viajes, gestión de la vivienda, la mudanza, elección de colegios, afiliación de clubes, entre otros.

No siendo menos importante el permanente seguimiento al expatriado y su familia, porque ellos necesitan un periodo de adaptación prudente en el nuevo destino.

Es importante también tener en cuenta *“la fluctuación de la moneda y determinar cómo se pagan los servicios, gastos y salarios con relación a otras monedas según cómo se estructure el paquete compensatorio y los beneficios”* Ana Gazarian, CEO de EMS Employee Mobility Solutions.

Respecto al retorno del expatriado, denominada etapa de repatriación, esta se debe de realizar en los plazos programados y realizando todas las gestiones necesarias para que se realice sin inconvenientes logísticos, migratorios, entre otros. Exige una adecuada y coordinada gestión. Cabe precisar que respecto al tema económico, el expatriado recibe como parte del paquete de sus retribuciones unos beneficios económicos adicionales durante su estancia en el extranjero, lo que le permitirá acceder a un estilo de vida más alto que el de su país de origen, el mismo que no mantendrá a su retorno, lo cual también tiene que ser considerado por la organización.

3.4. Línea de Carrera

Si partimos de la premisa que el talento en los profesionales es un factor escaso, entonces cobra sentido que la estrategia organizacional deba de estar encaminada a *“saber buscar, captar y retener”*, *más aún si sabemos que los mejores talentos son los que normalmente presentan mayor nivel de rotación* (Rose, Karina, 2015). En esta línea de fidelizar y retener el talento, *“una opción importante para motivar a los trabajadores es desarrollar sus capacidades y tener la posibilidad de realizar una línea de carrera, más aún para las nuevas generaciones, porque es sabido que los trabajadores de mayor potencial buscan mejorar sus habilidades y ganar empleabilidad”* (Jauregui, 2018).

Existe amplio consenso en los gestores de RRHH que la correcta gestión de la línea de carrera se ha convertido en una poderosa herramienta para fidelizar y retener a los trabajadores y mantener el constante flujo de talento dentro de una organización.

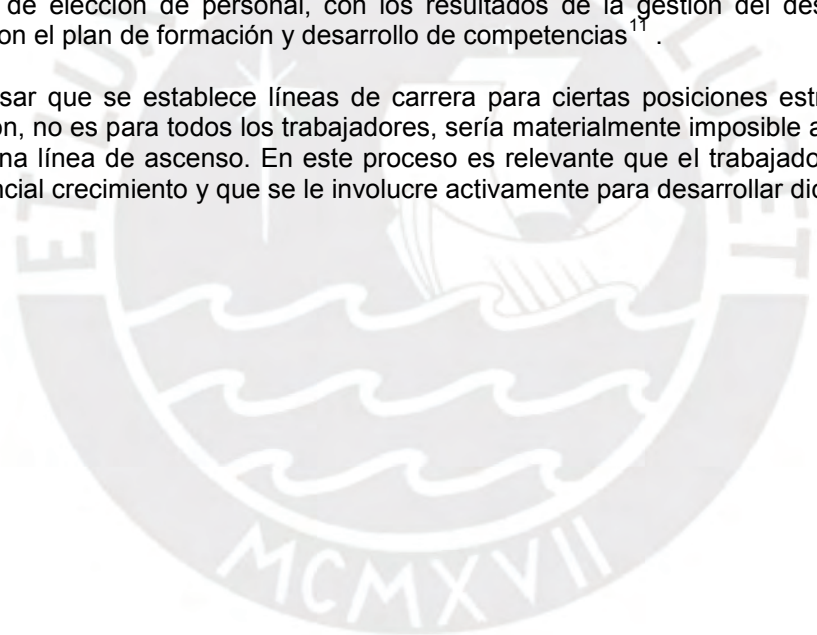
De acuerdo al sondeo de Aptitus.com, realizado en el 2015 a más de 3,000 personas en actividad laboral, se determinó que una de las principales razones por las cuales se toma la decisión de renunciar es el no tener una línea de carrera (53%), es por ello que la línea de

carrera se ha establecido como un proceso que define las prácticas de desarrollo de los trabajadores¹⁰, teniendo un peso importante por su efecto motivador.

Podemos definir la línea de carrera como un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. Desarrollar este aspecto resulta atractivo para los que forman parte de una organización porque demuestra interés por el desarrollo y crecimiento interno del capital humano.

El paso previo es identificar el talento en la organización para posteriormente elaborar un Plan de Desarrollo, que involucre capacitación y actividades varias con el fin de consolidar la formación y asegurar el continuo crecimiento de los trabajadores seleccionados, siendo también importante supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Este plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que un trabajador puede tener al interior de la organización y requiere insumos como son: el plan estratégico de la empresa, las políticas organizacionales, estructura organizacional, planeación del talento humano, perfiles de los cargos, resultados del proceso de elección de personal, resultados del proceso de gestión del desempeño, evaluación del potencial del desarrollo y proceso de formación estructura, aspecto que se identifica desde el proceso de elección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias¹¹.

Cabe precisar que se establece líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la organización, no es para todos los trabajadores, sería materialmente imposible asegurar a todo el RRHH una línea de ascenso. En este proceso es relevante que el trabajador conozca cuál es su potencial crecimiento y que se le involucre activamente para desarrollar dicho potencial.



¹⁰ Aptitus.com. Francia, José Luis, Línea de carrera: su importancia dentro de la empresa. 2015

¹¹ Palacio, Martha. Economía & Negocios. Los planes de carrera y de sucesión en empresas. 2010

3.5. Compensación y Beneficios

Sabemos que la “guerra por el talento” modificó en muchos aspectos el mercado del trabajo, incrementando el valor de la mano de obra. Con el fin de atraer el talento necesario, los sistemas retributivos también han evolucionado (*Figura 3*)

Figura 3: Evolución de los Sistemas de Retribución

Sistemas Tradicionales		Nuevos Sistemas de Pago
Guiados por la tradición.	→	Cuidados por la estrategia.
Orientados al control.	→	Orientados a la inversión.
Estructurados.	→	Flexibles.
Participación limitada.	→	Amplio involucramiento.
Confidencial.	→	Abierto.
Focalizado en la organización.	→	Focalizado en el mercado.
Basados en el puesto.	→	Basados en la persona.
Pago fijo.	→	Pago variable.

Fuente: Zoltan Rosenfeld

Al hablar de Compensaciones estamos considerando los salarios, sueldos, jornales, beneficios (servicio de alimentación, planes de salud, programas de retiro anticipado, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). La función principal de los salarios, beneficios e incentivos es conseguir que el empleado se encuentre satisfecho, lo cual a su vez ayuda a mantener, y retener la fuerza de trabajo. Por lo tanto, se vuelve clave, que los trabajadores reciban una compensación adecuada, que se perciba justa y equitativa.

Entre las ventajas de implementar un Sistema Salarial y administrarlo de forma correcta, podemos mencionar, atracción y retención de talento, garantizar la equidad interna y externa, alentar el mejor desempeño, controlar los costes, entre otros. Por otro lado, una compensación salarial inadecuada conllevaría serias consecuencias como una baja en la productividad, disminución del desempeño, ausentismos, alta rotación laboral, impacto en la imagen corporativa, pérdida o fuga del RRHH valioso y en el que la empresa ha invertido (Rojas, 2015).

A continuación, detallaremos las herramientas en materia salarial que brindan un soporte oportuno y eficaz para alcanzar una ventaja competitiva.

- Planes de compensación flexible.- Implica diseñar la compensación del paquete retributivo teniendo en cuenta a quien va dirigido (necesidades, expectativas, etc.), supone maximizar esa retribución, haciendo que tenga valor añadido para el trabajador¹².
- Encuesta de remuneraciones.- El entregable final consta de información salarial de empresas nacionales e internacionales, de distintos sectores de actividad, considerando variedad de puestos empleados, obreros y posiciones corporativas. Dicha información permitirá tener una visión objetiva del mercado salarial y de los beneficios más competitivos del mercado.
- Job Pricing.- Teniendo como base un sector industrial específico, se hace uso de la información estadística de referencia del mercado, la cual es analizada para armar paquetes retributivos atractivos.

¹² Mariano Ballesteros Gonzalo. Equipos & Talento: La compensación flexible, clave del futuro de los RRHH

- Benchmarking salarial.- Es una técnica que básicamente busca identificar y analizar que estrategias retributivas están utilizando los principales competidores.

3.6. Conciliación Vida Laboral y Familiar

El papel de la empresa en su dimensión ética y social, y no sólo económica, ha comenzado a ser objeto de atención debido a una serie de acontecimientos, que ha llevado a que las organizaciones revisen su misión en la sociedad, entendiendo que no pueden permanecer aisladas de su entorno y que son capaces de afrontar su parte de responsabilidad y contribuir también al logro de las aspiraciones sociales. Es por ello, que podemos encontrar amplia literatura respecto al conflicto entre el binomio trabajo y familia ó entre trabajo y vida personal, los que han sido impulsados en gran medida por los cambios en la demografía de la fuerza laboral (superación de la especialización de roles por género) y la nueva percepción de los ciudadanos respecto al valor que se le atribuye al trabajo; lo cual evidencia del cambio de valores de la sociedad, y sobre todo entre las nuevas generaciones. Cada vez son más las personas que se expresan más de acuerdo con la filosofía de trabajar para vivir y no vivir para trabajar.

Este importante tema también ha sido abordado en los programas de políticas internacionales, como es la OIT, quien en el año 2011 postulo *“Con frecuencia, se utiliza el término equilibrio cuando se habla de la distribución del tiempo y del esfuerzo entre los distintos aspectos de la vida, incluyendo el trabajo. En vista de que se ha expandido el empleo femenino remunerado y han aumentado los trabajos atípicos, intensificándose las labores, es necesario que los países diseñen políticas orientadas a que sus ciudadanos obtengan dicho equilibrio o balance. Otros factores que incrementan la importancia son el envejecimiento de la población y los cambios en los modelos familiares, particularmente porque los hogares monoparentales están en crecimiento, usualmente a cargo de la madre “* (Aliaga, Barrenecha, Carbajar, & Vivanco , 2017).

Uno de los retos por los cuales atraviesan las organizaciones de acuerdo a las características generacionales de su población, es hacer del sitio de trabajo, un lugar cuyas políticas, prácticas y cultura propicien que sus trabajadores puedan tener un equilibrio entre su vida laboral y personal, se lee fácil pero su consecución no deja de ser complicada, en la medida en que requiere romper viejos paradigmas.

Sabemos que las organizaciones necesitan atraer talento, fidelizarlo y motivarlo, es por ello que apuestan por poner en práctica políticas de responsabilidad social, convencidos de que estas traerán beneficios para los resultados empresariales, sobre todo en el mediano y largo plazo. Por tanto, podemos afirmar que dichas medidas que ayudan a lograr tal equilibrio pueden tener unos efectos muy beneficiosos para los empleados, para sus familias y la sociedad en general, pero también para la competitividad empresarial. La ventaja que supone para la empresa la implementación de estos lineamientos en beneficio de sus trabajadores y dependientes, traen consigo efectos externos como la mejora de la imagen corporativa, mejora de la reputación, mayor fidelidad de sus empleados, clientes y stakeholders. Por lo tanto, es un importante elemento diferenciador (Mañas & Garrido, 2007).

La implantación de un programa de conciliación supone crear una organización que facilite a los trabajadores la combinación del trabajo con las responsabilidades familiares y personales, siempre desde una base de compromiso compartido; es decir, con la implicación de todos los trabajadores con el buen funcionamiento de la empresa al mismo tiempo que ésta procura responder a las necesidades de ellos ¹³.

¹³ Artal, María José, Thinking People. Conciliación y Productividad Laboral

Diversos estudios han demostrado que existe una relación inversa entre el conflicto vida familiar y laboral y la satisfacción personal.

Entre las prácticas más comunes que vienen implementando las organizaciones podemos señalar: posibilidad cumplir con la jornada laboral en forma no presencial, subvención para el pago de cuidadores (niños o personas dependientes), permisos maternidad/paternidad (más allá de la regulación laboral), cursos de gestión del tiempo, del estrés, de los conflictos, gestión, de calidad en el trabajo, etc. Trabajo a tiempo parcial, teletrabajo, horarios flexibles, permisos remunerados para el cuidado de hijos/familiar/enfermos, distribución flexible de vacaciones, entre otros.

3.7. Gestión de Higiene y Seguridad Laboral

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas¹⁴.

En síntesis, entendemos la salud como un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad y a la salud ocupacional como el conjunto de actividades asociado a disciplinas variadas, que tienen como objetivo la promoción y mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Por lo tanto, estamos ante un campo multidisciplinario en donde se debe interactuar con diferentes profesionales.

De la anterior definición resaltamos que la salud ocupacional no se limita a cuidar las **condiciones físicas** del trabajador, sino que también se ocupa del ámbito **psicológico**.

Para los empleadores, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo y para la administración de RRHH, la salud ocupacional y la seguridad de los trabajadores constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral; es decir RRHH debe de velar por que la seguridad y la salud del capital humano se encuentre en su máxima capacidad para un rendimiento óptimo de la empresa.

Esta práctica reviste un interés especial en el ámbito minero, porque es sabido que la minería a tajo abierto, la minería subterránea, el procesamiento de mineral y la construcción o ampliación de plantas, instalaciones, etc. son ambientes que poseen elevados riesgos para la vida del trabajador minero, a esto se le suma otros factores importantes como la limitada disponibilidad de telecomunicaciones, debido a la lejanía de las obras y los peligros de transportar personas dentro y afuera de las obras en áreas remotas,¹⁵ no menos importantes es el reto de encontrar personal calificado que esté listo para trabajar en un ambiente minero, generalmente sobre los 3000 m.s.n.m. mucha veces alejado.

La mayoría de las empresas mineras en el Perú están ubicadas a una altitud superior de los 3,000 m.s.n.m., por lo que los trabajos en estas labores extractivas se realizan en condiciones de exposición permanente o intermitente a hipoxia hipobárica, otros efectos secundarios en la salud por trabajar en estas circunstancias suelen ser el mal de altura (más frecuente), edema cerebral y pulmonar. Así también, se pueden presentar efectos reversibles neurológicos, cardiopulmonares, hematológicos o trastornos del sueño y fatiga. Otra enfermedad ocupacional

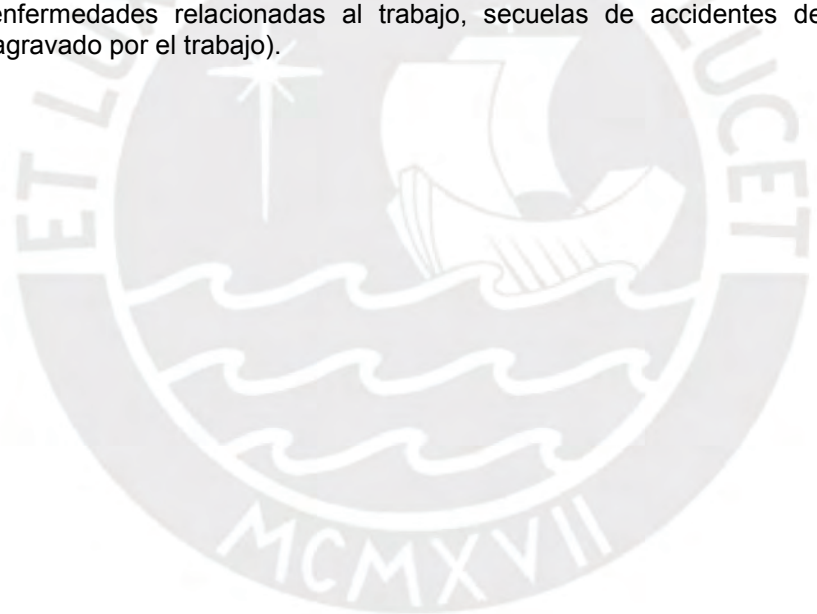
¹⁴ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. McGraw-Hil, 2009

¹⁵ Cómo superar los desafíos en seguridad minera, GERENS, 2017

es la neumoconiosis (enfermedad producida por la infiltración en el aparato respiratorio del polvo de sustancias minerales o vegetales).

Es por este motivo que la actividad minera está regulada por el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional Minera ("RSSOM"), Decreto Supremo N° 2014-2016-EM y Decreto Supremo N° 023-2017-EM, con el fin de asegurar un buen ambiente laboral, seguro y estable, no solo para el trabajador minero que se encuentra en planilla de la empresa minera, sino para cualquier otro trabajador que ingresa a un proyecto o Unidad Minera o Unidad de Producción con el objeto de realizar labores especiales de mantenimiento de instalaciones y equipos, y para quienes realizan servicios de actividades conexas, consultorías, visitas técnicas y otras.

Los programas de salud ocupacional, donde suele intervenir RRHH pueden ser, planes de higiene (relacionados con la asepsia y la seguridad en torno a las cuestiones higiénicas), planes de seguridad (aseguran la vida de los empleados en aspectos relacionados con riesgos o accidentes) y planes de medicina preventiva (acciones que tomará la empresa a fin de mantener a su personal informado en todo aquello que sea necesario a fin de prevenir cualquier tipo de enfermedad). Todas ellas tienen como objetivo prioritario mantener y mejorar la salud de los empleados dentro del ambiente laboral ¹⁶. Así mismo, de acuerdo al marco normativo, el trabajador es sometido a un examen médico pre ocupacional y ocupacional, (monitorear la exposición a factores de riesgo e identificar en forma precoz, posibles alteraciones temporales, permanentes o agravadas del estado de salud del trabajador, que se asocien al puesto de trabajo y los estados pre patológicos) y el examen médico de salida (detectar enfermedades relacionadas al trabajo, secuelas de accidentes de trabajo y en general lo agravado por el trabajo).



¹⁶ ¿Qué es la salud ocupacional?, Grupo SAS Perú, 2016

3.8. Liderazgo

“Las personas no se van de sus organizaciones, se van de sus jefes”, afirmó el escritor y experto en negocios Tom Peters. Respecto a este tema, existe consenso sobre la importancia del rol del líder, la cual es “transferir información entre el medio ambiente organizacional y los miembros internos de la organización para procesar e integrar la información de varias maneras” (Hernandez, Espinoza, & Arellano, 2014).

Se espera que el líder fomente y mantenga un clima de trabajo positivo y productivo, así como contribuya en la solución de problemas propios del entorno laboral (conflictos). Es por esto que diversos estudios confirman que la relación jefe-empleado es crucial a la hora de tomar la decisión de buscar otro trabajo.

La implementación de las buenas prácticas de RRHH dependen de la capacidad y calidad de liderazgo de los gerentes, personal de dirección, jefes, supervisores, etc. Por lo tanto, es esencial que los líderes se preparen adecuadamente.

Ante este escenario RRHH debe abordar este tema identificando *“los diferentes estilos de liderazgo existentes y cómo estos encajan y complementan el liderazgo global de la organización, haciendo seguimiento de la sinergia entre el estilo de liderazgo global y estilos individuales es vital para asegurar la armonía....crear o mantener la cultura deseada” (Romero, 2016)*, para ello se puede hacer uso de las herramientas de gestión como el mentoring, counseling y coaching.

- Mentoring.- Involucra las actividades de tutoría, donde un trabajador que posee mayor conocimiento y experiencia ayuda a guiar a otro menos entendido, buscando se desarrollen competencias específicas necesarias para el trabajo.
- Counseling.- Es otra importante herramienta en materia de personas, la cual, en suma, busca facilitar ciertos procesos de cambio, plasmado en una suerte de acompañamiento y en general de apoyo en situaciones, generalmente de índole personal, que así lo requieran.
- Coaching.- Es una herramienta que involucra consejo y apoyo de una persona a la cual se le reconoce mayor habilidad y experiencia en un determinado campo. Este proceso busca que el trabajador adquiera o mejore sus habilidades, conocimientos y destrezas para ser más eficiente en su organización.

Poner énfasis en el desarrollo del liderazgo es muy importante porque este *“dejará de ser un atributo individual de unos pocos responsables para convertirse en colectivo, los empleados asumirán mucha más responsabilidad en su desarrollo individual, habrá más tecnología para hacerlo posible, se afinará en su medición y los líderes se convertirán en agentes del cambio”.* (Pedreira, 2015)

4. Compromiso Organizacional (CO)

Diversos autores refieren que el Compromiso Organizacional (En adelante CO) es uno de los temas más estudiados por la psicología laboral y afines, gracias a los hallazgos que lo asocian a *“algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficacia organizativa”* (Bustamante, Fernandez, & Moscoso, 2016). Sin embargo, aún no hay resultados concluyentes debido a la disparidad de los mismos.

El concepto de CO ha evolucionado con el tiempo, a continuación, mencionamos las definiciones más extendidas en la literatura (Tabla 1).

Tabla 1: Definiciones del Compromiso Organizacional

Definición
“La fuerza de la identificación de un individuo para participar en una organización, e incluye: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización; la voluntad de ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la organización; y un intenso deseo por pertenecer y por mantenerse como miembro de la organización” (Boulian Mowday, Steers y Porter (1974)
“Relación psicológica experimentada por un individuo respecto de una organización y que manifiesta el nivel de interiorización por parte del individuo de las perspectivas organizacionales”. O'Reilly y Chatman (1986)
“Conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización”. Meyer & Allen (1991)
“Acuerdo futuro para realizar una tarea particular en un momento determinado bajo ciertas circunstancias. El comportamiento y la creencia del empleado hacia una organización se consideran elementos del compromiso organizacional”. Abbas y Khanam, (2013)
“Unidad para medir las actitudes laborales vinculadas a la voluntad de los empleados de permanecer en la organización”. Maharani y Tampubolon (2016)

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

Cabe precisar que el CO es un constructo considerado más global que la satisfacción porque *“refleja una respuesta afectiva a la organización como un todo mientras que la Satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales”* (Juaneda & Gonzalez, 2007). Así mismo, existe consenso en que el CO permite tener una aproximación respecto a la identificación y vinculación de los individuos con las metas del negocio (Almanza, 2015).

Para fines del presente estudio nos centraremos en la teoría desarrollada por Meyer & Allen (1991), quienes plantean que el CO poseen 3 dimensiones:

- Compromiso afectivo (deseo).- Considerado la “fuerza interna” que vincula al trabajador con su centro de labores, impactando directamente en la forma en cómo se involucra emocionalmente y participa.. Estamos ante el vínculo emocional del empleado con los principios, valores y la filosofía de la organización. Este apego emocional se da gracias a que el trabajador siente satisfecho su expectativas y necesidades particulares. Mowday, et al. (citado por Meyer y Allen, 1991) consideraron que el CA tiene cuatro grandes aspectos: 1) Características Personales: edad, género y educación. 2) Características Estructurales: relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato; tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización. 3) Características relativas al Trabajo: tales como la participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de necesidades, la utilización de

capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización. 4) Experiencias Profesionales: tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.

- Compromiso de continuidad (necesidad).- Esta dimensión está referida a la evaluación que hace el trabajador de los costes-beneficios que significa dejar su empresa. Se postula que si los costes son mayores entonces la decisión será no dejar la organización. Estamos ante el "coste de oportunidad", que implica profundizar en los costos (financieros, físicos, psicológicos), así como las posibilidades de encontrar otro puesto de trabajo ante una renuncia. En suma, el trabajador analiza el tiempo invertido (antigüedad laboral), el dinero (compensación), esfuerzo físico (cantidad de funciones), esfuerzo psicológico (niveles de estrés), entre otros.
- Compromiso normativo (deber).- El individuo siente una obligación de carácter moral de pertenecer y quedarse en la organización, en retribución a alguna prestación brindada, como entrenamiento, capacitación, préstamos, entre otros.

