



**“EL ROL PREDICTIVO DE LA PROPUESTA VALOR EMPLEO
BASADA EN RECOMPENSA TOTAL SOBRE LA INTENCIÓN DE
QUEDARSE DE LOS EMPLEADOS CLAVE EN UNA
ORGANIZACIÓN DEL SECTOR MINERO DEL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Sr. Marcos Augusto Oyola Huerta

Sr. Gerald Silvio Ramírez Liviach

Sr. Víctor Martín Trujillo Benguer

Asesor: Profesora Rachel Gabel-Shemueli

2017

Dedicamos esta investigación a nuestras familias y amigos más cercanos, por su apoyo incondicional y soporte permanente durante todo el proceso de elaboración y ejecución de la tesis. Asimismo, a aquellas personas que nos motivaron y animaron a culminarla.

Agradecemos a nuestra asesora, Rachel Gabel-Shemueli, por brindarnos su apoyo, exigencia, y pasión por la investigación de forma permanente. Ella logró desarrollar en nosotros la capacidad de mostrar perseverancia y profesionalismo en el logro de nuestras metas.

Asimismo, agradecemos a la organización del sector minero del Perú participante de este estudio, por la apertura ofrecida para llevar a cabo esta investigación.

Resumen ejecutivo

El propósito de esta investigación fue determinar si la propuesta de valor empleo basada en una estrategia de recompensa total predice positiva o negativamente la intención de quedarse de los empleados clave de una organización del sector minero del Perú. Para ello, se planteó la respectiva hipótesis de investigación (H1).

Con relación a la medición de la variable propuesta de valor empleo se utilizó la escala basada en el modelo de WorldatWork Total Rewards Model (WordatWork 2011), la cual está compuesta por cuatro dimensiones: 1. *desempeño y reconocimiento* (5 ítems); 2. *aprendizaje y desarrollo de carrera* (4 ítems); 3. *compensación y beneficios* (3 ítems) y *balance vida-trabajo* (8 ítems). Asimismo, para la medición de la variable intención de quedarse se utilizó la escala de Zigarmi et al. (2012), la cual forma parte de cinco escalas Work Intention Inventory (WII) que miden varios tipos de intenciones de los empleados en el trabajo. En ambos casos, a escala Likert utilizada fue de 5 puntos, en un rango de 1 (no es importante) a 5 (muy importante).

Para este fin, se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, el mismo que fue respondido por 450 empleados clave de una organización del sector minero del Perú, aplicando sobre ellos los dos (2) instrumentos señalados en el párrafo anterior.

Los resultados de los análisis demostraron un alto nivel (resultados por encima del valor medio esperado) para la intención de quedarse. En cuanto a la variable PVE-Total Rewards, los resultados muestran niveles similares y altos (por encima del valor medio esperado) para las dimensiones que la describen; estos resultados indican que en la muestra existen cuatro dimensiones y que los empleados clave poseen un mayor nivel para la dimensión de *compensación y beneficio*, seguido por las dimensiones de *aprendizaje y desarrollo de carrera*, y *desempeño y reconocimiento* dejando al final la dimensión de *balance vida-trabajo*.

Finalmente, el estudio propone un plan de acción que tiene como propósito presentar un conjunto de acciones orientadas a utilizar los resultados encontrados en la presente investigación, a fin de mantener y optimizar los niveles de intención de quedarse del personal clave de la organización.

Índice de contenidos

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Índice de tablas | ix |
| Índice de gráficos | x |
| Índice de anexos | xi |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| 1. | 13 |
| 2. | 14 |
| 2.1 | 14 |
| 2.2 | 14 |
| 3. | 14 |
| 4. | 15 |
| 5. | 15 |
| 6. | 16 |
| | |
| Capítulo II. Marco teórico | 5 |
| 1. | 17 |
| 1.1 | 17 |
| 1.2 | 18 |
| 1.3 | 18 |
| 2. | 19 |
| 2.1 | 20 |
| 3. | 21 |
| 4. | 27 |
| 5. | 31 |
| | |
| Capítulo III. Metodología | 20 |
| 1. | 33 |
| 2. | 33 |
| 3. | 33 |
| 4. | 34 |
| 5. | 35 |
| 5.1 | 35 |
| 5.2 Intención de quedarse | 22 |

| | |
|-------|----|
| 6. | 36 |
| 7. | 36 |
| 8. | 37 |
| 8.1 | 37 |
| 8.1.1 | 37 |
| 8.1.2 | 37 |
| 8.1.3 | 38 |
| 8.2 | 38 |
| 8.2.1 | 38 |
| 8.2.2 | 38 |
| 8.3 | 38 |