En las siguientes líneas un resumen del CO y sus dimensiones (Tabla 2)

Tabla 2: Dimensiones del Compromiso Organizacional

Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Deseo por parte del individuo de seguir formando parte de la organización debido al vínculo o atadura emocional que ha desarrollado con ésta. El trabajador se identifica con los objetivos de la organización.	Deseo por parte del individuo de seguir siendo parte de la organización debido a la evaluación y preocupación de los costos asociados a dejarla.	Deseo por parte de un individuo de seguir siendo parte de la organización debido a un sentimiento de obligación.
Permanezco en la organización porque quiero.	Permanezco en la organización porque se necesita.	Permanezco en la organización porque se debe.
Deseo de permanencia	Necesidad de permanencia	Deber de permanencia

Fuente: Elaboración propia, con base a la teoría desarrollada por Meyer y Allen.

Es importante recalcar que de acuerdo a esta teoría, el hecho de que prevalezca un componente del CO no significa que no exista los otros y cada componente presenta características muy específicas.

Meyer y Allen (1998) mencionan que el CO puede incrementar la opción de mantenerse en la empresa pero es igual de importante conocer cuáles son los motivos de esta decisión, porque estos suelen ser distintos (motivados por el deseo, necesidad u obligación), lo que tendría vinculación con el comportamiento del trabajador en el escenario laboral. La incorporación del CO en los modelos de rotación laboral se debe a la vinculación que ha quedado demostrada en diversos meta análisis, inclusive existen autores como Somers (citado por (Frias, 2014) quienes postulan que el CA el único predictor de rotación y ausentismo.

En adición, no podemos dejar de mencionar que, el CO puede ser motivado a través de prácticas de gestión, tal como lo mencionan las consultoras Meta 4 y Tatum, quienes de acuerdo a los hallazgos de su estudio "El Barómetro del Compromiso en España 2015", recomiendan que las empresas trabajen en la implantación y reconocimiento de los valores organizacionales,

establezcan metas claras, capaciten al personal, implementen programas de reconocimiento, concilien la vida laboral con la personal, flexibilicen la organización del trabajo, etc.



5. Satisfacción Laboral (SL).

En el contexto actual, un pilar importante en la estrategia de gestión del bienestar del empleado es la satisfacción laboral (En adelante SL).

La SL es un término ampliamente estudiado, encontrando a la fecha numerosas definiciones con sus respectivas variables y determinantes. Sin embargo, este concepto ha cambiado a lo largo del tiempo, existiendo dos vertientes (Tabla 3): La “SL como un estado emocional, sentimental, y de respuestas afectivas” y la “SL relacionada con las conductas laborales y consideran que ésta es una actitud generalizada ante el trabajo” (Chiang & Hidalgo, 2013).

Tabla 3: Definiciones de Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral como un estado emocional		
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Nwestron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

La Satisfacción Laboral como una actitud		
1996	Bravo, Peiro y Rodriguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrollada por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo
2002	Davis y Newstrom	Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen al comportamiento del trabajador.
2004	Robbins	Es la actitud general del individuo hacia el trabajo, la cual puede ser positiva o negativa.

Fuente: Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores (Chiang & Hidalgo, 2013)

Es interesante notar que estas definiciones siguen estando vigentes, sirviendo de base para muchas investigaciones. Así mismo, podemos extraer algunas palabras claves que se repiten como son: actitud, estado emocional, percepción, sentimientos, emociones, entre otras. Algunos autores señalan que es un tema con un alto grado de subjetividad. Por lo tanto, el desafío para las empresas se encuentra en traducir esta subjetividad en indicadores tangibles.

“La SL es simplemente cómo la persona se siente en relación a su trabajo y a los diferentes aspectos de este, es decir el grado en que a la gente le gusta (satisfacción) o les disgusta (insatisfacción) su trabajo. En general SL es una variable actitudinal” (Spector, 1997).

Como ya se había mencionado, líneas arriba, el CO está referido a la actuación global del individuo en la empresa donde laboral; en tanto que la SL refleja la respuesta del trabajador está referido al puesto de trabajo o ciertos aspectos de este.

Los hallazgos evidencian que existen factores que promueven la SL en el escenario laboral, como por ejemplo *“recompensas equitativas, trabajo intelectualmente estimulante, condiciones favorables en el trabajo y compañeros cooperadores”* (Robbins, 1998), entre otros. Por otro lado, es importante también mencionar que un empleado puede expresar que está insatisfecho, por ejemplo, evadiendo sus funciones, dejando su puesto de trabajo, comportándose de forma negligente, ausentándose injustificadamente, etc. (Arroyo, 2016).

En adición existen otros factores que, repercuten en la SL, como *“son la edad, la salud, la antigüedad laboral, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización”* (Atalaya, 1999).

Por otro lado, se ha encontrado una fuerte asociación entre SL y la percepción de estabilidad laboral, el cual se explica porque a mayor SL, se entiende incrementa el Compromiso, el cual repercute en un mejor desempeño y disminuyendo los índices de ausentismo y rotación.

Cuesta Armando afirma que los motivos que llevan a un trabajador a alejarse de su centro laboral son fundamente de índole laboral, es decir la rotación es el resultado de la desmotivación y la insatisfacción laboral y que estos pueden ser detectados mediante estudios de la fluctuación. La motivación entendida como la *“voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal, muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha”* (Hernandez & Merida).

De la revisión bibliográfica podemos encontrar diversas teorías orientadas a buscar una mayor comprensión de la SL, pero para fines de este estudio nos estaremos centrando en la división propuesta por Warr, Cook y Wall (1979), quienes determinan la existencia de dos factores: extrínsecos e intrínsecos, la cual toma como base la teoría propuesta por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) denominada teoría bifactorial.

La teoría de los dos factores postula que la SL del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Dependiendo de dos factores:

- Factores Intrínsecos, los cuales funcionan como motivadores y se refieren a la realización exitosa de la tarea en la organización, el reconocimiento, la confianza y las promociones incluye la relación empleado-trabajo, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos. Referido a aquellos factores propios de las condiciones laborales como las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, entorno físico, la supervisión y las condiciones de trabajo

CAPITULO. III. LA MINERÍA EN EL PERÚ Y LAS EMPRESAS CONTRATISTAS

1. Minería: Ranking, exportaciones, PBI y empleo

El Perú es un país con vocación minera gracias a los yacimientos que posee y porque la minería siempre ha jugado un papel preponderante en nuestra economía, en términos de capitales de inversión, exportaciones, generación de puestos de trabajo (directo e indirecto). La fuente primaria de recursos minerales se encuentra en la Cordillera de los Andes que se ubica a lo largo de todo el territorio nacional, es por este motivo que las operaciones y los proyectos mineros se desarrollan mayormente en la sierra de nuestro país, donde predominan zonas rurales y pobres.

Ranking de la minería peruana

Actualmente el Perú —cuya minería es polimetálica—, se encuentra entre los líderes en producción de diversos metales. Nuestro país en el año 2017 se volvió a posicionar en el top de la producción mundial de plata, cobre y zinc; mientras que, en Latinoamérica, destacamos en la producción de plomo, oro y zinc (*Tabla 4*).

Tabla 4: Ranking Mundial de Producción Minera 2017

PRODUCTO	LATINOAMÉRICA	MUNDO
Oro	1	6
Cobre	2	2
Plata	2	2
Zinc	1	2
Plomo	1	4
Estaño	3	6
Molibdeno	2	4
Cadmio	2	8
Roca Fosfórica	2	10
Boro	1	2
Diatomita	2	6
Indio	1	7
Andalucita / Kyanita	1	4
Selenio	1	10

Fuente: Cuadro elaborado por el Ministerio de Energía y Minas

La Minería y las exportaciones

Respecto al impacto de la minería en las exportaciones, tenemos que en el año 2017 las exportaciones nacionales ascendieron a US\$44,918 millones, de los cuales US\$ 27,159 millones (60.6%) correspondieron a productos minero metálicos y US\$ 586 millones (1.3%) a productos mineros no metálicos. En suma, el valor de exportaciones de los productos mineros sumaron US\$ 27,745 millones (61.8%). En el siguiente cuadro podemos ver la evolución de la participación (%) de las exportaciones nacionales durante el periodo 2010 – 2017 (*Tabla 5*).

Tabla 5: Exportaciones Nacionales - Participación % (2017)

Exportaciones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mineras	61.9%	60.4%	59.5%	57.2%	53.6%	57.1%	60.6%	61.8%
Otros	38.1%	39.6%	40.5%	42.8%	46.4%	42.9%	39.4%	38.2%

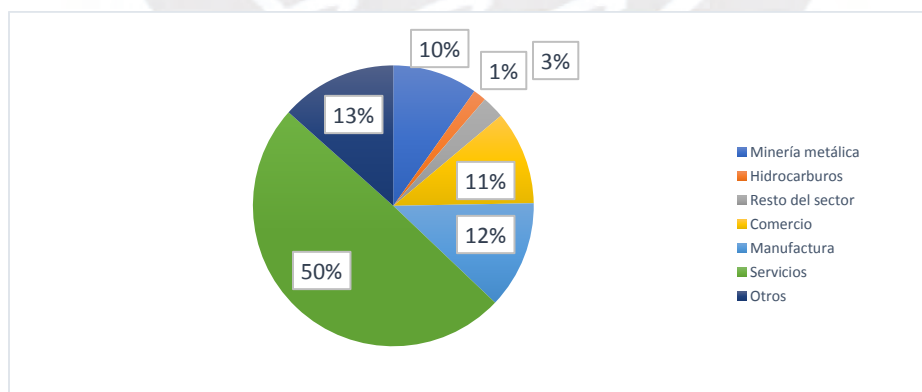
Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú

La minería generalmente desarrolla sus actividades a más de 2,000 m.s.n.m. y alrededor de ella se genera una importante cadena de valor, porque no solo traslada personal, equipos y maquinaria, sino también bienes y servicios para que los trabajadores cuenten con lo indispensable para trabajar y vivir en óptimas condiciones, lo cual también repercute en la creación de polos de desarrollo local y regional.

La Minería y el PBI

En relación al PBI, la minería metálica representó el 9.8% del PBI nacional en el 2017, el cual fue de S/ 514,927 millones, de los cuales 0.4 puntos % corresponde a la actividad minero metálica. Así mismo dicho subsector creció de S/ 48,662 millones el 2016 a S/ 50,708 millones en el 2017. Dicho monto significó un incremento del 4.2% gracias a la producción de hierro (14.9%), zinc (10.2%), molibdeno (9.3%) y cobre (3.9%). Lo cual demuestra el crecimiento por tercer año consecutivo del PBI de la actividad minero-metálica (*Figura 4*).

Figura 4: Estructura del PBI Nacional por Sectores (2017)



Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por el Ministerio de Energía y Minas

La Minería y el empleo

Si bien la minería es una actividad intensiva en capital, también es importante mencionar que los puestos de trabajo que ofrece se caracterizan por tener condiciones remunerativas atractivas, siendo además fuente de empleo indirecto para otros sectores económicos. De acuerdo al reporte de la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas, esta actividad empleó de manera directa en el año 2017, en promedio, 189,962 trabajadores. En el desglose podemos señalar que el titular minero empleo directamente a 65,778 trabajadores (35%) y los contratistas (incluidas las empresas conexas) emplearon a 124,184 trabajadores (65%). En suma, en el año 2017, este sector económico generó 1.19 millones de empleos indirectos, que sumados a los 0.19 millones de empleos directos, tuvo como resultado brindar trabajo a casi 1.4 millones de personas.

1.1. Principales problemas que enfrenta la minería peruana

Uno de los principales desafíos que presenta este sector son los conflictos sociales vinculados a la contaminación ambiental y falta de acuerdos o incumplimientos de estos, otro tema importante de abordar es la poca efectividad del canon minero, debido básicamente a que los gobiernos (local y regional) no cuentan con la capacidad para la ejecución de estos recursos¹⁷. No podemos dejar de mencionar, que esta actividad ocasiona serios accidentes como incendios, derrumbes, inundaciones, derrumbes de túneles, explosiones y otros que afectan a los propios trabajadores y la gente que vive en las zonas aledañas (desechos mineros y las sustancias químicas que quedan en la tierra y el agua).

Cuando sube el precio de los minerales, estas empresas mineras y empresas relacionadas compiten por atraer el mejor talento, pues tienen recursos para ofrecer una escala salarial y beneficios competitivos. Sin embargo, enfrentan el problema de que este tipo de profesional es escaso¹⁸ y se observa una fuerte competencia por las empresas del sector en cazar al talento en forma indiscriminada.

- Las grandes inversiones suelen atraer mano de obra foránea, esta migración ocasiona que las comunidades de la zona de influencia vean alterado sus estilos de vida.
- Si bien la minería genera puestos de trabajo en las zonas de influencia, estos suelen ser temporales y durante la etapa de construcción, porque se requiere mano de obra no calificada; durante las siguientes etapas del desarrollo de la mina, predominará el uso de mano de obra calificada, la cual provocará migración.
- Otro riesgo de la industria minera es el elevado porcentaje de accidentes fatales y enfermedades ocupacionales incapacitantes de los trabajadores de la minería y de las contratistas mineras.

¹⁷ Arellano Juan, Los problemas de la gran minería en Perú

¹⁸ Chirinos Luis, Un problema clave en la minería: la escasez de talento, ESAN, 2017

2. La empresa “Contratista Minera”: Marco jurídico y principales características.

Se denomina Contratista Minera a la empresa que demuestra poseer autonomía funcional, así como el patrimonio necesario y propio para desarrollar cualquier actividad referida en el numeral 11) del artículo 37° del T.U.O de la Ley General de Minería, aprobado por D.S. N° 014- 92-EM. Es necesario que este previamente inscrita y cuente con Resolución Directoral emitido por la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas ¹⁹. Posee regulación propia y se inserta en la regulación que aplica a la tercerización de servicios (también se le conoce como outsourcing o descentralización productiva).

Quando hablamos de las empresas denominadas Contratas Mineras, nos estamos refiriendo a las **empresas especializadas y debidamente registradas que son las encargadas de ejecutar actividades tercerizadas en las etapas de exploración (determinación de las dimensiones y valores de la unidad minera), explotación (la propia extracción de minerales), desarrollo (actividades de soporte de la explotación) y beneficio (procesos para la extracción o concentración de minerales). Cabe precisar que dichas empresas prestan un servicio integral y pueden desarrollar las actividades dentro de la unidad minera del titular o cesionario de ser el caso; es por este motivo que, debido a la ubicación de la unidad minera, se brinda habitación y servicios básicos a los trabajadores de las contratas mineras (y sus familias de aplicar).**

Existe consenso respecto a las diversas características que posee una empresa contratista:

- Debe de estar constituido formalmente (apoderados, directivos y accionistas).
- Independencia económica, financiera y administrativa
- Debe demostrar poseer el capital y patrimonio necesario y suficiente para desarrollar el servicio que se adjudique.
- Organización productiva, administrativa y de gestión que se diferencie de otras empresas.
- Desarrollan una actividad autónoma y diferenciada.
- Pluralidad de clientes.
- Tecnología propia, propiedad y responsabilidad sobre sus equipos.
- Respecto a su papel como empleador, el contratista minero está en la obligación de ser independiente y totalmente autónomo para llevar a cabo los servicios subcontratados, es decir, tiene que planear, implementar, desarrollar, supervisar y monitorear de forma directa todas las actividades que lleva a cabo, asumiendo por ende los riesgos que se deriven de la misma.

¹⁹ Infantes, Gisela. Actualidad Empresarial, 2010

2.1. ACOMIPE

Las Contratistas Mineras formales se encuentran también registradas en ACOMIPE, dicha institución busca formalizar dicha actividad y representarlas. Al cierre del año 2018 contaban con un aproximado de 400 empresas registradas. El especialista Carlos Bernal²⁰, Gerente General de ACOMIPE, señala que estas empresas han generado un movimiento comercial de S/18,000 millones solo en el Perú.

2.2. Tercerización laboral, diferencias con intermediación laboral y desnaturalización

A continuación, revisaremos algunas aproximaciones sobre la tercerización laboral.

Proceso de “externalización o desplazamiento hacia actividades empresariales autónomas o independientes de funciones o actividades del ciclo productivo de la actividad minera que se pueden ejecutar sin auxilio de terceros. Los elementos configurativos de la tercerización implican una prestación de servicios integrales y autónomos” (Toyama & Salvador, 2004).

Para el actual Secretario General de la Federación Minera (FNTMMSP), Luis Castillo, la tercerización minera implica *“la contratación o subcontratación de obras o servicios para ser prestados por otras empresas externas, las que asumirían su labor por su cuenta y riesgo, cuentan con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales y dan cumplimiento de sus obligaciones laborales y seguridad social para sus trabajadores”.*

La tercerización, es también conocida como *“subcontratación de la producción de bienes y servicios o descentralización, es otra de las principales expresiones de la subcontratación. En este caso, se descentraliza ciertas labores especializadas que son prestadas por otra empresa con autonomía de dirección, organización y patrimonio propios. La empresa beneficiaria va a contratar con miras a satisfacer el requerimiento de un bien determinado o servicio especializado, no de una prestación personal de los trabajadores de la contratista (subcontratación de mano de obra) como en la intermediación”.* (Alegre & Correa, 2001)

Diferencias entre intermediación y tercerización (contratistas)

Para estudiosos del tema como Toyama, Boza Pró, entre otros, es la llamada intermediación laboral la figura jurídica más próxima a las contratistas mineras.

Al respecto, Alegre precisa las siguientes particularidades y diferencias:

La intermediación laboral trae consigo el cese o destaque total del recurso humano, delegando su dirección a la empresa usuaria, es decir, la facultad empresarial es repartida entre el cliente y la empresa de servicios, está bajo la regulación del derecho laboral y los servicios que se brindan son cualitativamente y cuantitativamente limitados y las responsabilidades solidarias son mayores que de la tercerización laboral.

Así mismo, el titular minero asume los riesgos de este destaque, por lo tanto, las responsabilidades solidarias son mayores que la tercerización.

- Como ya se mencionó, líneas arriba, la tercerización se diferencia porque la Contratista es autónoma y cuenta con estructura productiva y organizativa adecuada que le permite brindar un servicio integral. Sus trabajadores están bajo su dirección directa, por lo tanto, no existe repartición o distribución de las facultades del empleador.
- Si para un mejor desarrollo del servicio, el recurso humano de la Contratista tiene que ser cedido a la empresa usuaria, esta está en la obligación de organizar el trabajo y brindar los

²⁰ Instituto de Ingeniero de Minas del Perú, Marzo, 2018

recursos logísticos, tecnológicos, etc. necesarios. Como los servicios son ejecutados por cuenta ajena, los riesgos laborales serán asumidos por la Contratista.

- El personal de la Contratista tiene beneficios similares al trabajador de la empresa minera como son; la contratación del SCTR, régimen de jubilación anticipada para cierto tipo de labores riesgosas, el ingreso Mínimo Minero (RMV más un 25%), el feriado no laborable por el día del trabajador minero (5 de diciembre), jornada de trabajo atípica o acumulativa, entre otros.

Desnaturalización

La autoridad de trabajo (MTPE), a través de la SUNAFIL, es el organismo encargado de supervisar y asegurar que esta figura jurídica no sea mal utilizada, es decir, se tiene que demostrar que no es un destaque de personal encubierto (provisión de personal) con el fin de evadir los costos y riesgos laborales propios del personal en planilla, de ser así, la empresa será sancionada, cancelándose su inscripción como Contratista Minero y se hará acreedora a la multa correspondiente por parte del MTPE, con base en la Ley General de Inspección de Trabajo.



CAPÍTULO IV. Empresa Contratista Minera

El presente estudio se realiza en una Empresas Contratista Minera, a continuación, presentaremos información relevante sobre la misma.

1. Misión, Visión y Valores

La Empresa Contratista Minera inició sus operaciones en Europa durante la década del setenta, adquiriendo posteriormente una firma de ingeniería y una consultora de hidrocarburos. A la fecha, esta empresa cotiza en la bolsa australiana y está presente en todos los continentes desarrollando proyectos y contratos para los sectores de minería, hidrocarburos e infraestructura.

Misión: Brindamos un amplio portafolio de servicios en consultoría y asesoramiento, y una profunda experiencia técnica en múltiples proyectos. Nuestras ofertas integradas cubren servicios completos de administración de activos y capacidad de ingeniería, adquisiciones y construcción. Entregamos estos resultados a través de nuestras cuatro líneas de negocio: Asesoría, Proyectos principales, Soluciones integradas y Servicios.

Visión: Ser el proveedor global de servicios técnicos, de proyectos y operacionales preferido por sus clientes, utilizando la cultura distintiva de la empresa para crear valor para ellos y prosperidad para nuestros empleados.

Valores:



LIDERAZGO

Personas comprometidas, capacitadas y recompensadas
Honradez en todos los aspectos del negocio. Energía y entusiasmo. Mínima burocracia.



RELACIONES

Relación con todas las partes interesadas. Abierta y respetuosa
Enfoque colaborador para el negocio



VERSATILIDAD

La menor asignación a los acontecimientos a escala mundial. Capacidad local con respaldo global receptivo de las preferencias del cliente.
Soluciones óptimas adaptadas a las necesidades



DESEMPEÑO

Zero harm. Resultados para nuestros clientes y empleados, generando ganancias para nuestros accionistas. Recursos, capacidad y experiencia de clase mundial

2. Líneas de Negocio y Mercado donde opera

Las líneas de negocio son las siguientes:

- Consultoría: Brinda asesoramiento estratégico a clientes en los sectores de energía, recursos e infraestructura.
- Proyectos: Se ofrece soluciones integradas de mantenimiento, operaciones, ingeniería, fabricación, construcción, conexión y puesta en marcha en todo el mundo.
- Servicios: Combina efectivamente el servicio, el conocimiento, las relaciones y la capacidad local para entregar proyectos de todos los tamaños a lo largo del ciclo de vida de los activos. Es el socio local para las empresas y comunidades buscando un progreso económico y social sostenido. Somos conocidos por nuestro enfoque inventivo, tecnología y trabajo en equipo para ofrecer resultados superiores.

Los principales mercados donde opera la empresa son:

- Mercados de hidrocarburos: Sistemas submarinos y flotantes, Top sides, offshore y subestructuras fijas, Sistemas de tubería, Petróleo y gas convencionales, aceite y arenas petrolíferas, GNL, Refinamiento, Tecnología de azufre, Petróleo y gas no convencionales, Recuperación mejorada de petróleo, Clima ártico y frío, Procesamiento de gas, Offshore y decomiso en alta mar.
- Mercados de energía: Nuevas energías y renovables. Viento, Energía fósil Nuclear, Transmisión y distribución.
- Mercados de minerales y metales; Fertilizantes minados, Metales ligeros, Minería y procesamiento de minerales, Metales preciosos, Fundición y refinación
- Mercados de productos químicos: Petroquímicos y polímeros y especialidades químicas
- Mercados de infraestructura.
- Marino y costero, Carreteras y aeropuertos

3. Gestión de People (RRHH)

La Empresa Contratista Minera se fusionó con una compañía Sudafricana que brindaba los mismos servicios (2013), durante este periodo el área de RRHH paso a llamarse People y todos los procesos fueron alineados a los de la casa matriz. A continuación, detallaremos los lineamientos estratégicos del área, que fueron la guía para rediseñar los procesos e implementar la nueva gestión de talento en la organización.

3.1. Lineamientos Estratégicos

El área de RRHH de la organización tiene identificado los siguientes lineamientos estratégicos:

- **Lineamiento Estratégico #1: Adquisición y desarrollo del Talento**
Centrar los focos de atención en la adquisición de talento y en el desarrollo del talento clave, asegurando el manteniendo de las competencias distintivas de la empresa, posicionando la marca empleadora, desarrollando y transmitiendo una imagen positiva y exitosa de la organización, con el fin de resultar atractiva (empleados actuales y potenciales). Velar por los intereses de los colaboradores, buscando generar confianza, gestionando con criterios de justicia y equidad y reconociendo el esfuerzo y la lealtad.
- **Lineamiento Estratégico #2: Gestión de la diversidad generacional**
Considerar las expectativas de las nuevas generaciones con el fin de atraer y retener este joven talento, identificando previamente cuáles son los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado que resulten más atractivos (horarios flexibles, teletrabajo, etc.). Implica también monitorear el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional.
- **Lineamiento Estratégico #3: Diseño de carreras profesionales atractivas.** Rediseñar las rutas de carrera y dar a conocer las oportunidades de promoción a nivel local o global, permitiendo al empleado gestionar su propia carrera y empleabilidad dentro del grupo y asegurando la efectividad de los planes de sucesión.
- **Lineamiento Estratégico #4: Simplificar los procesos de People.**
Convertir al área de People en socio estratégico de la organización, lo cual pasa por entender las prioridades de la misma y adaptar el servicio en forma efectiva, vale decir, en la misma línea de tiempo. Implica alinear los procesos locales con los de la casa matriz y de ser necesarios simplificarlos, reduciendo la carga burocrática.
- **Lineamiento Estratégico #5: Incorporar analítica al proceso de People**
Alinear las políticas y procesos de People con la estrategia de la organización implica contribuir a la toma de decisiones estratégicas, empleando datos objetivos y análisis de los mismos y dejando de lado los sesgos.
Contar con información dinámica gracias a la incorporación de métricas asociadas a la gestión de talento, HR analytics, para aportar y agregar valor al negocio.

3.2. Procesos

3.2.1. Atracción del Talento

Planificación de la Fuerza Laboral		
Objetivo	Actividades	Indicadores
Asegurar el aprovisionamiento de personal, en directa relación con la planificación del crecimiento de las unidades de negocio (metas comerciales), permitiendo alinear la gestión del área al ritmo y necesidades del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar la planificación de las UN, generando necesidades de crecimiento de la fuerza laboral de acuerdo a los objetivos estratégicos de cada una. - Dimensionar la proporción de profesionales experimentados y no experimentados que se necesita incorporar, estableciendo plazos para los mismos. - Incorporar en el análisis la proporción de movimientos internos resultantes del proceso de gestión del desempeño. - Alinear los resultados de este ejercicio con la planificación de actividades y procesos del área. 	<p>Porcentaje de cumplimiento de contrataciones planificadas.</p> <p>Número de incorporaciones planificadas vs no planificadas. o de gestión del desempeño.</p>

Reclutamiento y Selección		
Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Captar a los mejores y más brillantes profesionales, mostrando una oferta laboral atractiva, distintiva y consistente, en el lugar correcto y en el momento indicado. - Asegurar la cobertura de las vacantes dentro del plazo y tiempo previsto. - Asegurar que el personal que se incorpora tenga las competencias requeridas. - Tener una oferta laboral atractiva y distinta - Ser el "empleador de elección" por profesionales jóvenes y experimentados. - Asegurar la comunicación de la "propuesta de valor". - Involucrar al personal en la incorporación de nuevos talentos. - Asegurar que las vacantes sean cubiertas bajo el principio de "the right person for the right job" 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles del personal - MOF- Categorías ocupacionales. - Establecer competencias corporativas, internas y específicas. - Desarrollo de una "marca como empleador". - Participación activa en ferias laborales. - Alianzas estratégicas y sólidas con centros de estudios del medio. - Desarrollar bases de datos de puestos y postulantes. - Herramientas de selección fiables (antecedentes, evaluaciones psicológicas.) - Programa formal de referidos internos. - Presencia en Redes y en páginas especializadas. - Programa formal de prácticas ó entrenamiento. - Certificaciones de RRHH (Amcham, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de personal con "Alto Potencial" contratado. - Retención de personal deseado. - Número de postulaciones espontáneas. - Número de referencias de las universidades - Porcentaje de contrataciones cerradas en tiempo acordado. - Incrementar el número de postulantes por puesto. - Número de postulaciones de entidades educativas. - Número de postulaciones espontáneas de los "alumni". - Número de referidos - Porcentaje de retención de personal por categorías. - Nivel de satisfacción del personal con menos de 1 año en la empresa. - Nivel de satisfacción de las UN respecto a las nuevas contrataciones

Contratación e Incorporación		
Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Acortar el proceso de adaptación y socialización de las personas que se incorporan, asegurando que asuman como propia la cultura de la organización desde sus primeros contactos con la misma, entiendan aspectos críticos del negocio, aceleren su aprendizaje y se vuelvan productivos en menor tiempo. - Formalizar la relación contractual de trabajo, respetando los intereses y derechos del nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de las variables críticas del “onboarding” del personal nuevo (visita a proyectos). - Propuesta de rediseño de las actividades iniciales de incorporación coordinadas con otras áreas de soporte. - Control de los hitos de adaptación del personal nuevo. - Propuesta de roles de anfitrión/buddy y entrenamiento respectivo. - Rediseño del Programa de Inducción, incorporando variables culturales y del negocio, promoviendo un mayor involucramiento de los participantes. - Diseño y propuesta de material comunicacional de soporte. - Seguimiento a las nuevas incorporaciones hasta los 6 meses. - Evaluación de periodo de prueba. - Evaluaciones médicas pre ocupacionales con apego a ley. - Legajo de personal en concordancia a las normas laborales y otros procedimientos (ISO). 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de Rotación en el primer año de incorporación. - Nivel de asistencia, aprendizaje y satisfacción con el Programa de Inducción.

3.2.2. Desarrollo

La estrategia debe asegurar: Mantener las competencias distintivas, construir una propuesta de valor sólida y que responda a los tres niveles de necesidades de los profesionales, formar a los profesionales de más alto potencial para ser los futuros líderes de la organización e implementar planes de desarrollo y sucesión para puestos críticos.

Capacitación y Entrenamiento		
Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir al desarrollo de las habilidades y capacidades del personal a fin de acompañar la estrategia comercial. - Definir los requerimientos de la organización y acortar las brechas en materia de capacitación. - Implementar programas de desarrollo generales / talento clave. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de las líneas de negocio. - Performance. - Elaboración de la matriz. - Ejecución del Plan y evaluación de la eficacia. - Escuela de Instructores Internos - Entrenamiento plataforma e- learning. - Oferta educativa por convenios con centros de enseñanzas del medio. - Creación de la Escuela de Talentos / Programa de entrenamiento. - Plan de desarrollo para los gaps identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación. - Nivel de asistencia a las capacitaciones. - Nivel de satisfacción con los programas de desarrollo establecidos.

Retención y Planes de Sucesión		
Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que la empresa atienda los 3 niveles de necesidades del personal mediante programas estructurados. - Asegurar que el personal identificado con mayor potencial y desempeño tenga expectativas de largo plazo en la empresa. - Asegurar que los puestos críticos tengan un oportuno y adecuado proceso de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la Escuela de Talentos. - Definir planes de compensación que se concreten de acuerdo con la antigüedad de los trabajadores (bonos diferidos, capacitación diferenciada, entre otros). - Acompañar los momentos importantes para el trabajador de manera cercana (matrimonios, nacimientos, fallecimientos, graduación, entre otros), manteniendo vivo el espíritu familiar de la organización. - Identificación de puestos críticos (estratégicos y generadores de aporte importante a la sostenibilidad del negocio). - Selección de sucesores. - Diseño de líneas de carrera ascendentes – laterales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción a nivel de Índice de Compromiso (Encuesta de Clima). - Niveles de rotación por categoría. - Niveles de rotación de Escuela de Talentos. - Nivel de Desempeño de Escuela de Talento. - Nivel de Satisfacción de los participantes de la Escuela de Talento respecto al programa. - Cantidad de reemplazos en puestos críticos atendidos por movimientos internos. - Nivel de rotación en puestos críticos.

3.2.3. Desempeño

La estrategia debe asegurar: Evaluar las competencias de los profesionales de acuerdo con criterios relevantes de negocio, alinear los procesos de desempeño y planificación de las necesidades de fuerza laboral, con el ciclo de negocio y contar con procesos que permitan mantener equidad en la toma de decisiones.

Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la equidad en la medición oportuna del desempeño del personal, medido con criterios semejantes, objetivos y relevantes para el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calendarizar los plazos de la evaluación con base al ciclo de negocio (toma de decisiones y presupuestos). - Entrenar a los usuarios en el uso de las herramientas. - Alinear objetivos personales a los objetivos del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de personas evaluadas en los plazos definidos. - Porcentaje de Favorabilidad en ítems relacionados a equidad y justicia en estos procesos, dentro de la encuesta de clima

3.2.4. Comunicación, Clima y Cultura

La estrategia debe asegurar: Difundir adecuadamente el nuevo modelo de gestión, tener controlados los procesos, evitando contingencias al negocio, monitorear el Clima y los efectos de la implantación del modelo sobre la Cultura.

Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer el nuevo modelo de gestión de personas y dar soporte a los nuevos espacios funcionales del área. - Reforzar los elementos culturales de la empresa como organización a través de 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el Plan de Comunicación Interna y externa. - Desarrollar la intranet del área. - Diseñar y dar mantenimiento a los medios de comunicación establecidos en el Plan. - Elaborar un plan de Responsabilidad Corporativa (RC). - Plan de comunicación interna y externa en 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de cumplimiento del Plan. - Nivel de SL respecto a la comunicación interna- encuesta de Clima-

acciones de comunicación, integración y RC.	<p>relación a la imagen de empleador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revista virtual interna. - Medición del clima laboral. - Aplicación del Código de ética y conducta. - Preparación de mandos medios para la transmisión de cultura. - Eventos de integración (sociales–deportivos). - Presencia corporativa (matrimonios, nacimientos, defunciones, graduación, etc.). - Desarrollo de programas que refuercen los elementos culturales involucrando a toda la organización (concursos, entrenamiento, etc.). 	
---	--	--

Objetivo	Actividades	Indicadores
- Mantener monitoreado el nivel de CO y SL de los colaboradores con el fin de tomar las acciones adecuadas que permitan asegurar un ambiente percibido distintivo y atractivo, que contribuya al mejor rendimiento para el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de Clima Laboral: Estudios Cuantitativos y Cualitativos. - Desarrollo y actualización de un P.V.P. en base a los estudios de clima, en coordinación con los responsables de los procesos de Atracción y Comunicación Interna. - Puesta en marcha de acciones para mejorar el clima laboral en coordinación con las UN. - Monitoreo de las acciones de clima. - Ejecución de planes que busquen la conciliación de los ámbitos personal y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Satisfacción General. - Nivel de Compromiso.

Cultura		
Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Afianzar los elementos culturales deseados de la organización y minimizar el impacto de los elementos no deseados. - Asegurar que los elementos culturales se distingan en cada mensaje y oportunidad de integración y relacionamiento con el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relanzamiento de Código de Conducta. - Alineación de todos los procesos de gestión con los elementos culturales que se desean reforzar. - Creación de programas que refuercen los elementos culturales involucrando a toda la organización (concursos, entrenamientos, entre otros). 	<p>Porcentaje de participación del personal</p>

3.2.5. Administración de RRHH

Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente, minimizando el riesgo para la organización. - Proveer de data relevante al negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de indicadores de personal (rotación, antigüedad, edad promedio, entre otros). - Pago de planillas. - Administración de convenios y contratos. - Administración de la Póliza de EPS. - Administración de seguros complementarios. - Administración de la información de personal. - Atenciones al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observaciones en visitas realizadas por el MTPS. - Pago de obligaciones (planillas y otros) en los plazos establecidos. - Emisión de reportes en los plazos establecidos.

3.2.6. Salud Ocupacional

Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir con la meta de prevenir y promocionar la salud ocupacional. - Asegurar el cumplimiento oportuno del marco legal que aplique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de protocolos de acuerdo a la naturaleza del negocio. - Aplicación y control de la implementación de los exámenes pre ocupacionales de ingreso, durante la relación laboral y de retiro (de acuerdo a ley). - Capacitaciones en materia de salud ocupacional. - Establecimiento de métricas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observaciones en visitas realizadas por el MTPS. - Emisión de reportes en los plazos establecidos.

3.2.7. Responsabilidad Social

Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la moral, la motivación y la cohesión del equipo humano. - Contribuir a la imagen de un negocio socialmente responsable. - Sensibilizar sobre distintas problemáticas y necesidades sociales. - Mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo. - Contribuir a establecer una cultura organizacional participativa. - Mejorar la comunicación interna. - Contribuir con el "clima emocional" (empleador – empleado comparten objetivos solidarios comunes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer redes con entidades sociales. - Establecer un comité. - Diseñar el proyecto e invitar a la participación de todo el colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observaciones en visitas realizadas por el MTPS. - Emisión de reportes en los plazos establecidos.

3.2.8. Mobility

Objetivo	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir con el "clima emocional" (empleador – empleado comparten objetivos solidarios comunes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con Mobility Regional para canalizar acciones. - Cubrir los requerimientos tributarios y legales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medida de satisfacción de los expatriados

CAPITULO V: METODOLOGÍA

Teniendo como base al modelo que se propone para estudiar la vinculación entre las variables propuestas (Prácticas de RRHH, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación), en este capítulo se detallará el método de investigación empírica, la metodología seleccionada, el diseño de la investigación, la población y muestra, los cuatro instrumentos aplicados y el procedimiento para recolectar los datos.

1. Tipo, nivel y diseño de investigación

Esta investigación pretende explicar la Intención de Rotación y su relación con las prácticas de RRHH que ha implementado la Empresa Contratista Minera, utilizando como mediadores de esta relación la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional. Sabemos que *“para las investigaciones confirmatorias es posible emplear métodos cualitativos o cuantitativos, aunque son más frecuentes estos últimos”* (Villarroya, Matilde, 2012).

En esta línea el enfoque seleccionado es cuantitativo porque la investigación tiene como objetivo seguir un proceso rígido, secuencial y probatorio, orientándose a la comprobación estadística y numérica. Así mismo, se busca establecer la vinculación de causalidad entre las variables a través de la prueba de hipótesis, haciendo uso de instrumentos establecidos y trabajando con muestras representativas y proporcionales a la población para poder posteriormente generalizar los resultados (Rodríguez M. , 2017).

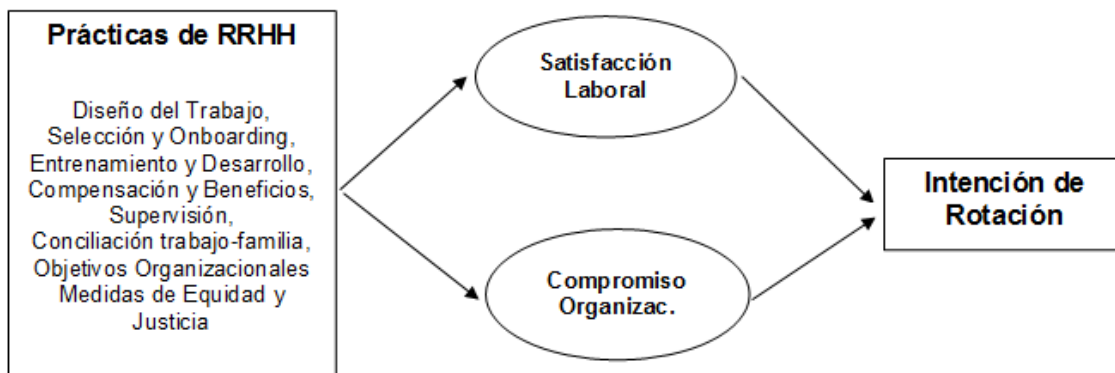
El estudio es correlacional, explicativo porque busca establecer el grado de relación o asociación existente entre dos o más variables y se caracterizan porque el primer paso es *“medir las variables para luego estimar la correlación gracias a las pruebas de hipótesis correlacionales y a la aplicación de técnicas estadísticas”* (Rusu, 2013). Así mismo, la data se ha recolectado en un único momento y las variables sólo fueron observadas, no manipuladas, para finalmente explicarlas.

2. Modelo Conceptual base para la Investigación.

El presente estudio se realiza teniendo como principal referencia el Modelo Conceptual propuesto por Michael Joseph Martin, quien en el año 2011 en su investigación “Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit” selecciona las prácticas de RRHH: Reclutamiento y contratación, Desarrollo y Entrenamiento, Compensación y Beneficios y Evaluación y Supervisión como punto de partida para analizar la influencia y relación que tienen sobre las variables de Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación

Con el propósito de ampliar el análisis del fenómeno de Intención de Rotación en la Empresa Contratista Minera, se incorporaron otras prácticas de gestión de RRHH rediseñadas por la organización, como son Diseño del Trabajo, Selección y Onboarding, Entrenamiento y Desarrollo, Compensación y Beneficios, supervisión, Conciliación trabajo-familia, Medidas de Equidad y Justicia y Objetivos Organizacionales. El Modelo Conceptual propuesto (Figura 5) también incorpora las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional para ayudar a predecir el nivel de intención que tiene un empleado de renunciar.

Figura 5: Modelo Conceptual propuesto



Fuente: Elaboración Propia.

3. Instrumentos de Investigación.

Para fines de este estudio se seleccionaron los siguientes instrumentos:

- **Prácticas de RRHH.**- Dada la variedad de cuestionarios y teniendo en cuenta que cada organización ejecuta sus propios programas de RRHH, se estimó conveniente adaptar el instrumento de medición The Linked Personnel Panel (LPP) de Patrick Kampkötter et al. Investigador de la University of Cologne. La encuesta se encuentra disponible en idioma alemán e inglés, por lo tanto, se tuvo que traducir al idioma español. El LPP contiene una serie ítems que buscan ponderar cómo perciben los colaboradores las prácticas de RRHH implementadas durante el último año de empleo. Las dimensiones evaluadas fueron diseño del trabajo, entrenamiento y desarrollo, supervisión, objetivos organizacionales, medidas de equidad, conciliación trabajo y familia, selección y on boarding. En total, 35 ítems a evaluar. La escala utilizada por la encuesta es tipo Likert, que es la más recomendada para cuantificar el nivel actitudinal del sujeto con respecto al fenómeno que se trata de evaluar.
- **Satisfacción laboral (SL).**- Es un fenómeno ampliamente estudiado, es por ello que podemos encontrar una importante cantidad de instrumentos de medición, algunos de ellos no hacen referencia a ninguna dimensión o faceta específica, otros se enfocan sólo en las dimensiones y otro grupo puede englobar ambas perspectivas. Con el fin de elegir el instrumento que mejor se ajusta a las particularidades de nuestra población y a los fines de la investigación seleccionamos Job Satisfaction Survey (JJS), desarrollado por Paul Spector, reconocido profesional en el campo de la investigación psicológica (Universidad del Sur de la Florida). Dicho instrumento está elaborado en el idioma inglés, así que fue necesario su traducción al español. JJS ha sido ampliamente utilizado con fines de investigación en diferentes sectores organizacionales y en diferentes regiones, lo cual le proporciona suficiente confiabilidad y validez. Evalúa 9 facetas incluyendo pago, promoción, supervisión, beneficios complementarios, recompensas, condiciones de operación, compañeros de trabajo, naturaleza

del trabajo y comunicación. Cada una de las subescalas consta de cuatro elementos. El puntaje general de satisfacción laboral se calcula sumando los 36 elementos.

- Compromiso Organizacional.- El instrumento seleccionado es el TCM Employee Commitment Survey, desarrollado por John P. Meyer and Natalie J. Allen, investigadores del área de psicología de The University of Western Ontario, quienes tienen una perspectiva multidimensional de 3 escalas: vinculado al deseo (C. Afectivo), obligación (C. Normativo) y costes (C. Continuidad), las cuales pueden calificarse en forma individual. TCM está elaborado en el idioma inglés, así que fue necesario su traducción al español. Cabe precisar que existen dos versiones de la TCM, La versión revisada que estamos utilizando consta de 6 ítems o afirmaciones por tipo de compromiso y la escala de medición tipo Likert va desde el número del 1 (muy en desacuerdo) al 7 (muy de acuerdo).
- Intención de Rotación.- El instrumento seleccionado fue el Turnover Intention Scale (TIS) ampliamente conocido y aplicado en diferentes continentes e idiomas. Dicho instrumento cuenta a la fecha con 3 versiones. Desarrollado por Roodt en el año 2004, la primera versión contenía 14 ítems, posteriormente Jacobs y Roodt la rediseñaron en el año 2008 y la versión actualizada del instrumento incluía 15 preguntas, finalmente Bothma y Roodt en el 2013 publicaron una versión abreviada del mismo instrumento el cual presentaba 6 preguntas y se le conoce como TIS-6. La versión que estamos utilizando es la desarrollada en el año 2008 y que incluye 15 ítems, para las respuestas el instrumento de medición propone una escala tipo Likert con 5 anclajes. El TIS está elaborado en el idioma inglés, así que fue necesario su traducción al español.

La validez del contenido de los instrumentos fue establecida por un panel de expertos, el formato, la redacción, la cantidad de ítems a medir, así como la viabilidad para ser utilizado.

4. Operacionalización de las Variables de Investigación.

El modelo de análisis propuesto en el presente estudio pretende contrastar la relación entre las Prácticas de RRHH, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación.

Variable Independiente: Prácticas de RRHH

Referencia Conceptual	Dimensiones	Ítems	Instrumento
<p>Las Prácticas son un conjunto de acciones que incluyen, procesos, métodos, actividades, entre otros, que se creen son eficaces y contribuyen a los mejores resultados donde se implementen.</p> <p>Algunas Prácticas de RRHH determinan en gran medida <i>“la experiencia de los individuos en la organización...Cada una de estas actividades representa la elección de la organización sobre cómo tratar a sus empleados, a quién contratar, quién será promovido, etc. Ejerciendo influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto a la organización: decisión de participar, grado de esfuerzo, periodo de permanencia, etc.”</i> (Rodríguez J. , 1999). Con base a la perspectiva contingente, también denominada la de mejor encaje, y que postula que <i>“el efecto de las prácticas depende del contexto en el que se desarrollen”...“y deben ser coherentes con otros aspectos de la organización, y por lo tanto diferirán según las características de las organizaciones”</i> (Villarroya , 2012).</p>	Diseño del trabajo	1,2,3,4,5,6 y 7	Cuestionario con escala de importancia tipo Likert.
	Entrenamiento y Desarrollo.	8, 9, 10,11, y 12	
	Supervisión.	13, 14 y 15	
	Objetivos Organizacionales.	16 y 17	
	Medidas de Equidad y Justicia Percibida.	18, 19 y 20	
	Conciliación Trabajo-Familia.	21, 22, 23, 24, 15 y 26	
	Selección y Onboarding.	27, 28, 29 y 30	
	Compensación	31, 32, 33, 34 y 35	

Variable dependiente: Intención de Rotación (IR)

Referencia Conceptual	Dimensiones	Ítems	Instrumento
<p>Referido a la <i>“voluntad que tienen los trabajadores de salir, abandonar o renunciar a la organización a la que pertenecen, a pesar de tener la oportunidad de quedarse”</i> (Dominguez, Fernandez , & Roncancio, 2014)</p>	El cuestionario mide solo una dimensión que es la intencionalidad del trabajador de retirarse de la empresa.	1,2,3,4,5,6, 7, 8, 9, 10,11, 12, 13, 14 y 15	Cuestionario con escala de importancia tipo Likert.