Capítulo IV. Resultados

26

| | |
|-----|----|
| 1. | 39 |
| 1.1 | 39 |
| 2. | 40 |
| 3. | 41 |
| 4. | 43 |
| 4.1 | 43 |
| 5. | 44 |

Capítulo V. Discusión y conclusiones

34

| | |
|------------------------------|----|
| 1. | 48 |
| 1.1 | 48 |
| 1.2 | 50 |
| 1.3 | 51 |
| 2. | 52 |
| 3. | 53 |
| 3.1 Limitaciones del estudio | 38 |
| 3.1.1 | 53 |
| 3.1.2 | 53 |
| 3.1.3 | 54 |
| 3.1.4 | 54 |
| 3.1.5 | 54 |
| 3.1.6 | 55 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Capítulo VI. Plan de mejora | 42 |
| 1. 56 | |
| 2. 58 | |
| 3. 58 | |
| 4. 59 | |
| 5. 65 | |
| Bibliografía | 53 |
| Anexos | 62 |
| Nota biográfica | 67 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Teorías y modelos asociados al constructo de intención de quedarse | 7 |
| Tabla 2. | Integración de factores que inciden en la intención de quedarse | 10 |
| Tabla 3. | Factores predictores de intención de quedarse | 10 |
| Tabla 4. | Definiciones del modelo propuesta valor empleo-Total Rewards | 15 |
| Tabla 5. | Descripción individual de los participantes de la muestra | 21 |
| Tabla 6. | Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos | 27 |
| Tabla 7. | Correlaciones entre las variables | 28 |
| Tabla 8. | Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las dimensiones del modelo Total Rewards sobre la intención de quedarse | 29 |
| Tabla 9. | Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las dimensiones del modelo Total Rewards sobre la intención de quedarse por los líderes o colaboradores clave | 31 |
| Tabla 10. | Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las dimensiones del modelo Total Rewards sobre la intención de quedarse por la modalidad de contratación directa o indirecta. | |
| Tabla 11. | Plan de mejora | 44 |
| Tabla 12. | Cronograma del plan de mejora | 49 |

Índice de gráficos

| | | |
|------------|--|----|
| Gráfico 1. | Elementos fundamentales del modelo PVE-Total Rewards | 14 |
| Gráfico 2. | Modelo de Investigación | 19 |
| Gráfico 3. | Pilares de la estrategia de gestión humana basada en la excelencia | 42 |
| Gráfico 4. | Predictores de la intención de quedarse en empleados clave | 43 |

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta 61

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Con la creciente globalización de la economía, las organizaciones se enfrentan a una intensa y permanente búsqueda de la competitividad, por lo que consideran que su activo más importante lo constituye su gente (Münch 2005). Incorporar y mantener el personal idóneo es un paso necesario y obligatorio, razón por la cual a las organizaciones les resulta cada vez más importante enfocarse en la intención de quedarse de sus empleados (Hewitt 2004, Madero y Flores 2013), un proceso psicológico del que se busca comprender cómo los empleados deciden no abandonar una organización (Mustapha et al. 2011).

La intención de quedarse de los empleados clave es reconocida por la alta dirección, que identifica a personas capaces de desempeñar una función ejecutiva y/o altamente especializada o técnica, cuyo potencial las diferencia de los de alto rendimiento, ya que el término potencial denota posibilidad; promesa y acción latente (Dries et al. 2008, Sri et al. 2016: 227-232).

Diversas investigaciones proponen modelos holísticos que consideran varios factores que inciden en la intención de quedarse; entre ellos, el modelo de propuesta de valor empleo, que se centra en conocer qué es lo que les interesa a los empleados clave, con la intención que el empleador pueda ajustar la propuesta a sus necesidades y cumplir con el objetivo de ser atractivo y reafirmar la intención de estos empleados de quedarse con él (Mathee 2009).