Variable mediadora: Satisfacción Laboral

Referencia Conceptual	Dimensiones	Ítems	Instrumento
<p><i>“La SL es simplemente cómo la persona se siente en relación a su trabajo y a los diferentes aspectos de este, es decir el grado en que a la gente le gusta (satisfacción) o les disgusta (insatisfacción) su trabajo. En general SL es una variable actitudinal”</i> (Spector, 1997) .</p>	Pago	1, 10, 19 y 28.	Cuestionario con escala de importancia tipo Likert.
	Promoción.	2, 11, 20 y 33.	
	Supervisión.	3, 12, 21 y 30.	
	Franja de Beneficios.	4, 13, 22 y 29.	
	Recompensas.	5, 14, 23 y 32.	
	Condiciones de operación.	6, 15, 24 y 31.	
	Compañeros de trabajo.	7,16,25 y 34.	
	Naturaleza del trabajo.	8,17, 27 y 35.	

	Comunicación	9,18,26 y 36.	
--	--------------	---------------	--

Variable mediadora: Compromiso Organizacional

Referencia Conceptual

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un “Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores, en contra de la corriente inicial de considerar al compromiso como un constructo único, propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo”.

Dimensiones propuestas por Meyer y Allen	Áreas	Ítems	Instrumento
C. Afectivo toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.	Lazos Emocionales	1, 2, 3, 4, 5 y 6.	Cuestionario con escala de importancia tipo Likert.
	Percepción de la satisfacción de oportunidades.		
	Orgullo de pertenencia a la organización.		
C. Conveniencia o de Continuidad (fundamentado en la necesidad), implica la toma de conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, es decir, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) o de las pocas posibilidades de encontrar otro empleo. Refleja una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Puede suponerse que un elevado índice de desempleo traerá un mayor compromiso de este tipo.	Necesidad de Trabajo.	7, 8, 9, 10, 11 y 12.	Cuestionario con escala de importancia tipo Likert.
	Opciones Laborales.		
	Evaluación de la Permanencia.		
C. Normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), por ejemplo, al recibir ciertas prestaciones como, capacitación o pago de colegiaturas, conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia.	Reciprocidad con la Institución.	13, 14, 15, 16, 17 y 18.	Cuestionario con escala de importancia tipo Likert.

5. Población, Universo y Muestra.

Cuando hablamos de población, “nos estamos refiriendo al conjunto de personas u objetos que representan individuos para un proceso de estudio y que poseen características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (Wigodski, 2010) y la muestra estudia una parte representativa de esta población, generalizando así los resultados.

A la fecha en que se realizó el estudio, la Empresa Contratista Minera contaba con 385 colaboradores: 352 Empleados en planilla, 12 Practicantes y 12 Consultores. La muestra seleccionada estuvo compuesta por 176 trabajadores, equivalente al 50% del total de empleados de planilla (352) de la Empresa Contratista Minera, sin distinción de género o edad.

Cabe precisar que la técnica de muestreo fue de tipo intencional debido a que se eligió trabajadores que representen todas las categorías ocupacionales con las que cuenta la Empresa Contratista Minera y cuyos criterios de selección fueron; pertenecer directamente a la planilla, tener una antigüedad laboral no menor a 12 meses, encontrarse fuera del periodo de prueba legal y que

al momento de aplicarse los instrumentos se encuentren laborando y no hayan presentado carta de renuncia.

5.1. Características de la Población.

Respecto a los trabajadores de la muestra, a continuación, se presentan las características en función de las siguientes variables demográficas: género, edad, carga familiar y grado de instrucción, así como las variables relacionadas al trabajo: ubicación / sede, tipo de contrato y antigüedad (*Tabla 6*).

a. Características demográficas

Los hallazgos muestran que 145 (82%) de los trabajadores son de género masculino, mientras que 31 (18%) trabajadores pertenecen al género femenino.

La edad predominante de los trabajadores de la muestra se encuentra en los rangos de 40-49 años, 78 (44%), 30-39 años, 66 (38%) y en menor proporción 20-29 años, 19 (11%), 50-59 años, 10 (6%) y 60-71 años, 3 (2%).

En cuanto a la carga familiar, se consideró a los cónyuges e hijos hasta los 18 años de edad o hijos mayores de 18 hasta los 21 años que se encuentren solteros, cursando estudios superiores y dependiendo económicamente del trabajador. Así mismo, también se consideró a los hijos con alguna invalidez parcial o permanente que se encuentren bajo el cuidado y amparo del trabajador. En esta línea, 135 trabajadores (77%) cuentan con carga familiar y en menor proporción 41 (23%) señaló que no posee carga familiar.

76 (43%) trabajadores que forman parte de la muestra poseen estudios universitarios completos y 62 (35%) han concluido alguna carrera técnica. En menor proporción tenemos 31 (18%) trabajadores con maestría completa.

b. Características de Trabajo

En relación a la ubicación física de los trabajadores, podemos apreciar que 118 (67%) laboran en la sede principal, ubicada en Lima, y 58 (33%) laboran en los proyectos dentro del país con sistemas atípicos de trabajo.

Respecto a la modalidad de contratación. La muestra se caracteriza por estar formada por 97 (55%) trabajadores que han alcanzado la estabilidad laboral y 79 (45%) trabajadores contratados bajo la modalidad por obra o servicio específico.

En cuanto a los años de antigüedad, 88 (50%) trabajadores tienen entre 3-4 años de antigüedad y 72 (41%) tienen entre 5-7 años de antigüedad, siendo los rangos más predominantes. En menor proporción encontramos que 16 (10%) trabajadores cuentan con 1-2 años de antigüedad y solo 2 (1%) trabajadores tienen entre 9 – 10 años de permanencia en la empresa.

Respecto a la remuneración percibida, la cual ha sido considerado en Nuevos Soles, el rango de remuneración predominante es el que se encuentra entre S/.900-S/.6719, 101 (58%) trabajadores, S/.6720-S/.12539, 49(28%) y en menor proporción encontramos S/.12540-S/.18359, 11 (6%).

Tabla 6; Características Personales y Laborales

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
<i>Género:</i>		
Femenino	31	17,6
Masculino	145	82,4
<i>Edad:</i>		
20-29	19	10,8
30-39	66	37,5
40-49	78	44,3
50-59	10	5,7
60-71	3	1,7
<i>Carga Familiar:</i>		
Con Carga familiar	135	77,0
Sin carga familiar	41	23,0
<i>Grado de Instrucción:</i>		
Maestría completa	31	18
Universitaria completa	76	43
Universitaria incompleta	5	3
Técnica	62	35
Secundaria	2	1
<i>Antigüedad Laboral:</i>		
1-2 años	16	9,1
3-4 años	88	50,0
5-7 años	72	40,9
<i>Rango Salarial (Nuevos Soles):</i>		
900-6719	101	57,4
6720-12539	49	27,8
12540-18359	11	6,3
18360-24179	8	4,5
24180-30000	7	4,0
<i>Ubicación:</i>		
Sede central	118	67,0
Proyecto	58	67,0
<i>Tipo de Contrato:</i>	Lima	Proyectos
Estable	76	21
Obra / Servicio Determinado	42	37

Fuente: Elaboración Propia

6. Revisión de Bibliografía y Trabajo de Campo

La revisión bibliográfica se focalizó en estudios realizados en inglés y español, los cuales fueron ubicados en importantes bases de datos como EBSCOhost, también se consultó material colgado en Internet, relacionado a las variables que se pretendían estudiar y explicar su vinculación; Prácticas de RRHH, Gestión de Recursos Humanos, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación. Se amplió la búsqueda de trabajos de investigación que abordaran temas de Rotación de Personal, Comportamiento Organizacional, Contrato Psicológico y Minería Peruana principalmente.

Respecto al trabajo de campo, es decir, a la aplicación de los instrumentos de medición para recopilar los datos e información necesaria es importante señalar que esta se dio en dos fases.

En un primer momento se presentó un plan de trabajo a la Gerencia General de la Empresa Contratista Minera, donde se detallaban las actividades del trabajo de campo, recursos, tiempo y el equipo responsable. En esta línea fue necesario incluir un viaje al Proyecto más representativo de la organización, el cual se encuentra ubicado en la región Selva del país.

Respecto a la prueba piloto, esta se aplicó a 10 trabajadores ubicados en la sede principal, esta muestra estuvo compuesto por Gerente de Proyecto (01) Jefe de Proyecto (01) Ingeniero Senior (01), Ingeniero Junior (02), Asistentes de Proyectos (02), Asistente Administrativo (02) y Personal de Facilidades (01). Esto nos permitió detectar errores de interpretación y traducción; así como tener más precisión respecto a los tiempos en que demoraban los trabajadores en desarrollar los instrumentos de medición.

Cabe precisar que uno de los principales inconvenientes fue el tiempo que tomaban los empleados en desarrollar los 4 instrumentos, por lo que se tuvo que tomar la decisión de aplicar las encuestas en dos momentos distintos.

Se realizó un listado de verificación, conjuntamente con la asesoría del panel de expertos y finalmente se corrigieron las observaciones realizadas con el fin de tener un mejor resultado.

Luego de culminada la fase de prueba piloto y previa corrección de las observaciones, se procedió a aplicar los cuatro instrumentos de medición en Lima como en Proyectos. La aplicación se ejecutó durante 2 días.

7. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

Para esta fase se utilizó el paquete de software IBM SPSS Statistics. Así mismo se utilizaron estadísticas descriptivas para analizar los datos, incluidos porcentajes, medianas, desviaciones estándar y frecuencias. También se realizó un análisis de correlación bivariable para identificar la relación entre las variables a estudiar.

Finalmente, para explicar la variable Intención de Rotación vinculadas a las Prácticas de RRHH, se hizo análisis de regresión para mostrar en qué forma la variable dependiente puede predecirse en función de las variables independientes.

CAPITULO VI: RESULTADOS

En este acápite se describirá y analizará la data obtenida de la muestra seleccionada. Dichos resultados serán presentados en el siguiente orden: Revisión de los coeficientes de confiabilidad de los instrumentos, análisis descriptivo, correlación y modelos de regresión.

1. Confiabilidad de los instrumentos aplicados

Diversos autores señalan que los instrumentos de medición deben de poseer dos cualidades o aspectos claves; la confiabilidad y la validez estadística (Quero Virla, 2010). Cuando hablamos de fiabilidad buscamos medir la consistencia, exactitud y la capacidad de predicción del instrumento de medición y cuando nos referimos a validez, estamos midiendo la consistencia de los datos de acuerdo a lo esperado teóricamente. Es por ello que una de las primeras metas fue conocer el grado de confiabilidad de los cuatro instrumentos seleccionados, considerándolo como un paso previo e imprescindible. Si bien, existen diversas metodologías para medir la consistencia interna, se estimó conveniente hacer uso del método Alfa de Cronbach, el cual considera el promedio de las correlaciones entre los diversos ítems (García Bellido, R; Gonzalez Such, J; Jornet Meliá, J, 2010), funcionando mejor cuando las preguntas del instrumento tienen una escala de respuesta de tipo Likert.

Respecto a la interpretación de este coeficiente de confiabilidad, el cual va de 0 a 1, donde 0 indica que no existe relación y la proximidad a 1 es un indicador que el instrumento es más confiable, investigadores como Burns y Grove, George y Mallery recomiendan los siguientes valores para evaluar este índice: “*Coeficiente alfa >.9 es excelente, Coeficiente alfa >.8 es bueno, Coeficiente alfa >.7 es aceptable, Coeficiente alfa >.6 es cuestionable, Coeficiente alfa >.5 es pobre y Coeficiente alfa <.5 es inaceptable*” (Frias Navarro, 2014)

Con el fin de conocer la validez del contenido de los cuatro instrumentos, se hizo uso de la técnica “panel de expertos”, el cual estuvo conformado por psicólogos organizacionales cuya hoja de vida abarca las áreas de investigación, docencia superior y el ejercicio propio de la profesión en empresas privadas y centros universitarios, quienes analizaron e hicieron las sugerencias correspondientes para asegurar la consistencia, coherencia y pertinencia de los instrumentos.

Tabla 7:
Alfa de

Coeficiente
Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	N de elementos
Prácticas de RRHH	,827	35
Satisfacción Laboral	,781	33
Compromiso Organizacional	,754	13
Intención de Rotación	,883	15

Fuente: Elaboración Propia

Los coeficientes Alfa de Cronbach de Intención de Rotación y Prácticas de RRHH demostraron buen nivel de confiabilidad, no siendo necesario eliminar algún ítem. Los cuestionarios de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional obtuvieron un nivel de confiabilidad aceptable (tabla 7).

Cabe precisar que, una vez obtenidos los resultados antes descritos, se procedió a eliminar los ítems que obtuvieron las puntuaciones menores en el instrumento de Satisfacción Laboral. Sin embargo, el panel de expertos sugirió incluir todos los ítems del instrumento que mide Compromiso Organizacional debido a que este es ampliamente reconocido y aplicado en la disciplina organizacional, habiéndose ya probado su validez y confiabilidad.

2. Análisis Descriptivo de las Variables de Estudio

En las siguientes líneas se presentará el análisis descriptivo de cada una de las variables.

2.1. Prácticas de RRHH

El primer objetivo del presente estudio es **identificar y analizar la implantación de la Prácticas de RRHH de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera**. Es decir, se busca saber cuál es el nivel de reconocimiento de las prácticas de gestión de personas implementadas por la organización durante el último año. Para ello, se adaptó y utilizó el instrumento The Linked Personnel Panel desarrollado por Patrick Kampkotter, el cual contiene 35 afirmaciones, agrupadas en 8 dimensiones: Diseño del trabajo, Desarrollo – Entrenamiento, Supervisión, Objetivos, Equidad, Conciliación Trabajo y Familia, Onboarding y Compensación. La escala de importancia fue de 5 puntos tipo Likert que va de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

Tabla

8:

Variable	N	Media de la suma de ítems	Media de la media de ítems
Prácticas de RRHH	176	112,948	3,227

Fuente: Elaboración Propia

Prácticas de RRHH

Tabla 9:
Dimensiones de las Prácticas de RRHH

Dimensión	N	Media de la suma de ítems	Media de la media de ítems	SD de la suma de ítems
Diseño del trabajo	176	22,44	3,206	1,917
Entrenamiento y desarrollo	176	14,91	2,982	2,759
Supervisión	176	10,25	3,417	1,941
Objetivos	176	7,3	3,650	1,244
Equidad	176	11,3	3,767	1,239
Trabajo y Familia	176	13,14	2,190	3,268
Selección y Onboarding	176	13,86	3,465	2,047
Compensación	176	19,76	3,952	1,744

Fuente: Elaboración Propia

Los hallazgos (Tabla 8), muestran que la media de los ítems (3,22) ubica a la mayoría de las respuestas en la escala de importancia “ni de acuerdo ni en desacuerdo” respecto a los enunciados en los ítems, con una leve inclinación a “algo de acuerdo”. Por ende, se deduce que las Prácticas de RRHH no son totalmente reconocidas por los trabajadores, lo que podría sugerir problemas en su implantación.

Entrando un poco más al detalle de cada dimensión (Tabla 9), la práctica de RRHH que goza de mayor reconocimiento en la Empresa Contratista Minera es la de “Compensación” (3,952). Sobre el particular, cabe precisar que la organización participa anualmente en estudios

salariales comparativos con empresas del sector, los cuales muestran que sus políticas remunerativas se encuentran sobre el promedio del mercado de ingeniería local, lo que podría explicar este hallazgo. Sin embargo, el puntaje alcanzado refleja que esta práctica no está totalmente reconocida ni valorada como tal, porque las respuestas se han centrado en la escala “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con una leve tendencia a “algo de acuerdo”.

Por otro lado, la práctica que goza de menos reconocimiento es la de “Conciliación Trabajo-Familia” (2,190), a pesar de los esfuerzos que viene desarrollando la empresa, como es el establecimiento de 3 horarios de trabajo en la sede Lima. Esta directriz no aplica a los proyectos fuera de Lima, porque ahí se trabaja en base a las disposiciones de la empresa cliente.

Prácticas de RRHH y variables socio demográficas y laborales.

Con el fin de ampliar el análisis de los resultados obtenidos, se creyó importante tomar en cuenta variables socio demográficas, porque la Intención de Rotación “*está asociada a variables tales como: organizacionales, grupales y familiares, siendo ésta última, una variable determinante en el momento de tomar la decisión de iniciar la búsqueda de nuevas oportunidades laborales o de retirarse de manera voluntaria del empleo actual*” (All, 2012).

Al respecto, los hallazgos muestran:

- Género.- El reconocimiento de las Prácticas de RRHH en relación al género no muestra diferencias, siendo el promedio femenino (3,288) quienes tienen un leve mayor promedio y el género masculino (3,214) presenta un leve menor promedio.
- Ubicación.- Esta variable no refleja una significativa diferencia en relación a las prácticas RRHH, siendo el personal que trabaja en la sede central en Lima, quienes tienen un leve mayor promedio (3,239) que el personal asignado a un proyecto en provincia (3,204).
- Tipo de contrato de trabajo.- Si bien el personal estable tiene un leve mayor promedio (3,237), esta diferencia con el personal contrato por obra o servicios (3,216) es mínima. Diversos autores mencionan que un empleado que tiene contrato temporal vive etapas de incertidumbre por la posible e inminente desvinculación laboral, por lo tanto, no desarrollará lealtad ni sentido de pertenencia y no podrá ofrecer el mejor rendimiento. Sin embargo, en este tipo de empresas donde el trabajador tiene plena conciencia que se trabaja por proyectos, con fecha de inicio y fin previamente acordada, esta premisa no necesariamente aplicaría.
- Antigüedad.- Los hallazgos muestran que las prácticas de RRHH más reconocidas por los trabajadores con menos años en la empresa, 1-2 años de antigüedad, son: las medidas de equidad y justicia. Para los trabajadores con 3-4 años de antigüedad, son las de diseño del trabajo, objetivos organizacionales y conciliación trabajo y familia y para el personal más antiguo, 5-7 años de antigüedad, las prácticas más reconocidas son las de Entrenamiento y Desarrollo, supervisión, Onboarding y Compensación.
- Sueldo.- Las prácticas de RRHH; Diseño del Trabajo, Objetivos y Conciliación Trabajo y Familia tienen mayor promedio en los trabajadores cuyo rango de sueldo es de S/.12540 a S/.18359. La práctica Equidad y Justicia Percibida, tiene mayor promedio en los trabajadores ubicados en el rango de sueldo S/.6720-S/.12539, la práctica Selección y Onboarding tiene mayor promedio en el grupo de trabajadores cuyo rango es de S/.18360-S/.24179 y la Práctica de Compensación tiene mayor promedio en grupo de trabajadores que perciben más sueldo S/.24180-S/.30000.

2.2. Satisfacción Laboral (SL)

El segundo objetivo del presente estudio es **determinar el nivel de Satisfacción Laboral (SL) de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.**

Tabla 10 Satisfacción Laboral

Variable	N	Media de la suma de ítems	Media de la media de ítems
Satisfacción Laboral	176	121,91	3,386

Fuente: Elaboración Propia

Para este fin se aplicó el instrumento "Job Satisfaction Survey" elaborado por Paul Spector. Los hallazgos muestran que los trabajadores *"están ligeramente insatisfechos"* con los ítems del instrumento, tal como se puede apreciar (Tabla 10) la media es de 3,386.

Las afirmaciones que menos puntaje han obtenido son "A veces siento que mi trabajo no tiene sentido", "Hay beneficios que no tenemos y que deberíamos tener", "Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quienes trabajo" y "Las personas no adelantan (ascienden) aquí tan rápidamente como en otras empresas". Por otro lado, las afirmaciones con más puntaje fueron "siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago", "me gustan mis compañeros de trabajo" y "me siento satisfecho (a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo".

2.3. Compromiso Organizacional (CO)

El tercer objetivo del presente estudio es **determinar el nivel de Compromiso Organizacional (CO) de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.**

Tabla 11: Compromiso Organizacional

Variable	N	Media de la suma de ítems	Media de la media de ítems
Compromiso Organizacional	176	627,955	3,489

Fuente: Elaboración Propia

Esta variable fue evaluada a través de la encuesta "TCM Employee Commitment Survey", desarrollada por John P. Meyer y Natalie J. Allen (1991), la cual consta de 3 dimensiones: Afectivo, Normativo y de Continuidad. Respecto a los hallazgos (Tabla 11), el estudio muestra que los colaboradores evidencian un moderado nivel de Compromiso Organizacional (3,48).

Para fines del presente estudio también nos interesa conocer cómo se comportan las tres dimensiones del CO en los trabajadores de la muestra seleccionada, a continuación, se presentan los hallazgos (Tabla 12):

Tabla 12: Dimensiones del Compromiso Organizacional

Dimensión del Compromiso	N	Media de la suma de ítems
Compromiso Afectivo	176	3,658
Compromiso De Continuidad	176	3,251
Compromiso Normativo	176	3,752

Fuente: Elaboración Propia

- El Compromiso Normativo (CN), referido al deber, basado en la creencia de lealtad a la organización, es el que presenta la media más alta, 3.752, esta dimensión implica que el trabajador cumple con la empresa no sólo por la relación contractual, sino porque está convencido que es lo correcto. *“El empleado con alto compromiso normativo se enfocará a cumplir con las metas de la organización, pero también cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, que lo lleva a cubrir los requerimientos que se le marcan para evitar la desaprobación social. En el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo”* (Betanzos & Andrade, 2006).
- En segundo lugar, ubicamos al Compromiso Afectivo (CA) con una media de 3,658, teniendo como base el deseo y está referido a los lazos o vínculos emocionales que los trabajadores van construyendo o forjando en la organización porque perciben que sus requerimientos y expectativas están cubiertas, lo que deriva en un disfrute de su permanencia en la misma. *“Mayer y Allen expresan que el Compromiso Afectivo es el compromiso ideal, si ese Compromiso se presenta elevado, se puede considerar que los empleados presentan un deseo más o menos elevado de permanecer o continuar en la organización, identificándose y trabajando en pro de la misma”* (Betanzos & Andrade, 2006).
- Finalmente, con menos puntaje se ubica el Compromiso de Continuidad o Conveniencia (CC) con una media de 3,251, el cual está basado en la necesidad del trabajador, haciendo referencia a cuánto invirtió en tiempo y esfuerzo durante su permanencia, inversión que sería pérdida en caso abandone la empresa, así como las pocas posibilidades de conseguir otro empleo.

2.4. Intención de Rotación (IR)

El cuarto objetivo del estudio es **determinar el nivel de Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.**

Tabla 13:
de

Nivel de Intención de Rotación	N	Media suma de ítems
Intención Alta	12	7
Intención Moderada	80	45
Intención Baja	84	48
Total	176	100

Intención
Rotación

Fuente: Elaboración Propia

El instrumento que se aplicó es Turnover Intention Scale de G. Roodt, compuesto por 15 preguntas. Los datos obtenidos muestran que 84 (48%) trabajadores tienen una baja Intención de Rotación, seguido por 80 (45%) trabajadores cuya intención de rotar es moderada y

finalmente, un número menor de trabajadores, 12 (7%) presentan una alta Intención de Rotación (Tabla 13).

2.5. Pruebas de Normalidad

Especialistas señalan que cuando se realizan investigaciones en psicología, es común utilizar estadísticas paramétricas como Coeficiente de correlación Pearson, Spearman, Anova, Análisis Factorial, entre otras, que presuponen normalidad de las distribuciones de las puntuaciones en la población sujeto de estudio (Pedrosa Correo & Basterretxea Correo, 2014).