Desde una perspectiva de recompensa total, investigaciones han demostrado que las organizaciones pueden ofrecer una propuesta de valor empleo que tenga como fin reafirmar la intención de quedarse de los empleados en sus organizaciones y que combine con todas las iniciativas de la gestión de recursos humanos conforme a la estrategia organizacional (Price y Müller 1981, Currihan 1999, WorldatWork 2007).

El sector minero del Perú se caracteriza por sus condiciones especiales de trabajo, dadas las características geográficas y medioambientales donde se desarrolla, estar altamente condicionado por la tecnología, y por cómo se planifica y ejecuta (por ejemplo, la duración y manera en que se organizan las jornadas o los turnos laborales). Así, la oferta de empleo especializado es mayor que la demanda, por lo que es aún mayor el reto de desarrollar una propuesta de valor empleo que permita a las organizaciones comprender, desde un enfoque

integral, la interacción de factores que inciden y definen la intención de quedarse de los empleados clave. Esta necesidad se vuelve más tangible a partir del resultado de diversas investigaciones, las cuales han relevado que el referido sector representa casi el 40% de los preferidos para trabajar (Ekos Negocios 2013).

Finalmente, es importante señalar que dentro del marco de la presente investigación se ha identificado que, hasta el nivel de conocimiento abordado, no existen estudios previos que permitan evidenciar la relación entre la propuesta de valor empleo basada en recompensa total y la intención de quedarse de los empleados clave en una organización del sector minero del Perú, motivo por el cual la presente investigación proporcionará una perspectiva distinta, que permitirá conocer la relación de ambas variables.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar si la propuesta de valor empleo basada en una estrategia de recompensa total predice la intención de quedarse de los empleados clave de una organización del sector minero del Perú.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de la intención de quedarse de los empleados clave de una organización del sector minero del Perú.
- Identificar el nivel de las dimensiones que conforman la propuesta de valor empleo basada en la recompensa total.
- Determinar si las dimensiones que conforman la propuesta de valor empleo basada en la recompensa total predicen la intención de quedarse en los empleados clave de una organización del sector minero del Perú

3. Preguntas de investigación

- *¿Cuál es el nivel de la intención de quedarse de los empleados clave en una organización del sector minero del Perú?*
- *¿Cuál es el nivel de las dimensiones que conforman la propuesta de valor empleo basada en la recompensa total?*

- *¿Cuáles son las dimensiones que conforman la propuesta de valor empleo basada en la recompensa total que predicen la intención de quedarse de los empleados en una organización del sector minero?*

4. Hipótesis

H1. Las dimensiones de la propuesta de valor empleo basada en la recompensa total predicen positiva o negativamente la intención de quedarse de los empleados clave en una organización del sector minero del Perú.

5. Problemática del estudio

En el Perú, un 28% de empresas no pueden conseguir el personal que necesitan, problema que se acentúa en los sectores de minería, metalmecánica y construcción; el 30% de empresas tiene problemas para conseguir el perfil deseado y se espera un peor escenario en el sector minero, donde existe una demanda de 300.000 técnicos especializados, mientras el mercado alcanza solo a producir 100.000 (Ekos Negocios 2013).

La tasa de rotación de personal promedio en el Perú es del 15%, considerándose aceptable un nivel del 7%; sin embargo, el sector minero ha registrado un nivel de rotación de entre el 10% y 25% (Ipsos Perú 2013). Estas limitaciones en un sector considerado estratégico –que representó más del 50% del valor de las exportaciones en la década del 2000 al 2010 (Del Valle 2013), es decir el 5% del PBI (Glave y Kuramoto 2002), y que se identifica por su alta especialización tecnológica (Figuroa 2014)– podrían traducirse para las organizaciones en una disminución de los niveles de producción y productividad, incremento en los costos de contratación y capacitación, caída de los niveles de motivación, pérdida del *know-how* del negocio, entre otros factores (Ericksson y Ortega 2006).

Entonces, en sectores en crecimiento, como es el sector minero del Perú, las organizaciones necesitan empleados que, a través de su intención de quedarse, reafirmen su contribución con los resultados del negocio (Currivan 1999), razón por la cual es preciso considerar qué es lo que atrae y hace que el personal se mantenga en las organizaciones, con la intención de que estas ajusten su propuesta y cumplan el objetivo de ser atractivas como empleadoras.

6. Justificación

Dado que de la revisión de la literatura existente se ha advertido que no existen estudios de este tipo nuestro país, la presente investigación se presenta como una oportunidad para que las empresas del sector minero del Perú busquen retener a los trabajadores que ocupen posiciones clave, a partir de la intención de quedarse que la organización genere en sus empleados.

Asimismo, conociendo las organizaciones qué es lo que interesa al personal clave, las empresas mineras podrán ajustar sus políticas de recursos humanos a sus necesidades, determinando e incentivando aquello que los hace atractivos como empleadores y sobre la cual construirán su propuesta valor empleo.

Finalmente, es importante mencionar que asegurar la intención de quedarse de los empleados clave generará la reducción de los costos de contratación en la atracción de nuevos candidatos, el incremento de los niveles de producción y de productividad, así como la conservación del *know how* en la compañía, ya que el capital humano sigue siendo el recurso más importante que puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible en la actual economía del conocimiento (Frank et al. 2004; Guthridge et al. 2008).

Capítulo II. Marco teórico

En este capítulo expondremos el marco teórico que sustenta el presente estudio de investigación. En primer lugar, abordaremos la variable intención de quedarse, el proceso de formación del constructo, su definición y complejidad conceptual, abordando algunas diferencias en relación con la intención de salir, así como los modelos desarrollados por los autores a partir de sus investigaciones académicas y, finalmente, los factores que afectan la intención de quedarse de los empleados.

En un segundo acápite, y desde una perspectiva integral, presentaremos la variable propuesta valor empleo como modelo holístico cuyos factores inciden sobre la intención de quedarse. Finalmente, a través de los modelos existentes, definiremos la relación entre propuesta valor empleo y la intención de quedarse de los empleados en el sector minero del Perú.

1. Intención de permanecer o de quedarse: definición conceptual

1.1 La intención como concepto psicológico y su relación con el comportamiento personal

Antes de definir el concepto de intención de quedarse, para fines del presente estudio, consideramos pertinente definir el constructo psicológico «intención», es decir, cómo las personas se comportan y deciden sus acciones.

El diccionario de la Real Academia Española (2014), en su primera acepción, define la intención como la «determinación de la voluntad en orden a un fin». El concepto de intención se encuentra estrechamente relacionado con la persona, su actividad, su conducta, sus motivaciones y la voluntad, definida como la acción consciente por un fin perseguido y los esfuerzos por mejorar las capacidades para superar los obstáculos tanto internos como externos (Petrovski 1980). Intención y voluntad están completamente relacionados; sin embargo, la intención es la conducta observable que nos permite conocer la voluntad de la persona y está determinada por un factor personal o «actitudinal» (actitud hacia la conducta) y un factor social o «normativo» (Stefani 2005).

En estricto, la intención se demuestra por medio de comportamientos, pero no son lo mismo. En una secuencia de acciones, la intención se encuentra inmediatamente antes del comportamiento

y es la que lo determina. Las intenciones cambian en el tiempo y cualquier medida que se tome antes de la conducta ejecutada no va a ser precisamente la esperada (Ajzen 1991).

Por tal motivo, para fines del presente estudio, sostenemos que existe una relación entre la intención de realizar cierto tipo de acción y el comportamiento real. En tal sentido, los empleados tendrán la intención de realizar una conducta dada cuando posean una actitud positiva hacia su propio desempeño y cuando crean que sus referentes sociales significativos piensan que deberían llevarla a cabo (Fishbein 1990).

1.2 Perspectivas de las definiciones de intención de permanecer o quedarse

Según Matier (1990), es un constructo bidimensional que se deriva de la voluntad y compromiso de los empleados, y se define como un proceso psicológico que consiste en no asumir que los empleados expresarán siempre su intención de quedarse, solo lo harán en función de su vida laboral actual y se evidencia fuertemente en las actitudes de los empleados (Mobley 1979, Hunjra 2010).