El paquete estadístico SPSS, nos permitió realizar la prueba de normalidad aplicando el método estadístico: Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. “Para que esta prueba arroje existencia de normalidad en la variable, el estadístico tiene que tener una significación mayor a 0,05” (Díaz, García, & León, 2014). Los resultados son menores a 0.05, concluimos que Prácticas de RRHH, Satisfacción, Compromiso e Intención de Rotación no son normales, por ello se utilizará la correlación de Spearman (Anexo).

2.6. Correlación de las Variables de Estudio

El quinto objetivo de la investigación es identificar y analizar la relación entre la variable independiente (Prácticas de RRHH), dependiente (Intención de Rotación) y las variables mediadoras (Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional), de acuerdo al modelo que sirve de base para el estudio.

Esta relación nos permitirá confirmar o no las hipótesis de estudio, las cuales como ya se mencionaron son las siguientes:

- H1: Las Prácticas de RRHH influyen en forma directa y significativa en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.
- H2: La Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional influyen en forma inversa y de manera significativa en la Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.

Con el fin de conocer el grado de asociación o interdependencia de las variables de estudio, se utilizó el coeficiente de correlación lineal de Spearman en SPSS, debido a que su uso es pertinente entre las variables que no se comportan normalmente. Utilizaremos para su interpretación la escala propuesta por Martínez y Campos (2015).

Los hallazgos (Tabla 14) muestran que las correlaciones fueron significativas $p < 0.01$. Así mismo, la correlación muestra una positiva relación entre Prácticas de RRHH y Satisfacción Laboral ($r = ,745$) y Prácticas de RRHH y Compromiso Organizacional ($r = ,727$). También hay una positiva relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional ($r = ,874$). Los hallazgos también muestran una negativa relación entre Satisfacción Laboral e Intención de Rotación ($r = -,813$) y Compromiso Organizacional e Intención de Rotación ($r = -,831$).

En todos los casos podemos confirmar que el nivel de significancia ,000 ($0.000 < 0.05$) nos expresa que la correlación es cierta y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 14: Correlación Spearman de las Variables

Prácticas de RRHH	Coeficiente de correlación	1,000	,745**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,745**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,874**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,874**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
Prácticas de RRHH	Coeficiente de correlación	1,000	,727**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	,727**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	-,813**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Intención de Rotación	Coeficiente de correlación	-,813**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
Intención de Rotación	Coeficiente de correlación	1,000	-,831**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	-,831**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	176	176

Fuente: Elaboración Propia

2.7. Modelos de Regresión

2.7.1. Prácticas de RRHH y Satisfacción Laboral

El sexto objetivo es identificar que prácticas de RRHH de la Empresa Contratista Minera generan mayor nivel de Satisfacción Laboral.

Es importante precisar, que se utilizó la regresión lineal simple porque se obtuvo mayor coeficiente de determinación (r^2).

De acuerdo a los resultados (Tabla 14), las dimensiones Selección y Onboarding, Entrenamiento y Desarrollo y Compensación son las prácticas de la gestión de RRHH que más influyen en la variable Satisfacción Laboral (SL). Por lo contrario, Conciliación Trabajo y Familia, es la práctica que menos influencia tiene en la Variable Satisfacción Laboral, pero al ser el p valor menor a 0,05, sigue siendo significativo.

Tabla 15: Prácticas de RRHH y Satisfacción laboral

Prácticas de RRHH	Ecuación	Resumen del modelo	Columna2	Estimaciones de parámetro	Columna3
Dimensión		R cuadrado	Sig.	Constante	b1
Diseñodeltrabajo	Lineal	.134	.000	73.180	1.726
Entrenamientoydesarrollo	Lineal	.180	.000	91.143	1.393
Supervisión	Lineal	.154	.000	93.161	1.830
Objetivos	Lineal	.075	.000	97.347	1.997
Equidad	Lineal	.175	.000	77.334	3.062
TrabajoyFamilia	Lineal	.026	.033	106.066	.445
SelecciónyOnboarding	Lineal	.199	.000	84.596	1.971
Compensación	Lineal	.161	.000	70.777	2.082

Fuente: Elaboración Propia.

2.7.2. Prácticas de RRHH y Compromiso Organizacional

El séptimo objetivo es identificar que prácticas de RRHH de la Empresa Contratista Minera generan mayor nivel de Compromiso Organizacional.

El análisis se realiza considerando las 3 dimensiones del Compromiso Organizacional (Tabla 16). Los resultados muestran que:

- Supervisión, Entrenamiento y Desarrollo y Selección y Onboarding son las Prácticas de RRHH que tienen una mayor influencia en el Compromiso Afectivo (CA), porque tienen un mayor coeficiente de determinación R², es decir presenta un mejor ajuste. Así mismo, la práctica Conciliación Trabajo y Familia es la tiene menor ajuste.
- Entrenamiento y desarrollo, es la práctica que más influye en el Compromiso Normativo (CN), pues tiene un mayor coeficiente de determinación R², es decir presenta un mejor ajuste y Objetivos Organizacionales es la práctica que tiene menos influencia.
- Compensación y Diseño del Trabajo y Medidas de Equidad y Justicia son las prácticas que más influyen en el Compromiso de Continuidad (CC), porque tienen un mayor coeficiente de determinación R², es decir presenta un mejor ajuste. La práctica Conciliación Trabajo y Familia es la tiene menor ajuste.

Tabla 16: Prácticas de RRHH y su influencia en el Compromiso Afectivo, Normativo y De Continuidad

Compromiso / Práctica de RRHH		Resumen del modelo					Est. parámetro	
C. Afectivo	Ecuación	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Diseño del trabajo	Exponencial	.145	29.501	1	174	.000	4.659	.066
Entrenamiento y desarrollo	Lineal	.239	54.644	1	174	.000	3.069	1.229
Supervisión	Lineal	.262	61.702	1	174	.000	2.657	1.829
Objetivos	Exponencial	.071	13.321	1	174	.000	12.103	.071
Equidad	Lineal	.044	8.037	1	174	.005	8.115	1.176
Trabajo y Familia	Potencia	.026	4.721	1	174	.031	10.910	.243
Selección y Onboarding	Lineal	.223	49.997	1	174	.000	-.780	1.601
Compensación	Lineal	.128	25.443	1	174	.000	-6.678	1.421
C. Continuidad	Ecuación	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Diseño del trabajo	Exponencial	.069	12.803	1	174	.000	13.492	.016
Entrenamiento y desarrollo	Lineal	.047	8.508	1	174	.004	16.867	.177
Supervisión	Exponencial	.034	6.112	1	174	.014	17.270	.011
Objetivos	Lineal	.007	1.141	1	174	.287	18.435	.147
Equidad	Exponencial	.063	11.762	1	174	.001	14.776	.024
Trabajo y Familia	Potencia	.002	.372	1	174	.543	18.189	.025
Selección y Onboarding	Lineal	.053	9.763	1	174	.002	15.979	.254
Compensación	Lineal	.089	17.090	1	174	.000	11.845	.388
C. Normativo	Ecuación	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Diseño del trabajo	Exponencial	.092	17.399	1	172	.000	12.945	.023
Entrenamiento y desarrollo	Exponencial	.168	34.831	1	172	.000	15.823	.022
Supervisión	Potencia	.085	15.883	1	172	.000	13.523	.209
Objetivos	Exponencial	.014	2.428	1	172	.121	19.759	.014
Equidad	Exponencial	.036	6.399	1	172	.012	16.924	.023
Trabajo y Familia	Potencia	.050	9.123	1	172	.003	14.984	.149
Selección y Onboarding	Exponencial	.086	16.277	1	172	.000	16.331	.021
Compensación	Lineal	.116	22.496	1	172	.000	9.840	.622

Fuente; Elaboración Propia

2.7.3. La Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional como Predictores de la Intención de Rotación.

El octavo objetivo de la investigación es **determinar cuál de las variables mediadoras, Satisfacción Laboral (SL) y Compromiso Organizacional (CO), es un mejor predictor de la Intención de Rotación (IR).**

Este análisis nos permitirá confirmar la siguiente hipótesis:

H3: El Compromiso Organizacional es un fuerte predictor de la Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.

Los hallazgos (Tabla 17) demuestran que un 43,7% de la variación total de la variable Intención de Rotación es explicada por el modelo de regresión con variable independiente Satisfacción Laboral. Por lo tanto, tiene un regular poder predictivo.

Por otro lado, el 71,6% de la variación total de la variable Intención de Rotación es explicada por el modelo de regresión con variable independiente Compromiso Organizacional. Por lo tanto, tiene un alto poder predictivo.

Tabla 17: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional como predictor de la Intención de Rotación

Variable	Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de Parámetro	
		R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Satisfacción	Exponencial	.437	135.159	1	174	.000	181.008	-.012
Compromiso	Exponencial	.716	438.225	1	174	.000	116.749	-.015

Fuente: Elaboración Propia

Con base al resultado obtenido, donde la variable Compromiso Organizacional (CO) se presenta como el mejor predictor de la Intención de Rotación (IR) y con el fin de ampliar la información, el siguiente paso es evaluar cómo influye cada una de las dimensiones del CO en la IR. Los hallazgos son los siguientes (Tabla 18):

Tabla 18: Dimensiones del Compromiso Organizacional y su influencia en la Intención de Rotación

Dimensión del CO	Ecuación	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Afectivo	Exponencial	.618	281.845	1	174	.000	69.707	-.019
Normativo	Exponencial	.238	53.752	1	172	.000	81.153	-.025
Continuidad	Exponencial	.127	25.209	1	174	.000	77.576	-.026

Fuente: Elaboración Propia

- El 61,8% de la variación total de la variable Intención de Rotación se explica en el modelo de regresión con variable independiente Compromiso Afectivo. Por lo tanto, tiene un regular poder predictivo. El modelo exponencial con la variable independiente afectivo es significativo pues tiene un p valor menor a 0,05.

- El 23,8% de la variación total de la variable Intención de Rotación se explica en el modelo de regresión con variable independiente Compromiso Normativo. Por lo tanto, tiene un bajo poder predictivo. El modelo exponencial con la variable independiente normativo es significativo pues tiene un p valor menor a 0,05.
- El 12,7% de la variación total de la variable Intención de Rotación se explica en el modelo de regresión con variable independiente continuidad. Por lo tanto, tiene un bajo poder predictivo. El modelo exponencial con la variable independiente continuidad es significativo pues tiene un p valor menor a 0,05.



3. Discusión de los Resultados y Conclusiones

Nuevos escenarios

Los cambios en los modelos de negocio, la era digital y la convivencia en un mismo espacio de nuevas generaciones de trabajadores con diferentes motivaciones e intereses han modificado las reglas de juego del mundo del empleo, transformado por un lado la manera en que las organizaciones atraen y desarrollan el talento profesional y, por otro lado, cambiando las expectativas y prioridades de los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo y el tiempo que desean permanecer en una sola organización. Es por esto que en las organizaciones existe consenso en colocar a la dimensión humana como el centro de su estrategia.

En adición y con base a la literatura revisada, podemos afirmar que las organizaciones hoy se enfrentan a panoramas retadores caracterizados por *“la movilidad laboral, la falta de confianza en las corporaciones y el sueño del emprendimiento propio, factores desafiantes por sí mismos, pero que además se potencian entre sí aumentando aún más su complejidad”* (Randstad, 2017), donde la clave del éxito deseado, estaría basada en el desarrollo de competencias únicas frente a sus competidores.

Mantener esta ventaja competitiva depende de determinadas variables que se interrelacionan, y es la gestión de RRHH a través de sus prácticas formales e informales, la que tiene un rol relevante a la hora de gestionar el cambio en las organizaciones y aportar al crecimiento empresarial (Jones & Hill, 2005). Es por ello, que el área de RRHH no solo debe de concentrarse en gestionar estratégicamente a las personas (atraer, retener y desarrollar talento), sino que debe de profundizar en la estrategia del negocio y trabajar de la mano con la alta dirección, analizando continuamente la situación del entorno del mercado donde el negocio realiza sus operaciones y las necesidades y retos que enfrenta para lograr sus objetivos. En suma, RRHH se está enfrentando a nuevos retos.

Rotación de Personal voluntaria

Este fenómeno laboral se considera deseable en la ruta de cada profesional, debido a *que “a través de ella los trabajadores podrían ir adquiriendo toda la información requerida que les permitirá ser competente en su vida profesional”* (All, 2012). Sin embargo, sus altos índices generan preocupación en el sector empresarial por sus consecuencias negativas, valer decir, los costes directos (selección, contratación, curva de aprendizaje, etc.) y los costes indirectos que supone para organización (pérdida de productividad, menor eficiencia del nuevo contratado, impacto en el clima laboral y en la reputación organizacional, etc.).

En esta línea, sabemos que cualquier estrategia del negocio, calidad, productividad o mejora de los procesos requiere contar con cierta estabilidad de la mano de obra; caso contrario los conocimientos y las destrezas adquiridas pueden ser perdidos por el desplazamiento de sus trabajadores.

Con el fin de conocer cuáles son los factores que tienen influencia en la intención de un colaborador de abandonar la empresa y luego en la decisión que adopta al respecto, cómo se da este proceso y cómo podemos, de alguna manera, prevenirlo o mitigarlo, consideramos que es importante el estudio de la fluctuación o rotación potencial, también llamada Intención de Rotación.

Del Estudio

El estudio busca conocer cómo las Prácticas de RRHH implementadas en la Empresa Contratista Minera influyen en la Intención de Rotación (IR) de sus trabajadores, teniendo como variables mediadoras la Satisfacción Laboral (SL) y el Compromiso Organizacional (CO). Para ello, se toma como base el modelo desarrollado por Michael Joseph Martin en su estudio "Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit".

Este modelo conceptual incluye cuatro variables: Prácticas de RRHH (variable independiente), Satisfacción Laboral (Variable Mediadora), Compromiso Organizacional (Variable Mediadora) e Intención de Rotación (Variable Dependiente). En suma, el modelo de M. J. Martin postula que la implantación de las Prácticas de RRHH influyen en forma directa sobre el nivel de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los trabajadores, y ello repercute sobre su Intención de Rotación.

Respecto a la empresa en la que se desarrolla el estudio, cabe precisar que estamos ante la figura jurídica de Tercerización de Servicios, específicamente mineros, la cual se caracteriza porque no es una prestación personal de los trabajadores, es decir, no se subcontrata mano de obra como en la intermediación laboral (Alegre & Correa, 2001). Bajo esta figura legal, *"también es posible que la empresa contratista de obra o servicios puede ceder al trabajador a la empresa usuaria, pero organizando su trabajo y aportando los medios materiales, aspectos que son centrales para diferenciarla de la intermediación laboral"*. (Toyama & Salvador, 2004). Es decir, podemos encontrar dentro de las oficinas del titular minero a trabajadores de una Empresa Contratista, desarrollando sus propias actividades. Amparado en este marco jurídico, las actividades de los colaboradores de la Empresa Contratista Minera se ejecutan en su oficina o en las instalaciones del titular minero (cliente), cabe precisar que en ocasiones este trabajo puede externalizarse geográficamente, debido a que el desarrollo de las actividades está íntimamente ligado con la naturaleza de los procesos técnicos involucrados.

La Empresa Contratista Minera dónde se desarrolló el presente estudio, como parte de su estrategia empresarial de consolidarse en el mercado nacional y a la vez ofrecer una propuesta de valor que lo convierta en el empleador de elección, rediseñó sus prácticas de gestión de RRHH, buscando asegurar una ideal fluctuación de trabajadores.

A continuación, reflexionaremos sobre las variables de estudio y los hallazgos encontrados en la presente investigación.

Prácticas de RRHH

Es interesante notar que estamos en uno de los momentos más complicados y retadores para los profesionales que trabajamos en la gestión de personas, gracias a los cambios en el mundo empresarial y en el mercado de trabajo, donde se vienen creando, continuamente, nuevas formas de trabajar que exigen pronta atención. Como resultado, podemos afirmar que cada vez más se amplía la brecha entre lo que exige el negocio y las capacidades de RRHH para entregar soluciones de alto valor.

Por lo tanto, RRHH debe ser *"ágil, entender el negocio, analizar la información y desarrollar estrategias para atraer, retener, y desarrollar el talento. Estos imperativos de negocio exigen no sólo un nuevo modelo organizacional, sino también un fuerte desarrollo de las competencias profesionales de esta área"* (Art & Schmahl, 2015).

La gestión de RRHH no solo implica poseer el mejor talento del mercado sino en saber gestionar dicho recurso, diseñando e implementando adecuadas políticas y prácticas de RRHH. En esta línea, la alta dirección de la Empresa Contratista Minera reconoció que se hacía imperativo el cambio de rol de un departamento de RRHH funcional a un Socio Estratégico.

Lograr esta transformación implicó no solo hacer ajustes en las políticas o rediseñar los procesos, sino que fue necesario romper con paradigmas que habían definido el accionar propio del área,

buscando capitalizar las mejores prácticas del sector de servicios mineros y estandarizando en la organización los procedimientos, actividades y procesos que pueden generar valor y estén de acorde con las directivas de la casa matriz.

Con base a la bibliografía revisada, podemos encontrar investigaciones nacionales e internacionales que han examinado el impacto de las Prácticas de RRHH en la intención de rotar de los empleados. Dichos estudios confirman que la gestión de RRHH impacta directa y significativamente en la Intención de Rotación (Huselid, 1995), (Hussain & Sattar, 2013), (Pinedo, 2016), entre otros. Así mismo, sabemos que la gestión de RRHH comprende una gama de prácticas y procesos ampliamente conocidos, los cuales deberían estar vinculadas con la estrategia del negocio. Sin embargo, no se ha llegado a identificar cuáles son las “mejores prácticas” de esta disciplina y no existe consenso teórico-empírico sobre como el conjunto de dichas prácticas influyen en los fenómenos organizacionales. Los investigadores y estudiosos de la materia suelen utilizar su propio grupo de prácticas en función de la realidad empresarial y los objetivos que persiguen.

Por lo tanto, uno de los vacíos y retos que enfrentan las áreas de RRHH es poder identificar cuáles son las prácticas que generan valor y permiten mitigar los niveles no deseados de rotación, porque no todas las prácticas influyen de la misma manera ni tienen el mismo valor, varían dependiendo de los objetivos planteados y del tipo de organización.

En consecuencia, para fines de este estudio se tomó la decisión de seleccionar ocho (08) Prácticas de RRHH rediseñadas e implementadas por la Empresa Contratista Minera, los que ha criterio de la alta dirección y del director regional, permitirá al negocio alcanzar sus propios objetivos empresariales.

Una vez aplicado los instrumentos, el estudio demostró una relación inversa y significativa entre la variable Prácticas de RRHH e Intención de Rotación (-742). Lo que nos sugiere que esta variable de gestión sí influye en este proceso que tiene el colaborador de tomar una decisión respecto a su permanencia o no en la empresa y que se encuentra alineada a los estudios antes mencionados. No obstante, aún persisten interrogantes sobre cómo influyen en el comportamiento de los empleados para decidir permanecer o dejar la organización.

Respecto a la implantación de las prácticas de RRHH en la Empresa Contratista Minera, la dimensión “Compensación” es la más reconocida en la muestra seleccionada. Sobre el particular, sabemos que la minería peruana es competitiva porque tiene que mantener estándares globales con el fin de comercializar sus productos fuera de las fronteras y que para lograr esta competitividad *“requiere de tecnologías de punta, innovaciones y conocimientos muy especializados, contratando profesionales muy capacitados ya que se ubica en el tope de las escalas salariales, en todos los niveles”* (Adaniya, 2017). Es decir, las organizaciones del sector minero nacional se caracterizan por ofrecer a sus empleados salarios y beneficios atractivos, generalmente por encima de la media salarial del mercado laboral peruano, lo cual respondería a una estrategia importante de captación y retención del talento. Este escenario no es ajeno al trabajador de la Empresa Contratista Minera, porque estas empresas desarrollan sus servicios en *“todas las fases de la producción minera, pero donde más se encuentran es en exploración, desarrollo y explotación”* (Bernal, 2018).

Cabe resaltar que, a diferencia de otros sectores económicos, la industria minera presenta ciclos económicos. Es así, que *“cuando suben los precios de los minerales las empresas pueden competir por talento, pues tienen recursos más que suficientes para pagar muy buenos sueldos”,* entonces *“se observa una fuerte competencia entre las empresas por captar talento”* (Chirinos, 2017), pero cuando se presenta una baja en el ciclo económico, *“los profesionales libres en el mercado optan por invertir en ellos mismos para repotenciar sus capacidades para estar listos cuando se revierta la tendencia”* (Adaniya, 2017). Los trabajadores de mayor potencial y que tienen prestigio ganado en el mercado de la ingeniería de diseño, no solo ingresan a una empresa de servicios mineros atraídos por la remuneración económica, sino que lo hacen también para mejorar

sus habilidades y ganar empleabilidad. Es por ello que uno de los retos de La Empresa Contratista Minera es poder ofrecer una experiencia laboral positiva para que sus ex trabajadores quieran reintegrarse a la organización.

No obstante, lo antes mencionado, diversos estudios vienen demostrando que las personas cambian sus necesidades y prioridades y que el dinero no es una variable determinante que asegure fidelidad. Por lo tanto, se hace imprescindible que la organización parta de un análisis previo de los requerimientos, necesidades y expectativas reales de sus colaboradores para generar una mayor satisfacción y compromiso. Cabe señalar que este hecho aislado tampoco es garantía de una baja en la tasa de rotación, pero si puede jugar a favor.

En este objetivo de saber cómo se vincula la de gestión de RRHH, a través de sus prácticas, con la Intención de Rotación de los empleados, diversos autores señalan que es importante incorporar al análisis otras variables moderadoras como por ejemplo, Percepción del empleado y Políticas percibidas (Kabiru , 2017), Engagement y Compromiso Organizacional (Nurita, 2013), Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional (Martin & Kauffman, 2010), Contrato Psicológico (Nivethitha, 2017), entre otras. Si bien los resultados de dichos estudios son aún poco concluyentes y dispersos, coincidimos con la afirmación de que es mejor abordar la Intención de Rotación desde una perspectiva multivariada. Es por ello, que incorporamos al análisis las variables moderadoras: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

Por otro lado, diversos estudiosos en materia de RRHH señalan que una limitación metodológica respecto a la gestión propia del área, es el relacionado a cuál es el origen de la fuente de información ¿de la alta dirección, línea de mando, etc.?, y también observan el riesgo de usar una sola fuente, porque se podría estar omitiendo otras perspectivas necesarias para la comprensión del fenómeno (Villarroya , 2012).

De las Hipótesis

Los hallazgos obtenidos nos permitieron confirmar las tres hipótesis planteadas en el estudio:

Hipótesis 1:

Las Prácticas de RRHH influyen en forma directa a la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.

Hipótesis 2:

La Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional influyen en forma inversa y de manera significativa en la Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.

Hipótesis 3:

El Compromiso Organizacional es un fuerte predictor de la Intención de Rotación de los trabajadores de la Empresa Contratista Minera.