1.3 Diferencias y semejanzas entre la intención de quedarse y la intención de salir

En comparación con la intención de salir, el número de estudios realizados sobre la intención de quedarse es bastante limitado. No obstante ello, ha habido un aumento en el interés de la retención de empleados desde mediados de los años noventa, especialmente en los factores que influyen en la retención de los empleados, así como en los beneficios para las organizaciones (Moncarz 2009). Muchos investigadores no han llegado a una explicación propia de intención de quedarse, sino más bien la han explicado en contraposición con la intención de salir (Kumar y Govindarajo 2014).

La intención de quedarse se refiere a la tendencia de los empleados a conservar su pertenencia e identidad con sus organizaciones actuales, mientras que la intención de salir se refiere a cuando el empleado piensa, planea y desea dejar el trabajo, esperando encontrar otro en un futuro próximo (Currivan 1999), y la inclinación del empleado es a renunciar, por lo que esta se considera como un poderoso predictor de la rotación real (Vigoda-Gadot y Ben-Zion 2004). Dada la limitada literatura al respecto y entendiendo que la intención de quedarse es un resultado exitoso de la retención (Currivan 1999, Ghiselli et al. 2001), en adelante, para efectos del presente estudio, definiremos el constructo solo como intención de quedarse, reconociéndolo

como un proceso psicológico de perspectiva bidimensional según la definición de Hewitt (2004), quien señala que la intención de quedarse es el reflejo de la voluntad y del compromiso de los empleados de continuar perteneciendo a sus organizaciones actuales.

2. Intención de quedarse: base teórico-conceptual

En atención a la literatura revisada, en los siguientes párrafos del presente estudio de investigación procederemos a desarrollar los fundamentos de las teorías más relevantes y sus modelos asociados, que sustentan el constructo intención de quedarse.

Con el objetivo de sintetizar la información encontrada en la literatura acerca de intención de quedarse, hemos agrupado en la tabla 1 las principales teorías, y sus modelos asociados, que sustentan este constructo, identificando sus fundamentos, componentes y/o procesos.

Tabla 1. Teorías y modelos asociados al constructo de intención de quedarse

| Base teórico-conceptual: intención de quedarse | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|
| Autores | Teoría | Fundamentos | Descripción | Componentes | Modelos asociados |
| Thibaut y Kelley (1959) | Social Exchange Theory (teoría de intercambio social) | Los empleados establecen relaciones interpersonales, enfatizando los costos incurridos y los beneficios obtenidos (Thibaut y Kelley 1959). Explica las razones por las cuales un empleado define quedarse o no en una organización (Mustapha et al. 2011). | Propone que, en esta relación de costo/beneficio, las personas que sienten que han recibido beneficios de otros luego se sentirán obligados a corresponderlos, compensando dichos beneficios con esfuerzo y lealtad (Mossholder et al. 2005). | <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios o recompensas percibidas • Costos percibidos | Proceso de intención de quedarse (Mobley 1977) |
| Lee Roy Beach (1990) | Image Theory (teoría de la imagen) | El proceso de toma de decisiones está cubierto por tres imágenes o esquemas cognitivos diferentes (Beach 1993, Gerbec 2012) | Los empleados definen su intención de quedarse influenciados por estas 3 imágenes (valores, objetivos y planes), descartando cualquiera que viole alguna de ellas (Beach 1990) | <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de valores • Imagen de trayectoria. • Imagen de estrategia | Modelo de despliegue de la rotación (Lee y Mitchell 1994) |

| | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------|--|---|--|--|
| Vroom (1964) | Teoría de la expectativa | La motivación como una fuerza que impulsa a los empleados a realizar una acción en particular (Vroom 1964), que define su intención de quedarse en la medida que se cumplan y/o ajusten sus expectativas y/o valores en las organizaciones (Price et al. 1996) | Los empleados ingresan a las organizaciones con expectativas y valores que, si se cumplen, posiblemente seguirán siendo miembros de la organización manifestando su intención de quedarse (Price y Müeller 1981) | <ul style="list-style-type: none"> ● Esfuerzo ● Desempeño ● Recompensa | |
| Fishbein y Ajzen (1975) | Teoría de la conducta planeada | Las acciones son controladas con intenciones, pero no todas las intenciones son llevadas a cabo. Algunas son abandonadas, otras revisadas para amoldarse para las circunstancias (Ajzen 1991). Define la intención como el mejor predictor del comportamiento, el cual se ve influenciado por las normas percibidas y las actitudes, que son determinadas por las creencias individuales (Rezaeian 2001) | La intención de quedarse de los empleados implica conocer por qué se quedan en las organizaciones y determinar cómo perciben el beneficio de su contribución con la organización, experimentado por las recompensas que hacen que se sientan reconocidos y valorados (Rasouli et al. 2013). | <ul style="list-style-type: none"> ● Actitud hacia la conducta ● Norma subjetiva ● Control conductual percibido | |

Elaboración propia, 2017.

A partir de la revisión de la literatura y de la síntesis presentada, se evidencia que el constructo intención de quedarse no cuenta con un modelo explicativo específico, sino con aproximaciones teóricas basadas en las teorías señaladas y que, además, han servido para explicar otras variables relacionadas con otros procesos de recursos humanos distintos al de intención de quedarse, que es objeto del presente estudio.

De esta manera, consideramos importante abordar la intención de quedarse desde el enfoque de la teoría del intercambio social (Social Exchange Theory-SET), la cual vincula la intención de quedarse de los empleados con las recompensas percibidas y los resultados derivados de las buenas prácticas de recursos humanos desarrolladas por la organización (Bunderson 2001, Mustapha et al. 2011), considerándose suficiente consistencia interna entre ellas para el presente estudio de investigación.

2.1 Teoría del intercambio social-Social Exchange Theory (Thibaut y Kelley 1959)

La teoría del intercambio social (Social Exchange Theory-SET) sostiene que la lealtad de los empleados ha sido durante mucho tiempo un problema en el campo de los recursos humanos, pues está relacionada básicamente con el comportamiento de los individuos (Schalk y Freese 1997). En ese sentido, la teoría del intercambio social explica las razones por las cuales un empleado determina quedarse o no en una organización (Mustapha et al. 2011). Según Thibaut y Kelley (1959), también explica las razones por las cuales los individuos establecen relaciones interpersonales, analizando los costos incurridos y los beneficios obtenidos para obtener dichas recompensas.

En el campo organizacional, los empleados podrían dejar de buscar nuevos empleos u organizaciones, sintiéndose obligados a quedarse a partir del apoyo recibido por su organización, generándose con ello su consecuente lealtad (Rhoades y Eisenberger 2002, Mustapha et al. 2011).

Por lo tanto, desde este enfoque, esta teoría explica el sentido de obligación que origina la sensación de responsabilidad para compensar lo que habría sido dado por la organización, generándose con ello respuestas psicológicas positivas a las recompensas brindadas, que se traducen en la intención de quedarse de los empleados, los cuales dejan de buscar trabajo en otras organizaciones (Bunderson 2001).

3. Modelos holísticos que inciden en los factores de la intención de quedarse

Después de un meta análisis de más de 200 estudios de intención de quedarse, se distingue que los modelos holísticos que emplean este constructo consideran factores que son agrupados de manera integral y que solo basados en sus múltiples interacciones podrían predecir la intención de quedarse de los empleados en las organizaciones.

Desde este enfoque holístico, para efectos del presente estudio de investigación, consideramos que los modelos conceptuales reúnen factores que podríamos integrar en: individuales, organizacionales y contextuales-ambientales, de cuya interacción se genera como resultado la intención de quedarse de los empleados y su compromiso de seguir contribuyendo al logro de los resultados organizacionales (Moriano et al. 2014).

Por ello, resulta fundamental que las organizaciones identifiquen y comprendan los factores que influyen en sus empleados clave, a fin de que elijan quedarse en ellas (Kotze y Roodt 2005). Esta integración de factores identificados (individual, organizacional, contextual-ambiental) son definidos en la tabla 2.