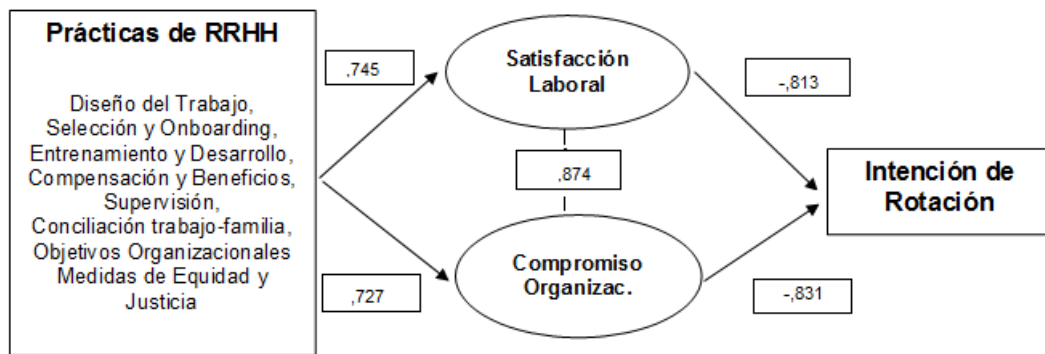
La incorporación de datos sociodemográficos y laborales, consideramos no aportó mayor profundidad en el análisis, debido a que los resultados no mostraron diferencias significativas.

Correlación de las Variables de Estudio

Los hallazgos demostraron la existencia de relaciones significativas entre las cuatro variables estudiadas (Figura 6); que nos lleva a concluir que a más prácticas de RRHH más Satisfacción Laboral, a más prácticas de RRHH más Compromiso Organizacional, a más Satisfacción Laboral más Compromiso Organizacional, a más Satisfacción Laboral menor Intención de Rotación y a más Compromiso Organizacional menor Intención de Rotación.

Dichos resultados coinciden con los hallazgos obtenidos en diversos estudios (Choi, 2014), (Martin & Kauffman, 2010).

Figura 6: Correlación de las variables en el Modelo Conceptual propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Intención de Rotación.

Si bien existe consenso en la importancia del estudio de las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, cuyas bondades no son discutibles, no podemos dejar de señalar que la revisión de la literatura nos muestra diversas posturas respecto a la variable Intención de Rotación.

Hay especialistas que postulan que la “Intención de Rotación” es importante en la medida en que la intención del empleado por terminar con la relación laboral refleja *“una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar”* (Littlewood, 2006). Sin embargo, algunos estudios señalan que si bien la rotación es un fenómeno objetivo y medible, la “intención” puede resultar siendo un fenómeno subjetivo porque es *“sensible a las influencias del entorno y esta puede variar como resultado de una disputa con un supervisor, un elogio por un trabajo bien hecho o rumores sobre cambios futuros como la fusión o la reducción de persona”* (Cohen, Blake, & Goodman, 2005).

Finalmente, podemos encontrar autores que señalan que las áreas de RRHH cuando planifican su fuerza laboral se suelen basar en su data histórica con la finalidad de hacer sus estimaciones en términos de rotación. Es decir, la tasa de rotación en años anteriores es usada para estimar la pérdida de personal esperada en los próximos años. Por lo tanto, la tasa de pérdida de empleados es por su naturaleza retrospectiva, es decir, un indicador de lo que ha sucedido. Caso contrario, *“la información sobre la Intención de Rotar podría ser utilizada como un indicador anticipado de la rotación”* (Maldonado, Monteza, & Rosales, 2018), pero sin dejar de considerar que las relaciones laborales cambian continuamente, dependiendo de múltiples factores comentados en un inicio.

La data resultante del estudio muestra que 48% de los trabajadores tienen una baja Intención de Rotación, seguido por 45% de trabajadores cuya intención de rotar es moderada y finalmente, un número menor de trabajadores equivalente al 7% presentan una alta Intención de Rotación. Al vincular estos resultados con las Prácticas de RRHH, podremos notar que las dimensiones que más impacta en la decisión de rotar son Entrenamiento y Desarrollo, Supervisión, Selección y Onboarding.

Satisfacción Laboral (SL) y Compromiso Organizacional (CO) como predictores de Intención de Rotación.

La Satisfacción laboral (SL) y el Compromiso Organizacional (CO) forman parte de las variables más estudiadas respecto al comportamiento humano en el mundo laboral, debido a que *“han sido asociados a las intenciones de renuncia y la rotación de personal, a la creatividad, el ausentismo y a una gran cantidad de fenómenos que afectan la efectividad de las organizaciones”* (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2018) y porque son *“condicionantes en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, lo cual determina en las personas un enraizamiento, arraigo y permanencia, generando en el comportamiento eficacia, diferenciación, innovación y adaptación”* (Gomez & Recio, 2013). En esta línea, *“la insatisfacción en el trabajo se considera un antecedente del Compromiso Organizacional, ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas”* (Hernandez, Mendieta, & Hernandez, 2013).

Es interesante notar la forma en cómo se vinculan estas dos variables. Hallazgos presentes en otros estudios de investigación muestran la existencia de relación entre ambas, pero cabe señalar que son constructos distintos. *“La diferencia desde el punto de vista organizativo, es que el compromiso se trata de un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción esta intrínsecamente ligado a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales.....”*El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo, la satisfacción muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo” (Bustamante & Fernandez, 2016).

De la revisión bibliográfica se desprende que la Satisfacción Laboral (SL) y el Compromiso Organizacional (CO) están vinculadas con la intención de un empleado de dejar su empleo (IR). Lo cual también quedó demostrado en los hallazgos del presente estudio:

El análisis correlacional realizado en este estudio mostró una relación fuerte y negativa entre SL e IR ($r = -.813$, $p = .000$). Este hallazgo indica que cuanto más satisfecho está el empleado con su trabajo, menor es su intención de renunciar. El análisis correlacional también produjo una relación fuerte y negativa entre el CO e IR ($r = -.831$, $p = .000$). Este hallazgo indica que cuanto más comprometido esté un empleado con su organización, menos probable será su intención de renunciar.

Respecto a la Satisfacción Laboral (SL), los hallazgos del estudio mostraron que los empleados están ligeramente insatisfechos (3,386). Así mismo, al vincular esta variable con la gestión propia de RRHH, observamos que Selección y Onboarding, Entrenamiento y Desarrollo y Compensación son las Prácticas de RRHH que más influyen en el nivel de satisfacción de los empleados.

Por otro lado, uno de los objetivos del estudio es conocer qué variable se comporta como mejor predictor de la Intención de Rotación (IR) de los empleados en la Empresa Contratista Minera. Como ya se mencionó, líneas arriba, los hallazgos de este estudio señalan que el Compromiso Organizacional tiene un 71,6% de la variación total en el modelo de regresión. Por lo tanto, concluimos que este tiene un alto poder predictivo, mayor inclusive que la variable Satisfacción Laboral.

El Compromiso Organizacional (CO) como predictor del fenómeno de rotación ha sido abordado por diversas investigaciones (W.L. Kuean, 2010), (Yildirim & Ayşegül, 2015), (Ni Kadek, 2018), (Silvia, 2011), pero no podemos dejar de mencionar que la revisión bibliográfica también nos indica que no hay una posición única al respecto. Algunos autores postulan a la Satisfacción Laboral (SL) de los empleados como un sólido predictor de la Rotación Laboral (Cainicela & Pazos, 2016), (Duarte, Gonçalves, & Roque, 2015), (Castro, Sanchez, & Candia, 2017).

Respecto al Compromiso, el modelo multidimensional de Meyer y Allen, que nos sirve de base para la presente investigación, sugiere que la persona en forma simultánea experimenta varios tipos de compromiso hacia la empresa: Compromiso afectivo (CA), Compromiso Normativo (CN) y Compromiso de Continuidad (CC). Estudios nacionales y foráneos han puesto de manifiesto que una o más de estas dimensiones logran promover la intención de quedarse en la empresa (Bustamante & Fernadez, 2017), (Contreras, 2017), (Kaur & Kuean, 2010). Sin embargo *“la mayoría de los estudios empíricos se han centrado en el Compromiso Afectivo (CA). Esto se debe a que el CA es el factor predictivo más sólido y consistente de los resultados deseados por la organización, como la retención de empleados”* (Martin & Kauffman, 2010).

En esta línea, los hallazgos del estudio también muestran que el Compromiso Afectivo (CA) es la dimensión a la que se le atribuye mayor poder predictivo, porque 61,8% de la variación total de la variable IR es explicada por el modelo de regresión con variable independiente CA. Este resultado es consistente con diversas investigaciones (Kennedy, 2006), (Kashifa, 2015) y (Martin & Kauffman, 2010) y con la teoría desarrollada por Meyer y Allen (1997), quienes señalaban que dicha dimensión de compromiso está referido al apego o vínculo emocional, a cómo se identifica e involucra el empleado con su empresa, es también un proceso actitudinal que los lleva a evaluar sus relaciones con la organización en términos del valor y de la congruencia que existe entre sus propios objetivos y los del negocio. Si dichos estos objetivos se alinean entonces mayor será la probabilidad de permanencia del colaborador en la empresa.

Cabe precisar que los hallazgos de este estudio también muestran que las dimensiones Supervisión, Entrenamiento y Desarrollo y Selección y Onboarding son las Prácticas de RRHH que más influyen en el Compromiso Afectivo (CA). Compensación y Diseño del Trabajo y Medidas de Equidad y Justicia son las prácticas que más influyen en el Compromiso de Continuidad (CC) y Entrenamiento y desarrollo, es la práctica que más influye en el Compromiso Normativo (CN).

En formar complementaria y con el fin de analizar un poco más a detalle los resultados, se realizó una revisión de las encuestas de salida de los últimos 24 meses. Cuyos resultados pueden aportar o dar más luces sobre las principales razones por las que los empleados renunciaron voluntariamente a la Empresa Contratista Minera: Malas relaciones con el jefe / supervisor (8%), Faltas al código de ética de los directivos o empleados (14%), Reputación de la empresa inadecuada (19%), Falta de entrenamiento (9%) y Estándares y procesos de trabajo inadecuados (6%).

Del estudio se desprende que es el Compromiso Normativo (CN) (23,8%) la dimensión del CO que predomina. Estos resultados que muestran la estrecha relación entre el CN y la intención de Rotación han sido también puestos de manifiesto en otras investigaciones (Gülru , 2015) y (Omar & Marhana , 2012). Al respecto la teoría nos dice que este CN *“debe de entenderse como una obligación que el empleado siente por permanecer en la organización, es un compromiso de reciprocidad que asume el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial”* (All, 2012). Por ejemplo, el otorgamiento de préstamos sin intereses, entrenamientos en el extranjero, etc. Sin embargo, Meyer y Allen (1991), postulan que este compromiso tiene una duración limitada, generalmente hasta que la deuda es saldada.

Se entiende que un trabajador comprometido es el individuo identificado y con un alto nivel de vinculación con la organización y sus valores, sin embargo, *“el compromiso ya sea afectivo,*

calculado o normativo, no es el único predictor del éxito laboral de un trabajador, pero si es un factor importante que ayuda a garantizar la calidad de servicio, así, como altos niveles de desempeño laboral que se traducen, por ende, en un elevado índice de productividad y competitividad en el mercado laboral que es lo que busca toda empresa” (All, 2012).

En suma, el presente estudio pretende ser un aporte en materia de RRHH para este tipo de empresas que brindan servicios al sector minero peruano.

Para futuros estudios, sugerimos tomar en cuenta la dinámica propia del mercado laboral, ya que como se sabe, la disminución de los precios de los metales impacta en la contratación de la mano de obra en este sector, por lo que un estudio de tipo longitudinal permitiría realizar análisis más profundos. Así mismo, también creemos relevante ampliar la fuente que proporciona la información, a través de entrevistas cualitativas que permitan un mejor entendimiento de qué está pasando no solo en la empresa como un todo sino también en cada línea de negocio, cruzando información con indicadores propios del área de RRHH como absentismo laboral, tardanza, desempeño, etc. La información obtenida permitirá que la empresa cuente un panorama más amplio respecto al proceso de decisión del colaborador de retirarse y por ende tomar las medidas más pertinentes para mitigar los niveles de rotación de su talento máspreciado.



4. Sugerencias

- Los hallazgos descriptivos encontrados demuestran que la experiencia de los trabajadores respecto a las prácticas de RRHH, niveles de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional no están en un nivel deseado. Es por ello que se hace indispensable que la empresa reevalúe su estrategia orientada a las personas, partiendo de la premisa que los individuos suelen otorgar diferentes valoraciones a las prácticas de RRHH en función de su edad, situación personal familiar, nivel de instrucción, etc. Porque, creemos que independientemente de la cantidad de generaciones que estén conviviendo en la empresa, cuyas necesidades, condiciones y expectativas son diferentes; la no adecuación de las prácticas laborales, podrían estar generando Intención de Rotación.
- Con base a los resultados, podemos afirmar que, a pesar de los esfuerzos de la Empresa Contratista Minera por tener una propuesta de RRHH sólida y consistente, esta no ha sido reconocida como tal entre sus trabajadores, lo que sugiere errores en la implantación. Por lo tanto, sugerimos que la organización revise la estrategia no solo orientada a los propios procesos del área, sino también a los canales de comunicación interna. En esta línea, diversos autores postulan que es fundamental reforzar el sistema de comunicación interna respecto a las políticas del área, porque una razón para el fracaso podría estar en la no transmisión adecuada de la información a los colaboradores.

RRHH en la Empresa Contratista Minera

- El área de RRHH de la Empresa Contratista Minera tiene que atender esta nueva fuerza laboral que cada día se muestra más exigente y demandante, pero para generar una propuesta de valor con soluciones innovadoras, sugerimos partir primero de una evaluación del rol y los perfiles de los profesionales que integran el área. Diversos estudiosos de la materia afirman que el enfoque del profesional de RRHH debe ser la de un consultor, demostrando habilidades para analizar, asesorar, y resolver en tiempo real los problemas de negocio. Dave Ulrich señala que, desde la perspectiva de los resultados, RRHH debe de cumplir con cuatro roles: Experto Administrativo, Socio Estratégico, Agente de Cambio, Líder de Efectividad y socio de los trabajadores. Este gran reto exige que el área de RRHH de la organización también se prepare, capacite, incorpore nuevas competencias, así como herramientas. Alcanzar esta meta puede requerir de inversión en temas de capacitación, compra de software integrados, incorporación de nuevos profesionales y desvinculación de aquellos que no cumplan con los nuevos perfiles.
- La estrategia que implemente el área de RRHH debería de asegurar el mantenimiento de las ventajas competitivas del negocio, la creación de valor de cara al cliente y la diferenciación que busca la organización en el mercado de ingeniería nacional pero también debe de permitir gestionar la incertidumbre y tomar las mejores decisiones oportunamente. Por lo tanto, este importante proceso no es solo responsabilidad de RRHH, sino que debe de ser encabezado por la alta dirección y bajar en cascada a todos los líderes de la organización. Así mismo, la implementación de los ejes de la estratégica en RRHH debe ser un proceso permanente de análisis, diagnóstico y seguimiento de los planes. Por lo que se sugiere implementar mecanismos de monitoreo, evaluación, retroalimentación y ajuste.

Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

- Los hallazgos mostraron que el Compromiso Organizacional se presenta como un sólido predictor de la Intención de rotación. Sin embargo, no podemos dejar de considerar que este está vinculado con la cultura de la organización y ambos tienen un papel relevante en el desempeño de la empresa, porque *“cuando la cultura está alineada con los valores de la*

organización, ésta atrae a empleados que se sienten plenamente identificados”, es por ello que se sugiere que la alta dirección de La Empresa Contratista Minera identifique las prácticas alineadas con la cultura y cuáles son aquellas que deben de inmediatamente “cambiarse por atributos y comportamientos tangibles que puedan ser visibles y reconocidos tanto por colaboradores como por externos.” (Kaplan & Dollar, 2016).

- Lo anterior también exige que exista un proceso formal de medición de la Cultura, la cual incorpore herramientas para medir e identificar en dónde la organización es fuerte, débil o presenta inconsistencias. *“Hoy en día, cuando la cultura corporativa está siendo fuertemente debatida, formada y redefinida en redes sociales, tener una encuesta que se aplica una vez al año, es altamente peligrosa y obsoleta”.* Se desprende que el Compromiso debe de ser prioritario para el negocio, y es necesario modernizar el proceso para medirlo y evaluarlo en toda la organización. Se sugiere buscar *“reconocimiento externo para validar los esfuerzos, y reforzar ante los líderes que el compromiso y la retención de la gente deben ser su prioridad número 1”* (Brown, Chheng, & Melian, 2015).
- RRHH necesita contar con información que le permita saber los motivos reales por los cuales un individuo desea integrarse o no al negocio, para ello también es importante la analítica aplicada a la gente. Cualquier medición que realice la organización en temas de Satisfacción Laboral, Compromiso Laboral, Clima, Cultura, etc. requiere pasar del análisis a la acción cuanto antes. Si bien es ideal que esta sea medida sistemáticamente, existen otras formas de tener una aproximación en tiempo real, haciendo uso de herramientas internas y externas que ofrecen retroalimentación, como por ejemplo, las plataformas de LinkedIn, Facebook, Instagram, entre otras, donde muchas empresas son calificadas en línea, incluso por sus propios colaboradores.

Prácticas de RRHH

- Si bien todas las prácticas propias de RRHH tienen una utilidad y una razón de ser, podemos notar que algunas de ellas repercuten con más intensidad en los niveles de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. Con base a los hallazgos, podemos concluir que las dimensiones de Supervisión, Entrenamiento y Desarrollo y Selección y Onboarding y Compensación son prácticas que requieren evaluar su implantación. Al respecto sugerimos:
- Supervisión. - Sabemos que la Empresa Contratista Minera ha incorporado un nuevo modelo organizativo, el cual apunta a trabajos colaborativos. Por tanto, consideramos que la gestión de RRHH debe centrarse en los equipos y no en las personas y en este punto el rol del líder es vital.

Al respecto, los hallazgos de este estudio sugieren que el desarrollo del liderazgo en la organización no está cubriendo las expectativas del negocio local y más aún cuando uno de los puntos críticos en los cuales se sustenta la estrategia es pasar de una organización jerárquica a redes de equipo. Cabe precisar, que la empresa dentro del área de Talent Management & Development, cuenta con el Programa “Lead First”, el cuál ha sido desarrollado por la casa matriz. Sugerimos reevaluar y adecuar dicho programa de liderazgo a la realidad de la locación nacional, basándose en evidencias y analítica, explorando nuevos enfoques que permitan identificar líderes potenciales en varios niveles de la organización, aprovechando la experiencia de líderes experimentados, los cuales pueden servir de mentores y aplicando coaching intensivo cuando se requiera. Así mismo, periódicamente debe de medirse la efectividad del mismo, y realizar los ajustes que se crean convenientes.

- Compensación.- Respecto a los programas de beneficios y reconocimiento diseñados en la casa matriz, como una herramienta de retención, se tiene que evaluar su idoneidad en el mercado local, porque este podría no tener el efecto deseado. *“Si se les da reconocimiento a*

todos por igual, este pierde su significado. Si se le da a la persona equivocada, también pierde su poder. Por esta razón, se debe hacer un esfuerzo en identificar aquellos empleados que brindan mayor valor a la compañía, aquellos empleados talentosos, ya que son precisamente a ellos a quienes se les tiene que reconocer” (Fuchs Ángeles & Sugano, 2009).

- Entrenamiento y Desarrollo, existen consenso sobre su importancia. Contar con más y mejores competencias al interior de la organización se hace una prioridad ineludible, las actuales tendencias en materia de RRHH sugieren que las empresas realicen una transformación del aprendizaje, entendiéndolo como una experiencia diaria y no sólo como un conjunto de programas que se tienen que desarrollar. Para ello es necesario que cualquier programa que desarrolle el área de RRHH de la Empresa Contratista Minera, sea un proceso que responda a los objetivos estratégicos del negocio y, por otro lado, vea a sus colaboradores como clientes con necesidades específicas y no como alumnos que deben de asistir y atender clases tradicionales, porque en ellos *“destaca la preocupación por el desarrollo de una carrera profesional sólida y progresiva. Los dos factores que cuentan más hoy día al contemplar la propia carrera profesional son la posibilidad de aprender y lo que podríamos llamar empleabilidad”* (Ferreiro & Alcazar, 2010).

De lo mencionado se desprende la necesidad de que el área de RRHH considere y adapte nuevos modelos de aprendizaje corporativo. Hoy la tecnología juega a favor, a través de herramientas que incorporan plataformas de experiencia y micro aprendizajes, soluciones móviles, comunidades virtuales, blogs comunitarios, entre otros.

No podemos dejar de mencionar que cualquier propuesta de entrenamiento se debe de diseñar teniendo como base el idioma local (español), así mismo, basado en situaciones reales que lleve a los beneficiarios a cuestionar el statu quo y ofrecer nuevas propuestas y alternativas, porque, *“lo fundamental de la capacitación es enseñar a pensar, es decir, desarrollar la racionalidad de las personas.. pensar es aplicar todos los recursos intelectuales de que uno dispone”* (Ferreiro & Alcazar, 2010).

- Selección y Onboarding.- La forma de seleccionar personal viene cambiando desde hace ya algunos años. La tecnología está jugando un rol clave y las empresas cuidadoras de su reputación e imagen, están innovando y cuidando tener procesos mucho más respetuosos, amigables, y que contemplen la experiencia del candidato. Sin embargo, es importante mencionar que la Selección no sólo es responsabilidad de RRHH, se requiere el involucramiento de las líneas de negocio, quienes deben de revisar y actualizar los perfiles, teniendo en cuenta no solo el nivel de formación y la experiencia sino también otras características como las aptitudes, el perfil psicológico, las habilidades sociales, etc. Un tema muy importante es el margen del tiempo para encontrar al candidato ideal, en este tipo de empresas donde se debe de actuar con celeridad cuando se gana la licitación de un proyecto, intensivo en mano de obra, la urgencia por encontrar un buen profesional generalmente nos lleva a elecciones apresuradas e improvisadas, lo cual también está amarrado con procesos de inducción rápidos y pocos útiles.

Se sugiere rastrear el talento interno en la organización antes de explorar otras posibilidades externas y poner en funcionamiento Programas de Referencias atractivos. Así mismo, en periodos caracterizados por el fuerte dinamismo del mercado de trabajo minero, ampliar la perspectiva de búsqueda de talento puede ser una opción viable y rentable.

Sabemos que la minería a nivel nacional e internacional es una industria eminentemente masculina y esta premisa se extiende también a las organizaciones como las Empresas Contratistas Mineras. Diversos estudios coinciden en señalar que existen trabas o barreras que dificultan la incorporación y retención de las mujeres en la industria minera, siendo una de ellas el tema de la conciliación familia/trabajo. Si bien, no es un tema que se aborde en este estudio, consideramos importante que la organización en su búsqueda continua de talento considere la incorporación de la mujer no solo en puestos administrativos sino también en puestos del área de operaciones (ingenieras en todas las especialidades, técnicas de diseño, arquitectas, etc.).

Por un lado, se contribuiría al rompimiento de viejos paradigmas y también se lograría mantener niveles de fluctuación de personal deseables.

Otro punto a considerar es el establecimiento de alianzas con instituciones educativas, no solo como un esfuerzo individual, sino también colectivo (gremio), con el fin de contar con cantera de jóvenes talentos preparados que puedan ser incorporados a la organización.