Tabla 2. Integración de factores que inciden en la intención de quedarse

| Tipos de factores | Definición |
|-----------------------------------|--|
| Factores individuales | Características que puede gestionar y que afectan directamente a la persona, tales como la motivación, el compromiso, la remuneración, entre otros. |
| Factores organizacionales | Características propias que la organización fomenta o que puede otorgar, tales como recompensas –tanto remunerativas como no remunerativas–, estilos de liderazgo, oportunidades de crecimiento entre otros. |
| Factores contextuales-ambientales | Características que son ajenas a la organización y que son independientes de la acción del individuo, tales como características demográficas, ubicación geográfica, vida familiar, acceso a políticas públicas entre otros. |

Elaboración propia, a partir de los modelos holísticos de intención de quedarse, 2017.

A continuación, en la tabla 3, presentaremos un resumen de los modelos holísticos que utilizan la intención de quedarse y que han sido objeto de investigaciones por varios estudios, considerando su enfoque integrativo definido para el presente estudio de investigación (factores individuales, organizacionales y contextuales-ambientales), y que predicen el constructo intención de quedarse.

Tabla 3. Factores predictores de intención de quedarse

| Modelo | Autor | Factores de intención de quedarse | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | | Factores contextuales-ambientales | Factores organizacionales | Factores individuales |
| Modelo causal de intención de quedarse | Price y Müeller (1981) | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad familiar • Oportunidad laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Justicia distributiva • Riesgos Laborales • Compensación • Crecimiento profesional • Oportunidad | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y habilidades • Compromiso laboral • Satisfacción laboral • Compromiso organizacional |

| | | | | |
|---|------------------------------|---|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • d de desarrollo. • Especialización tecnológica • Soporte social | onal |
| Modelo de Influencia Múltiple de Liderazgo | Hunt, Osborn & Martin (1981) | Accesibilidad económica, jurídico-política, sociocultural y educativa | <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la organización, la sofisticación y variabilidad tecnológica • Grado de especialización y formalización. • Diversidad y estandarización organizacional. | |
| Modelo Causal de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional | Curri van (1999) | | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Rutina • Soporte social: De jefes y pares • Estrés laboral: Ambigüedad y conflicto del rol, carga laboral | Participación en el trabajo |
| Modelo Teórico adaptado de Boyle | Gilles (2014) | | <ul style="list-style-type: none"> • Soporte del líder • Disposición • Respeto • Oportunidades de carrera. • Condiciones de trabajo. • Carga laboral • Organización del trabajo • Soporte | <ul style="list-style-type: none"> • Edad • Género • Compromiso personal |

| | | | | |
|--|-------------------------------------|--|--|---|
| | | | organizacional | |
| Modelo revisado de Price y Müeller | Brewer-Kovner (2001) | | <ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento general | <ul style="list-style-type: none"> Actitud hacia el trabajo Remuneración |
| Modelo conceptual de intención de quedarse | Chew y Chan (2008) | | <ul style="list-style-type: none"> Formación y desarrollo profesional Desarrollo de carrera | |
| Modelo de factores de retención | Döckel (2003) | | <ul style="list-style-type: none"> Equilibrio Vida-Trabajo | |
| Modelo de factores de trabajo relacionados con intención de quedarse | Prasadini (2013) | | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Carrera. | Satisfacción económica |
| Modelo conceptual de intención de quedarse | Nasyira, Othman y Ghazali, (2014) | | | <ul style="list-style-type: none"> Apoyo Organizativo Percibido (POS) Apoyo Percibido por parte del Supervisor (PSS) Compromiso organizacional |
| Modelo propuesta de valor empleo CEB | Corporate Leadership Council (2015) | <ul style="list-style-type: none"> Camaradería Calidad de los compañeros Responsabilidad Ambiental Reconocimiento como excelente empleador Industria Lugar Posición en el | <ul style="list-style-type: none"> Viajes de negocio Ambiente laboral cooperativo Prestigio del cliente Oportunidades de desarrollo Diversidad Ética e integridad Ambiente laboral informal Oportunida | <ul style="list-style-type: none"> Compensación Empoderamiento Innovación Alineación del trabajo con los intereses Impacto en el empleo Desempeño basado en el mérito Beneficios |