Employer Branding

- La captación y retención del talento necesita de acciones paralelas al trabajo que hace cotidianamente el área de RRHH y requiere de la implicación de otras disciplinas como marketing y comunicaciones con el fin de contribuir a construir la reputación empresarial. Es decir, para ser el empleador de elección y lograr la fidelización del capital humano, es importante que la Empresa Contratista Minera incorpore a su agenda como prioridad el diseño y desarrollo de su marca como empleador (Employer Branding), la cual tiene que estar basada *en una sólida, coherente y consistente propuesta de valor, cuidando la imagen que proyecta hacia sus clientes, a los candidatos y la percepción de sus empleados.* Miguel Valdivieso - Director de Randstad señala que son los propios colaboradores quienes pueden ayudar de manera significativa en este proceso de atraer el talento, porque son un poderoso *canal de comunicación* para conseguir dicho objetivo, pero para ello es importante que el trabajador tenga orgullo *de pertenecer a sus planillas, para posteriormente brindar las facilidades para que ellos puedan trasladar el mensaje a sus entornos inmediatos.*

Complementariamente, creemos importante que la empresa reevalúe su rol social. Al respecto, un interesante resumen ejecutivo realizado por la consultora Deloitte, titulado "Tendencias Globales de Capital Humano 2018", señala que hoy en día, las empresas deben incorporar *"tendencias, perspectivas y voces externas mediante el mantenimiento de relaciones positivas, no solo con clientes y empleados, sino también con las comunidades locales, los reguladores y una variedad de otras partes interesadas"*. Esto obliga a los líderes empresariales a *"escuchar atentamente a los constituyentes, actuar de forma transparente con la información, generar confianza, credibilidad y consistencia a través de sus acciones. Puede ser confundido con altruismo, pero llevarlo a cabo es parte fundamental para "mantener la reputación de una organización; atraer, retener e involucrar a trabajadores críticos; y cultivar la lealtad entre los clientes"*.

Gestionar la Movilidad

- La Empresa Contratista Minera cuenta con sedes en diferentes países, lo cual le permite tener una ventaja frente a sus principales competidores. Se sugiere introducir nuevos tipos de movilidad, lo cual implica *"cambiar el uso tradicional de la movilidad como una forma de destinar personas para cubrir necesidades empresariales tácticas, hacia la utilización de la movilidad como forma de atraer y desarrollar los mejores talentos y crear una visión más global en la empresa"* (PWC, 2014). Dentro de las medidas a adoptar podemos mencionar las asignaciones a corto plazo, transferencias, cargos internacionales, etc. Lo cual es un reto porque exige lograr un ensamble de las propias metas profesionales del colaborador, la unidad de negocio, el área de Mobility, los objetivos del negocio y su capacidad operativa, pero creemos contribuiría en las reservas de talento y liderazgo.

Gestionar la movilidad es estratégico y RRHH debe de estar pendiente de futuros requerimientos

para así lograr concretar el traslado oportunamente. Para ello es necesario tener un mapeo actualizado de las experiencias, capacidades y potencial del personal en todos los niveles organizativos. Este mapa tiene que estar alineado a las necesidades del negocio. Así mismo, la analítica puede contribuir en este camino de predicción de la demanda y así actuar anticipadamente.

No existe una única fórmula mágica para retener el talento, por lo tanto, tenemos que estar preparados, Jimena Mendoza, socia de LHH-DBM sugiere que las empresas deben de saber cuáles son sus talentos claves y también cuáles son sus posibles sucesores, es decir, lo que ella denomina “*piezas de recambio*”.

Finalmente, coincidimos con la afirmación de que es necesario que el concepto de Compromiso incluya cinco elementos claves: trabajo significativo, líderes que se involucran en el día a día, un ambiente laboral positivo, oportunidades de desarrollo, y confianza en la organización y en sus líderes (Ferreiro & Alcazar, 2010). Lo cual lo convierte en un verdadero reto para la Empresa Contratista Minera.

5. Limitaciones

Las principales limitaciones que han afectado a los resultados del estudio se presentan a continuación.

La primera y principal de las limitaciones la encontramos en el sector económico estudiado. No se encontró estudios previos correspondientes a empresas de servicios mineros peruanos, específicamente contratistas mineras, por lo que no se disponen de medidas de referencia para poder comparar los resultados y ampliar el nivel de análisis. Para contar con un marco de referencia, la investigación ha tomado como fuente información obtenida de investigaciones en Empresas Mineras.

Otra de las limitaciones encontradas está referida a la recolección de datos y al momento temporal en que se realiza. Como se mencionó, el estudio requería la aplicación de 4 instrumentos a los mismos trabajadores, tanto en Lima como en provincias, lo cual tomó más tiempo de lo previsto debido a la cantidad de ítems por resolver. Así mismo, este estudio se ha realizado en un tiempo específico, lo que no permite realizar inferencias dinámicas propias de un estudio longitudinal.

Bibliografía

- Wright, P., Gardner, T., & Moynihan, L. (2005). The Relationship between HR Practices and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 58.
- Acikgoz, C., & Sumer, H. (2016). Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability-Turnover Intentions Relationship. *The Journal of Psychology*, 150.
- Adaniya, A. (2017). La Minería Peruana es Competitiva y Demanda Profesionales de Alto Nivel. GERENS.
- Alache, P. (2018). Estos son los 5 frentes laborales para tomar en cuenta en 2018. *Conexión ESAN*.
- Alegre, M., & Correa, F. (2001). La Problemática de la Intermediación Laboral en el Perú. (P. U. Perú, Ed.) *Ius Et Veritas*(23).
- Aliaga, S., Barrenechea, J., Carbajar, K., & Vivanco, W. (2017). *CENTRUM*.
- All, D. (2012). *Efecto del Compromiso, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria*.
- Amozorrutia, J. (2016). *Great Place To Work*.
- Arango, A. (2015). (U. D. Rosario, Ed.)
- Arroyo, N. (2016). (U. P. Norte, Ed.)
- Art, M., & Schmahl, H. (2015). Reinventado RRHH - Una Transformación Extrema.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, III(5).
- Barrios Figueredo, C. (2012). (Colombia, Ed.) Retrieved from Universidad Jorge Tadeo Lozano
- Bernal, C. (2018). Las Contratistas Mineras Generan un Movimiento Comercial de S/18,000 millones a Nivel Nacional. (I. d. Minas, Interviewer)
- Bersin, J., & Dimple, A. (2015). Liderando en el Nuevo Mundo del Trabajo. *Deloitte University Press*.
- Betanzos, N., & Andrade, P. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores. *Revista de Psicología*, 22(1).
- Bravo, C., & Gonzalez, M. (2017). *Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional*. (ESAN, Ed.)
- Brooks, H. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*.
- Brown, D., Chheng, S., & Melian, V. (2015). *Cultura y Compromiso La Organización Desnuda*. *Deloitte University Press*.

- Bustamante, J., & Fernandez, M. (2017, Marzo). *Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa*. (CENTRUM, Ed.)
- Bustamante, J., & Fernandez, M. (2016). (CENTRUM, Ed.)
- Bustamante, J., Fernandez, M., & Moscoso, Y. (2016). *Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector*. (CENTRUM, Ed.)
- Cainicela, F., & Pazos, P. (2016). La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. (U. D. Pacífico, Ed.)
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad* (3ra. ed.). Colombia: Eco Ediciones.
- Castro, C., Sanchez, E., & Candia, M. (2017). (U. d. Pacífico, Producer) Retrieved 2018
- Cernas Ortiz, D., & Mercado Salgado, P. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2).
- Chiang, M., & Hidalgo, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Revista de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 58(2).
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). (M. G. Hill, Ed.)
- Chirinos, L. (2017). Un problema clave en la minería: la escasez de talento. *Conexión ESAN*.
- Choi, S. (2014). Examining the impact of Human Resources Management Practices on Employees Turnover Intention. *International Journal of Business and Society*.
- Cohen, G., Blake, R., & Goodman, D. (2005). Does Turnover Intention matter? Evaluating the usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *SAGE*.
- Contreras, I. (2017). *Compromiso organizacional y la intención de permanencia de los profesionales de enfermería en una institución de salud privada, Lima, 2016*. Retrieved from Universidad Privada Unión.
- Cotto, M. (2016). Rotación de Personal, un precio muy alto. (L. RepúblicaNet, Ed.) *Gestión del Talento*.
- Díaz, I., García, C., & León, M. (2014). Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS). (F. d. Sociales, Ed.)
- Dominguez, L., Fernandez, J., & Roncancio, P. (2014, Setiembre). Porqué permanecer en este trabajo, causales de salida. *European Scientific Journal*, 10(26).
- Dominguez, L., Marcelino, M., & Cardona, D. (2014).
- Duarte, A., Gonçalves, J., & Roque, D. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*.

- Dyzenchouz, G. (2017). No es lo mismo: Motivación, Satisfacción y Compromiso de los Empleados. *La plataforma social para Recursos Humanos líder de Latinoamérica* .
- Estrada, R. (2018). *El Costo de la Rotación de Personal*. Ecuador: Deloitte.
- Ferreiro, P., & Alcazar, M. (2010). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Lima, Perú: Universidad de Piura.
- Flores, R., & Abreu, J. (2008, Marzo). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*.(3).
- Flores, R., Abreu, J., & Baddi, M. (2008). Factores que original la Rotación de Personal en Empresas Mexicanas. (Daena, Ed.)
- Frias Navarro, D. (2014). *Universidad de Valencia*. (U. d. Valencia, Ed.) Retrieved 2018
- Frias, P. (2014).
- Fuchs Ángeles, R., & Sugano, S. (2009). Universida del Pacífico. *Jornal of business*, 12.
- García Bellido, R; Gonzalez Such, J; Jornet Meliá, J. (2010). *SPSS Análisis de fiabilidad*. Retrieved from Universidad de Valencia: https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- García, M. (2015). *Universidad de Málaga*.
- Gomez, D., & Recio, R. (2013). Satisfacción Laboral y Compromiso en las Organiizaciones de Río Verde. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4.
- Gonzalez, M. (2006). *Universidad Autónoma de Nuevo León*.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium.
- Griffeth, R., Horn, P., & Gaertner, S. (2000). Retrieved from Sage journals
- Gülru , G. (2015). The Relationship Between Normative Commitment and Turnover Intentions: Case Study of Five Private. *Sarevejo Journal of Social Sciences Inquiry*.
- Hellgren, J., & Verke, M. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2).
- Hernandez, J., Espinoza, J., & Arellano, M. (2014). Influencia del Comportamiento del Líder en el Desarrollo de los RRHH. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(6).
- Hernandez, M., & Merida, A. (n.d.).
- Hernanez, Y., Mendieta, A., & Hernandez, G. (2013). Modelo de Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18.
- Holm, , S., & Hovland, J. (1999). Waiting for the other shoe to drop: Help for the job-insecure employee. (U. Minnesota, Ed.) *Biomedical Sciences*.

- Huselid, M. (1995). Retrieved from [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1199592](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1199592)
- Hussain, A., & Sattar, A. (2013). Impact of Talent Management and employee turnover Intention on Organizational Efficiency. *Institute of Information Technology Lahore Pakistan*.
- iOpener, I. (2017). ¿Porqué se van? *Future For Work*.
- Iqtidar, S., & Ahmad, M. (2010). Measuring Push, Pull And Personal Factors Affecting Turnover Intention: A Case Of University Teachers In Pakistan.
- Jauregui, K. (2018, Agosto). Como Enfrentar la Fuga de Talentos. *El Peruano*.
- Jones, G., & Hill, C. (2005). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mac Graw Hill.
- Juaneda, E., & Gonzalez, L. (2007). *Universidad de La Rioja*.
- Kabiru, M. (2017). Theorizing a boundary condition of the relationship between HR Management Practices and Turnover Intention. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*.
- kaplan, M., & Dollar, B. (2016). *Moldear la Cultrua e Impulsar la Estrategia*.
- Kashifa, Y. (2015). Impact of Organizational Commitment on Intention to Quit Among Psychaitric Nurses: Evidence from Pakistan. *International Journal of Learning & Development, 15 ISSN 2164-4063(4)*.
- Kaur, S., & Kuean, W. (2010). The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences(10)*.
- Kennedy, S. (2006). *Intention to Leave and Organizational Commitment among Child Welfare Workers*. University of Tennessee - Knoxville. Retrieved from http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/1810
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa*.
- Lizama, P., & Boccardo, G. (2014, Noviembre). Retrieved from Universidad de Chile.
- Lopez, J. (2011). Propuesta para reducir la Rotación de Personal. *Vinculando*. Retrieved from http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Maldonado, J., Monteza, H., & Rosales, D. (2018). El Engagement y la Intención de Rotar de los Trabajadores en las Notarías de Lima. Lima.
- Mañas, E. (2015).
- Mañas, E., & Garrido, R. (2007). España. Retrieved from EOI.
- Martín, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico*. (U. d. Valladolid, Ed.)

- Martin, M., & Kauffman, E. (2010). *Influence of Human Resources Practices on Employee Intention to Quit*. Retrieved from Universtiy of Virginia.
- Martinez Ortega, R., & Tuya Pendás, L. (2009, Junio). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*. Retrieved from Scielo.sld.cu
- Martinez, R., & Campos, F. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 3(36).
- Mejía, V. (2016). (U. C. Vallejo, Ed.)
- Ngo, P. (2017). A Review of existing Turnover Intentions Theories. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11).
- Ni Kadek, A. (2018). The role of organizational Commitment in mediating the Effect of Job Satisfaction on Employee's Intention To Quit. *International Journal of Economics, Commerce and Management*(12).
- Nivethitha, S. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*.
- Nqwanelva, N. (2013). (t. C. Technology, Ed.)
- Nurita, J. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia.
- Omar, K., & Marhana , M. (2012). Organizational commitment and intention to leave among nurses in Malaysian Public Hospitals. *ResearchGate, IJMS 19 (2)*, 31–46 .
- Pedreira, M. (2015). El futuro del liderazgo contado a través de las buenas prácticas de las compañías. *Observatorio RRHH*.
- Pedrosa Correo, I., & Basterretxea Correo , J. (2014, Marzo). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas ¿qué estadístico utilizar? (P. U. Javeriana, Ed.) *Universitas Psychologica* .
- Pinedo, M. (2016). *Las Prácticas de RRHH y la Intenciones de Rotación del Personal de la Empresa Wanderson SAC*.
- Pino, A., & Ochoa, J. (2016). *Estudio del punto óptimo de rotación del personal: análisis comparativo entre el costo de retención de personal vs. costo de rotación en el área de producción de la empresa concretos Lima S.A.C.* (U. P. Aplicadas, Ed.)
- Prieto Bejarano, P. (2013). Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal. *Universidad de Medellín*.
- Prieto, J. (2004). El abandono voluntario del mercado del trabajo. *Revista de Economía Aplicada*, 35(13).

- PWC. (2014). Movilidad con Sentido.
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/993/99315569010/>
- Randstad. (2017). Retrieved from Randstad.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración de Personal*. (Limusa, Ed.) Mexico: Limusa Editores.
- Robbins. (1998).
- Rodríguez, J. (1999).
- Rodriguez, J., & Ortiz, J. (2016). Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de Empresas Mineras de Arequipa y Cusco. (CENTRUM, Ed.)
- Rodríguez, M. (2017). Diferencia entre Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Lima, Lima, Perú. Retrieved from Universidad Tecnológica del Perú
- Rojas, F. (2015). *Es importante ofrecer la compensación justa a los miembros del equipo de trabajo?* (EOI, Ed.)
- Romero, N. (2016). El Papel de Recursos Humanos en el Liderazgo. *Recursos Humano.Com*.
- Rose, Karina. (2015). Retrieved from Aptitus
- RumboMinero. (2016). Sector minero es uno de los rubros con mayor rotación de personal. *Rumbo Minero*.
- Rusu, C. (2013). *Metodología de Investigación*. (UCV, Ed.) Retrieved from http://zeus.inf.ucv.cl/~rsoto/cursos/DII711/Cap4_DII711.pdf
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. In *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Sargent, A., & Bradley, L. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance. *Small Group Research* .
- Silvia, V. (2011). *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral como Predictores de la Intención de los Empleados de Dejar la Organización*.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfactions Assesment, Cause and Consequences*. California, USA: SAGE.
- Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. (U. d. Granada, Ed.)
- Thompson, J. (2008). Retrieved from Southern Cross University
- Torres, R. (2016). Factores de Intención de Rotación Laboral en Colaboradores de una Empresa Peruana del Rubro Hotelero. (P. U. Perú, Ed.)

- Tosellí, B. (2017). ¿Qué esconde una alta rotación de personal? América Económica. Retrieved from <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/que-esconde-una-alta-rotacion-de-personal>
- Toyama, J., & Salvador, A. (2004). Las contratas mineras: aspectos laborales. *Circulo de Derecho Administrativo*.
- Velando Rodríguez, V. (2004). El Proceso de Abandono Voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. (U. d. Vigo, Ed.) *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3).
- Villarroya, M. (2012).
- Villarroya, Matilde. (2012). Retrieved from Universitat Rovira I Virgili.
- W.L. Kuean, S. K. (2010). The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*(19).
- Warech, M., & Tracey, J. (2004). Evaluating the Impact of HR; identifying What Matters. (C. University, Ed.) *Watson Wyatt Worldwide*, 45.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. (McGraw-Hill, Ed.)
- Wigodski, J. (2010, julio 14).
- Yildirim, M., & Aysegül, A. (2015). The Effect of Organizational Commitment and Job Commitment to Intention to Leave of Employment: A Research in Hotel Management. *International Journal of Business and Social Science*, 6(15).
- Yong, H. (2012). *Work-life balance at Shanghai Shuozhi Management Consulting: Family-friendly policies with a Chinese twist*. Retrieved from Emerald Group Publishing Limited

ANEXOS

Tabla 19: Dimensiones de Prácticas de RRHH por Edad

EDAD (agrupado)		DT	ED	S	O	E	TF	SO	C
20-29	N	19	19	19	19	19	19	19	19
	Media	22,16	14,37	9,53	6,95	11,11	12,32	13,37	19,37
	Desviación estándar	2,115	2,712	1,954	1,353	1,197	3,787	1,707	1,383
30-39	N	66	66	66	66	66	66	66	66
	Media	22,52	15,09	10,29	7,36	11,27	13,30	13,92	20,06
	Desviación estándar	1,774	2,794	1,912	1,273	1,184	3,239	1,916	1,508
40-49	N	78	78	78	78	78	78	78	78
	Media	22,47	14,83	10,37	7,38	11,36	13,40	13,99	19,58
	Desviación estándar	2,030	2,803	1,961	1,131	1,151	3,328	2,135	1,883
50-59	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	Media	22,30	15,10	10,50	7,00	11,40	11,80	13,20	19,80
	Desviación estándar	1,889	2,378	2,014	1,414	1,578	1,619	2,821	2,616
60-71	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	Media	22,00	16,00	10,00	6,67	11,00	12,33	14,33	20,33
	Desviación estándar	1,732	3,464	2,000	2,309	3,606	2,517	2,082	1,155

Tabla 20: Prácticas de RRHH por Antigüedad Laboral (años)

ANTIGÜEDAD		DT	ED	S	O	EQ	TF	SO	C
1-2	N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Media	21,88	14,25	10,13	6,81	11,44	12,31	13,38	19,38
	SD	1,258	2,543	2,187	1,601	1,315	3,027	2,306	1,784
3-4	N	88	88	88	88	88	88	88	88
	Media	22,52	14,70	9,95	7,44	11,27	13,53	13,64	19,65
	SD	1,755	2,792	1,899	1,049	1,162	3,723	2,052	1,788
5-7	N	72	72	72	72	72	72	72	72
	Media	22,46	15,32	10,64	7,22	11,29	12,83	14,24	19,99
	SD	2,207	2,742	1,894	1,355	1,326	2,638	1,946	1,674

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Prácticas de RRHH por Rango de Remuneración

REMUNERACIÓN		DT	ED	S	O	EQ	TF	SO	C
900-6719	N	101	101	101	101	101	101	101	101
	Media	22,33	14,81	10,14	7,27	11,27	12,98	13,69	19,72
	Desviación estándar	1,795	2,738	2,005	1,216	1,191	3,359	2,058	1,773
6720-	N	49	49	49	49	49	49	49	49

12539	Media	22,49	15,20	10,55	7,37	11,41	13,29	14,08	19,76
	Desviación estándar	1,781	2,915	1,849	1,270	1,171	2,944	1,988	1,786
12540- Ñ218359	N	11	11	11	11	11	11	11	11
	Media	22,91	13,64	9,55	7,64	11,27	14,82	12,82	19,45
	Desviación estándar	2,119	2,335	1,695	1,362	1,272	4,916	1,662	1,293
18360- 24179	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	Media	22,63	14,63	10,25	7,50	11,25	13,00	15,38	20,13
	Desviación estándar	2,504	2,560	1,982	,756	1,753	1,690	1,408	1,642
24180- 30000	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Media	22,71	16,71	10,86	6,43	11,00	11,86	14,57	20,43
	Desviación estándar	3,546	2,138	1,952	1,618	1,915	1,676	2,573	1,988

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Pruebas de Normalidad

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GI	Sig.	Estadístico	GI	Sig.
Dimensiones Prácticas RRHH						
Diseño del trabajo	,149	176	,000	,970	176	,001
Entrenamiento y desarrollo	,131	176	,000	,943	176	,000
Supervisión	,282	176	,000	,865	176	,000
Objetivos	,368	176	,000	,780	176	,000
Equidad	,374	176	,000	,722	176	,000
Trabajo y Familia	,278	176	,000	,794	176	,000
Selección y Onboarding	,126	176	,000	,956	176	,000
Compensación	,250	176	,000	,859	176	,000
Satisfacción Laboral	,181	176	,000	,756	176	,000
Compromiso Organizacional	,134	176	,000	,9319	176	,000
Intención de Rotación	,186	176	,000	,907	176	,000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23 Interpretación de Coeficiente de Correlación de Spearman

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Martines Rebollar y Francisco Campos

Tabla 24: Correlaciones Spearman para Prácticas de RRHH, Satisfacción, compromiso organizacional e intención de rotar

Variable		IR	RRHH	SL	CO	DT	ET	S	O	EQ	CT	SO	C
INTENCIÓN DE ROTAR IR	Coeficiente de correlación	1,000	-,742**	-,813**	-,831**	-,425**	-,622**	-,543**	-,285**	-,340**	-,263**	-,616**	-,498**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PRACTICAS DE RRHH	Coeficiente de correlación	-,742**	1,000	,745**	,727**	,570**	,739**	,744**	,564**	,505**	,441**	,692**	,669**
	Sig.	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SATISFACCION SL	Coeficiente de correlación	-,813**	,745**	1,000	,874**	,458**	,535**	,592**	,338**	,397**	,261**	,557**	,473**
	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
COMPROMISO CO	Coeficiente de correlación	-,831**	,727**	,874**	1,000	,460**	,538**	,518**	,326**	,363**	,286**	,530**	,473**
	Sig.	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7: Instrumento de Compromiso Organizacional

TCM Employee Commitment Survey

John P. Meyer and Natalie J. Allen
The University of Western Ontario © 2004

Edad:	Sexo:	Estado civil:
Número de hijos:	Años o meses en la empresa:	

Estimado colaborador: A continuación, se enumera una serie de declaraciones que representan los sentimientos que las personas pueden tener sobre la empresa para la que trabajan. Con respecto a tus propios sentimientos sobre nuestra empresa, indique el grado de su acuerdo o desacuerdo con cada enunciado al rodear un número del 1 al 7 usando la escala a continuación.

1 = muy en desacuerdo 2 = en desacuerdo 3 = ligeramente en desacuerdo 4 = indeciso 5 = ligeramente de acuerdo 6 = de acuerdo 7 = muy de acuerdo

Escala de compromiso afectivo	Escala de importancia						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Yo sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Realmente siento que los problemas de la empresa son míos	1	2	3	4	5	6	7
3. No siento sentido un fuerte sentido de pertenencia a la empresa ®	1	2	3	4	5	6	7
4. No siento apego emocional con la empresa ®	1	2	3	4	5	6	7
5. No me siento como parte de la familia de esta empresa ®	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí	1	2	3	4	5	6	7
Escala de compromiso de continuidad	Escala de importancia						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Estar en esta empresa en este momento es una cuestión de necesidad y deseo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sería muy difícil para mí abandonar la empresa en este momento, incluso si así lo quisiera.	1	2	3	4	5	6	7
3. Una gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar esta empresa ahora.	1	2	3	4	5	6	7
4. Siento que tengo pocas opciones laborales para considerar abandonar la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si yo no hubiera puesto tanto de mí en esta empresa, podría considerar trabajar en otro lado.	1	2	3	4	5	6	7
6. Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles.	1	2	3	4	5	6	7
Escala de compromiso normativo	Escala de importancia						
	1	2	3	4	5	6	7
1. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. ®	1	2	3	4	5	6	7
2. Incluso si fuera en mi beneficio, no creo que sea correcto dejar la empresa ahora.	1	2	3	4	5	6	7
3. Me sentiría culpable si dejara la empresa ahora.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esta empresa merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
5. No abandonaría la empresa en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que están aquí.	1	2	3	4	5	6	7
6. Le debo mucho a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

¡ Gracias por tu participación !

Revised Version (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

Traducido por: Sandra Flores

(R) indica un elemento de clave inversa. Los puntajes en estos artículos deben ser reflejado (es decir, 1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1) antes de calcular la escala puntuaciones.



Figura 8: Instrumento de Práctica de RRHH

The Linked Personnel Panel
Patrick Kampkötter et al. (University of Cologne)

Locación:					
Personal a cargo:					
Estimado colaborador: Estamos muy interesados en conocer tu percepción respecto a las políticas y los procesos que viene implementando nuestra empresa. Por favor, lee con atención las afirmaciones y encierra con un círculo el número que se acerque a tu respuesta. Recuerda que no hay respuesta buena o mala. El cuestionario dura aproximadamente 25 minutos. Gracias.					Escala de importancia
					Muy en desacuerdo

	Diseño del trabajo	1	2	3	4	5
1	El trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta.	1	2	3	4	5
2	Mi trabajo implica una gran variedad de tareas.	1	2	3	4	5
3	Otros trabajos dependen directamente de mi trabajo.	1	2	3	4	5
4	Mi trabajo depende del trabajo de otras personas para completarlo.	1	2	3	4	5
5	Mi trabajo requiere mucho esfuerzo físico.	1	2	3	4	5
6	En este trabajo, estoy expuesto a condiciones ambientales desagradables como ruido, temperatura extrema, malos olores, entre otros.	1	2	3	4	5
7	A menudo tengo presión de tiempo durante un largo período o tengo que lidiar con varias tareas importantes al mismo tiempo.	1	2	3	4	5
	Entrenamiento y desarrollo	1	2	3	4	5
8	La empresa está interesada en desarrollar mi conocimiento y competencias profesionales.	1	2	3	4	5
9	En la empresa, se espera que los empleados que se ajusten mejor al perfil de una nueva posición sean promovidos.	1	2	3	4	5
10	En la empresa, los empleados que se caracterizan por realizar un excelente trabajo o tienen un buen rendimiento son promovidos.	1	2	3	4	5
11	En la empresa, las promociones no se basan necesariamente en criterios profesionales o en el desempeño laboral.	1	2	3	4	5
12	En los últimos 12 meses, dentro de esta empresa, he estado en desventaja y no he sido considerado para promociones, aumento salarial, evaluación o capacitación.	1	2	3	4	5
	Supervisión	1	2	3	4	5
13	Los supervisores confían en el personal a cargo.	1	2	3	4	5
14	Se puede confiar en que los supervisores darán una buena orientación.	1	2	3	4	5
15	Los supervisores se muestran comprensivos con las personas que están a su cargo.	1	2	3	4	5
	Objetivos organizacionales:	1	2	3	4	5
16	Los empleados comprendemos bien qué es lo que la empresa está tratando de hacer.	1	2	3	4	5
17	Todos los que trabajamos aquí conocemos bien la dirección y los planes a largo plazo de esta empresa.	1	2	3	4	5

	Medidas de equidad / justicia percibidas	1	2	3	4	5
18	Creo que estoy siendo recompensado justamente en el trabajo.	1	2	3	4	5
19	Las reglas y procedimientos para tomar decisiones son justas.	1	2	3	4	5
20	La forma en que mi supervisor me trata es justa.	1	2	3	4	5
	Trabajo-familia:	1	2	3	4	5
21	Las demandas de mi trabajo interfieren con mi hogar y mi vida familiar.	1	2	3	4	5
22	La cantidad de tiempo que ocupo en mi trabajo, hace que me sea difícil cumplir con mis responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
23	Mi trabajo me produce tensión y se me hace difícil cumplir con los deberes familiares.	1	2	3	4	5
24	Tengo que posponer las cosas en el trabajo debido al tiempo que demanda mi casa.	1	2	3	4	5
25	Las cosas que quiero hacer en el trabajo no las hago debido a las demandas de mi familia o cónyuge / pareja.	1	2	3	4	5
26	Mi vida hogareña interfiere con mis responsabilidades en el trabajo, como llegar a trabajar a tiempo, realizar tareas diarias y trabajar horas extras.	1	2	3	4	5
	Selección y On boarding	1	2	3	4	5
27	Cuando existe una vacante, en cualquier locación, la empresa promueve la postulación interna.	1	2	3	4	5
28	Me sentí acompañado y guiado durante mis primeros 3 meses de trabajo.	1	2	3	4	5
29	Conozco cuál es mi contribución a la visión y misión de la empresa.	1	2	3	4	5
30	Cuento con la logística necesaria para llevar a cabo mi trabajo	1	2	3	4	5
	Compensación	1	2	3	4	5
31	Los sueldos corresponden a las capacidades y calificaciones de los empleados.	1	2	3	4	5
32	Mi sueldo está en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
33	El ajuste salarial anual es competitivo en comparación con el mercado.	1	2	3	4	5
34	Mi remuneración y las aportaciones sociales (AFP, ESSALUD y CTS) son pagadas en el plazo previsto y conforme a ley.	1	2	3	4	5
35	El plan de salud tiene condiciones ventajosas para mí y mis dependientes	1	2	3	4	5

Traducción y adaptación: Sandra Flores

Figura 9: Instrumento de Satisfacción Laboral

JOB SATISFACTION SURVEY

Paul E. Spector

Department of Psychology, University of South Florida

Estimado colaborador: Por favor, lee detenidamente cada afirmación y encierra con un círculo el número que se acerque más a tu opinión.

¡ Gracias por tu participación !

	Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	1	2	3	4	5	6
10	1	2	3	4	5	6
11	1	2	3	4	5	6
12	1	2	3	4	5	6
13	1	2	3	4	5	6
14	1	2	3	4	5	6
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6
17	1	2	3	4	5	6
18	1	2	3	4	5	6
19	1	2	3	4	5	6
20	1	2	3	4	5	6
21	1	2	3	4	5	6
22	1	2	3	4	5	6
23	1	2	3	4	5	6
24	1	2	3	4	5	6
25	1	2	3	4	5	6
26	1	2	3	4	5	6
27	1	2	3	4	5	6
28	1	2	3	4	5	6
29	1	2	3	4	5	6
30	1	2	3	4	5	6
31	1	2	3	4	5	6
32	1	2	3	4	5	6
33	1	2	3	4	5	6
34	1	2	3	4	5	6
35	1	2	3	4	5	6
36	1	2	3	4	5	6

Versión original en inglés, traducida al español por Sandra Flores

Figura 10: Instrumento de Intención de Rotar.

TURNOVER INTENTION SCALE (TIS)
Copyright © 2004, G. Roodt

Estimado colaborador: Lea cada pregunta e indique su respuesta utilizando la escala provista para cada pregunta:
Durante los últimos 12 meses.....

1	¿Con qué frecuencia has considerado dejar este trabajo?	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Siempre
2	¿Con qué frecuencia revisas los periódicos en busca de otras alternativas de trabajo?.	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Todo el tiempo
3	¿Qué tan satisfactorio es tu trabajo para cubrir tus necesidades personales?	Muy satisfactorio	1-----2-----3-----4-----5	Totalmente insatisfactorio
4	¿Con qué frecuencia te sientes frustrado cuando no tienes la oportunidad de trabajar para lograr tus objetivos personales relacionados con el trabajo?.	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Siempre
5	¿Con qué frecuencia se ven comprometidos tus valores personales en el trabajo?.	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Siempre
6	¿Con qué frecuencia sueñas con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a tus necesidades personales?.	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Siempre
7	¿Qué tan probable es que aceptes otro trabajo con el mismo nivel de compensación en caso de que te lo ofrezcan?.	Altamente improbable	1-----2-----3-----4-----5	Altamente probable
8	¿Con qué frecuencia esperas otro día de trabajo?.	Siempre	1-----2-----3-----4-----5	Nunca
9	¿Con qué frecuencia piensas en comenzar tu propio negocio?.	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Siempre
10R	¿En qué medida tus responsabilidades personales te impiden dejar este trabajo?.	En ninguna medida	1-----2-----3-----4-----5	En gran medida
11R	¿En qué medida los beneficios asociados con tu trabajo actual te impiden dejar la empresa?.	En ninguna medida	1-----2-----3-----4-----5	En gran medida
12	¿Con qué frecuencia estás afectado emocionalmente cuando llegas a casa después del trabajo?.	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Todo el tiempo
13	¿En qué medida tu trabajo actual tiene un efecto negativo en tu bienestar personal?.	En ninguna medida	1-----2-----3-----4-----5	En gran medida
14	¿Hasta qué punto el "miedo a lo desconocido" te impide dejar este trabajo?.	En ninguna medida	1-----2-----3-----4-----5	En gran medida
15	¿Con qué frecuencia revisas el internet en busca de oportunidades de trabajo alternativas?.	Nunca	1-----2-----3-----4-----5	Todo el tiempo

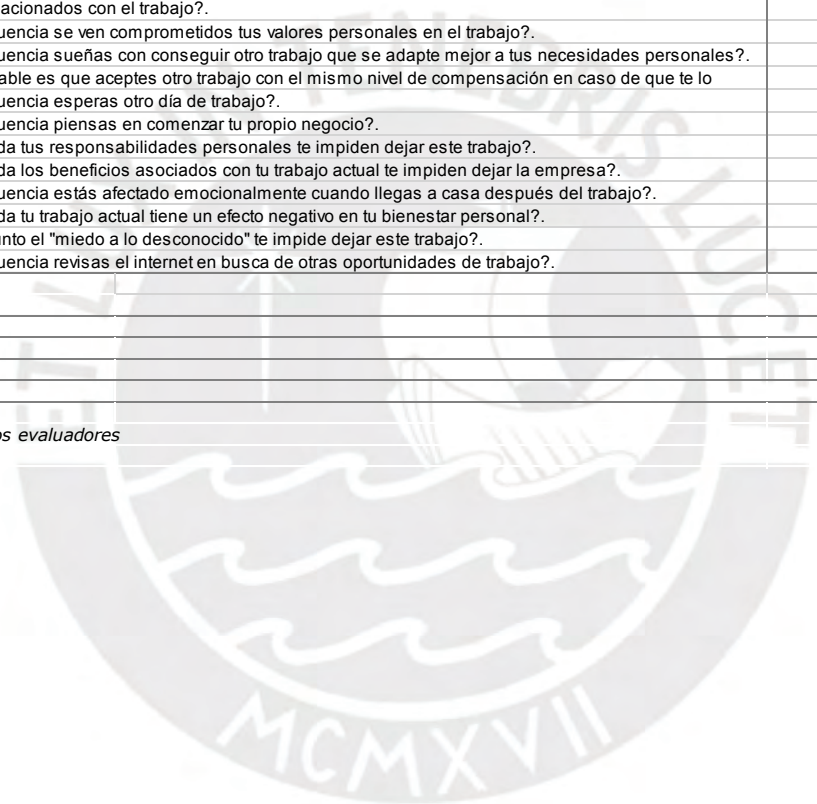
Matriz de validación de instrumento

Instrumento TURNOVER INTENTION SCALE (TIS)
 Copyright © 2004, G. Roodt

Escala de Importancia Nunca 1-----2-----3-----4-----5 Todo el tiempo

N°	Item	Criterios	
		Variable / item	Item / opción de respuesta
	En los últimos 9 meses:		
1	¿Con qué frecuencia has considerado dejar este trabajo?	si	si
2	¿Con qué frecuencia revisas los periódicos en busca de otras alternativas de trabajo?.	si	si
3	¿Qué tan satisfactorio es tu trabajo para cubrir tus necesidades personales?	si	si
4	¿Con qué frecuencia te sientes frustrado cuando no tienes la oportunidad de trabajar para lograr tus objetivos personales relacionados con el trabajo?.	si	si
5	¿Con qué frecuencia se ven comprometidos tus valores personales en el trabajo?.	si	si
6	¿Con qué frecuencia sueñas con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a tus necesidades personales?.	si	si
7	¿Qué tan probable es que aceptes otro trabajo con el mismo nivel de compensación en caso de que te lo	si	si
8	¿Con qué frecuencia esperas otro día de trabajo?.	si	si
9	¿Con qué frecuencia piensas en comenzar tu propio negocio?.	si	si
10	¿En qué medida tus responsabilidades personales te impiden dejar este trabajo?.	si	si
11	¿En qué medida los beneficios asociados con tu trabajo actual te impiden dejar la empresa?.	si	si
12	¿Con qué frecuencia estás afectado emocionalmente cuando llegas a casa después del trabajo?.	si	si
13	¿En qué medida tu trabajo actual tiene un efecto negativo en tu bienestar personal?.	si	si
14	¿Hasta qué punto el "miedo a lo desconocido" te impide dejar este trabajo?.	si	si
15	¿Con qué frecuencia revisas el internet en busca de otras oportunidades de trabajo?.		
Observación:			

Nombre y firma de los evaluadores



Matriz de Validación del Instrumento

Variable	Prácticas de Recursos Humanos
Instrumento	Prácticas de Recursos Humanos - The Linked Personnel Panel Patrick Kampkötter et al. (University of Cologne)

Escala de Importancia Muy en desacuerdo / Algo en desacuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Algo de acuerdo / Muy de acuerdo.

N°	Area	Item	Dimensión	Criterios	
				Variable /dimensión/ área/item	Item / opción de respuesta
1	Diseño del trabajo	El trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta.	Organización	si	si
2	Diseño del trabajo	Mi trabajo implica una gran variedad de tareas.	Organización	si	si
3	Diseño del trabajo	Otros trabajos dependen directamente del mio.	Organización	si	si
4	Diseño del trabajo	Mi trabajo depende del trabajo de otras personas para completarlo.	Organización	si	si
5	Diseño del trabajo	Mi trabajo requiere mucho esfuerzo físico.	Organización	si	si
6	Diseño del trabajo	En este trabajo, estoy expuesto a condiciones ambientales desagradables como ruido, temperatura extrema, malos olores, entre otros.	Organización	si	si
7	Diseño del trabajo	A menudo tengo presión de tiempo durante un largo período o tengo que lidiar con varias tareas importantes al mismo tiempo.	Organización	si	si
8	Entrenamiento y Desarrollo	La empresa está interesada en desarrollar mis conocimientos y competencias profesionales.	Desarrollo	si	si
9	Entrenamiento y Desarrollo	La empresa promueve a los empleados que se ajustan mejor al perfil de una nueva posición.	Desarrollo	si	si
10	Entrenamiento y Desarrollo	En la empresa los empleados que se caracterizan por realizar un trabajo de excelencia o tienen buen rendimiento son promovidos.	Desarrollo	si	si
11	Entrenamiento y Desarrollo	En la empresa las promociones no se basan necesariamente en criterios profesionales o en el desempeño laboral.	Desarrollo	si	si
12	Entrenamiento y Desarrollo	En los últimos 12 meses, he estado en desventaja y no he sido considerado para promociones, aumento salarial, evaluación o capacitación.	Desarrollo	si	si
13	Supervisión	Los supervisores confían en el personal a cargo.	Mantenimiento	si	si
14	Supervisión	Se puede confiar en que los supervisores darán una buena orientación.	Mantenimiento	si	si
15	Supervisión	Los supervisores se muestran comprensivos con las personas que están a su cargo.	Mantenimiento	si	si
16	Objetivos Organizacionales	Los empleados comprendemos bien qué es lo que la empresa está tratando de hacer.	Organización	si	si
17	Objetivos Organizacionales	Todos los que trabajamos aquí conocemos bien la dirección y los planes a largo plazo de esta empresa.	Organización	si	si
18	Medidas de Equidad y Justicia Percibida	Creo que estoy siendo recompensado justamente en el trabajo.	Mantenimiento	si	si
19	Medidas de Equidad y Justicia Percibida	Las reglas y procedimientos para tomar decisiones son justas.	Mantenimiento	si	si
20	Medidas de Equidad y Justicia Percibida	La forma en que mi supervisor me trata es justa.	Mantenimiento	si	si

N°	Area	Item	Dimensión	Variable /dimensión/ área/item	Item / opción de respuesta
21	Conciliación Trabajo-Familia	Las demandas de mi trabajo interfieren con mi hogar y mi vida familiar.	Mantenimiento	si	si
22	Conciliación Trabajo-Familia	La cantidad de tiempo que ocupo en mi trabajo, hace que me sea difícil cumplir con mis responsabilidades familiares.	Mantenimiento	si	si
23	Conciliación Trabajo-Familia	Mi trabajo me produce tensión y se me hace difícil cumplir con los deberes familiares.	Mantenimiento	si	si
24	Conciliación Trabajo-Familia	Debido a las demandas de mi hogar tengo que posponer las cosas en el trabajo.	Mantenimiento	si	si
25	Conciliación Trabajo-Familia	Las cosas que quiero hacer en el trabajo no las hago debido a las demandas de mi familia o cónyuge / pareja.	Mantenimiento	si	si
26	Conciliación Trabajo-Familia	Mi vida hogareña interfiere con mis responsabilidades en el trabajo, como llegar a trabajar a tiempo, realizar tareas diarias y trabajar horas extras.	Mantenimiento	si	si
27	Selección y Onboarding	Cuando existe una vacante, en cualquier locación, la empresa promueve la postulación interna.	Provisión	si	si
28	Selección y Onboarding	Me sentí acompañado y guiado durante mis primeros 3 meses de trabajo.	Provisión	si	si
29	Selección y Onboarding	Conozco cuál es mi contribución a la visión y misión de la empresa.	Provisión	si	si
30	Selección y Onboarding	Cuento con la logística necesaria para llevar a cabo mi trabajo.	Organización	si	si
31	Compensación	Los sueldos corresponden a las capacidades y calificaciones de los empleados.	Mantenimiento	si	si
32	Compensación	Mi sueldo está en relación con el trabajo que realizo.	Mantenimiento	si	si
33	Compensación	El ajuste salarial anual es competitivo en comparación con el mercado.	Mantenimiento	si	si
34	Compensación	Mi remuneración y las aportaciones sociales (AFP, ESSALUD y CTS) son pagadas en el plazo previsto y conforme a ley.	Mantenimiento	si	si
35	Compensación	El plan de salud tiene condiciones ventajosas para mí y mis dependientes (familiares directos).	Mantenimiento	si	si

Observación:

Nombre y firma de los evaluadores

Matriz de Validación del Instrumento

Variable *Compromiso Organizacional*

Instrumento TCM Employee Commitment Survey
John P. Meyer and Natalie J. Allen
The University of Western Ontario © 2004

Escala de Importancia 1 = muy en desacuerdo 2 = en desacuerdo 3 = ligeramente en desacuerdo 4 = indeciso 5 = ligeramente de acuerdo 6 = de acuerdo 7 = muy de acuerdo

Nº	Dimensión del Compromiso	Item	Criterios	
			Variable /dimensión/ item	Item / opción de respuesta
1	Afectivo	Yo sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta empresa.	si	si
2	Afectivo	Realmente siento que los problemas de la empresa son míos.	si	si
3	Afectivo	No tengo un fuerte sentido de pertenencia a la empresa ®	si	si
4	Afectivo	No siento apego emocional con la empresa ®	si	si
5	Afectivo	No me siento como parte de la familia de esta empresa ®	si	si
6	Afectivo	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	si	si
7	Continuidad	Estar en esta empresa en este momento es una cuestión de necesidad y deseo.	si	si
8	Continuidad	Sería muy difícil para mí abandonar la empresa en este momento, incluso si así lo quisiera.	si	si
9	Continuidad	Una gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar esta empresa ahora.	si	si
10	Continuidad	Siento que tengo pocas opciones laborales para considerar abandonar la empresa.	si	si
11	Continuidad	Si yo no hubiera puesto tanto de mí en esta empresa, podría considerar trabajar en otro lado.	si	si
12	Continuidad	Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles.	si	si
13	Normativo	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. ®	si	si
14	Normativo	Incluso si fuera en mi beneficio, no creo que sea correcto dejar la empresa ahora.	si	si
15	Normativo	Me sentiría culpable si dejara la empresa ahora.	si	si
16	Normativo	Esta empresa merece mi lealtad.	si	si
17	Normativo	No abandonaría la empresa en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que están aquí.	si	si
18	Normativo		si	si

Nota: (R) indica un elemento de clave inversa. Los puntajes en estos artículos deben ser reflejado (es decir, 1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1) antes de calcular la escala puntuaciones.

Nombre y firma de los evaluadores



Matriz de Validación del Instrumento

Variable *Satisfacción Laboral*

Instrumento JOB SATISFACTION SURVEY
Paul E. Spector
Department of Psychology, University of South Florida

Escala de Importancia En total desacuerdo/ Algo en desacuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Algo de acuerdo / Totalmente de acuerdo.

N°	Item	Criterios	
		Variable /dimensión/ite m	Item / opción de respuesta
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	si	si
2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.	si	si
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo	si	si
4	No estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.	si	si
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.	si	si
6	Muchas de las reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.	si	si
7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.	si	si
8	(*) A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	si	si
9	La comunicación aparenta ser buena en esta compañía.	si	si
10	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.	si	si
11	Los que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad de ser promovidos.	si	si
12	Mi supervisor no es justo conmigo.	si	si
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.	si	si
14	No siento que el trabajo que hago es apreciado.	si	si
15	(*) Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.	si	si
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.	si	si
17	(*) Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	si	si
18	Las metas de esta empresa no son claras.	si	si
19	Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.	si	si
20	Las personas adelantan aquí tan rápidamente como en otras empresas.	si	si
21	Mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	si	si
22	El conjunto de beneficios que tenemos en la empresa es equitativo.	si	si
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.	si	si
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.	si	si
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.	si	si
26	A menudo siento que no sé lo que está pasando con la compañía.	si	si
27	Siento orgullo en hacer mi trabajo.	si	si
28	Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo.	si	si
29	Hay beneficios que no tenemos pero considero que sí deberíamos tener.	si	si
30	Me agrada mi supervisor.	si	si

N°	Item	Variable /dimensión/ite m	Item / opción de respuesta
31	Tengo demasiado papeleo.	si	si
32	No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.	si	si
33	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.	si	si
34	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	si	si
35	Mi trabajo es agradable.	si	si
35	Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.	si	si

Nota: (*) Afirmaciones eliminadas del cuestionario con base a los resultados del coeficiente de confiabilidad.

® resultados 10, 19, 2, 12, 21, 4, 29, 14, 23, 32, 6, 24, 31, 16, 34, 8, 18, 26 y 36 el puntaje debe ser intercambiado.

Nombre y firma de los evaluadores