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------|--|--|
| | | mercado | <ul style="list-style-type: none"> • des profesional es futuras • Tasa de crecimiento organizacional • Beneficios de salud • Cualidades gerenciales • Tamaño de la organización • Estabilidad organizacional • Gestión de personal • Posicionamiento de la marca. • Calidad de productos o servicios • Reconocimiento • Respeto • Liderazgo gerencial • Responsabilidad social • Nivel tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> • de jubilación • Asunción de riesgos • Vacaciones • Equilibrio vida-trabajo |
| Modelo Propuesta de Valor Empleo Total Rewards | WorldatWork (2007) | Equilibrio Vida-Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño y reconocimiento • Desarrollo y Oportunidades de carrera | <ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Beneficios |
| Modelo de Propuesta de Valor Empleo Reward of Work (ROW) | Sibson consulting (2009) | Diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral • Retroalimentación • Desarrollo de carrera • Crecimiento personal • Entrenamiento • Estabilidad laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional • Nacionalidad • Confianza • Desafío laboral • Autonomía • Significan |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de salud • Reconocimiento no económico • Reconocimiento económico • Bonificaciones • Oportunidad de pago | <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de jubilación • Privilegios • Sueldo básico • Incentivos |
|--|--|--|---|--|

Elaboración propia, 2017.

El presente estudio toma en consideración los modelos de propuesta valor empleo, en adelante PVE, centrándose en el modelo PVE-Total Rewards (WorldatWork 2007), que, basado en la experiencia al cliente, considera la suma de todas las recompensas económicas y no económicas en la que influyen factores individuales, organizacionales, contextuales-ambientales que las organizaciones ofrecen a sus empleados por ser miembros de ellas a cambio de su desempeño y esfuerzo en la organización, y que podrían ajustarse de una manera integral a las organizaciones (Ledford 2003). De esto modo, esta aproximación:

- Considera la interacción entre las fuerzas internas del empleado, las fuerzas ambientales y las organizacionales, que incluyen las recompensas como factor importante (Matthee 2009).
- Afirma que las recompensas totales son todas las herramientas disponibles que se pueden utilizar para que los empleados decidan su intención de quedarse, y considera la experiencia individual-laboral, la cultura y las estrategias empresariales como parte del contexto organizacional en el cual actúa (Christofferson y King 2006).

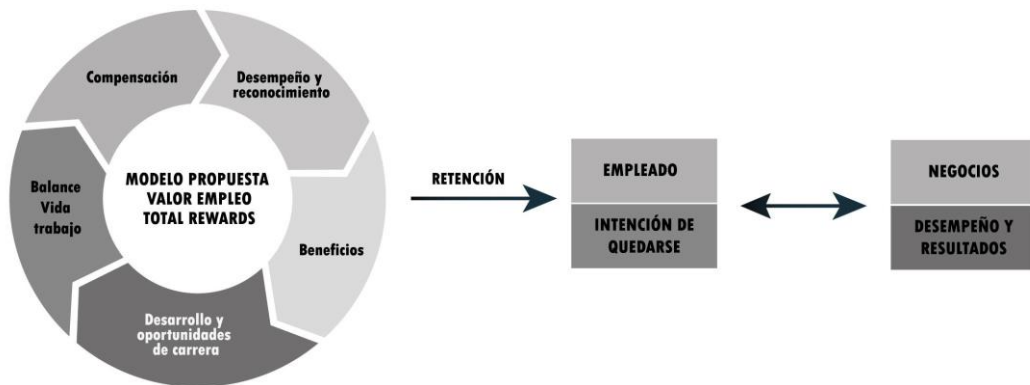
A diferencia de otros modelos, y sin restricciones, establece una relación de intercambio entre empleador (recompensas) y empleado (desempeño y esfuerzo), permitiendo que las organizaciones incorporen todas sus mejores prácticas de recursos humanos como parte de cada uno de sus elementos (Matthee 2009).

Además de poseer evidencia científica empírica, es esta flexibilidad del modelo y la consistencia con la propuesta integrativa de factores lo que nos permite concluir que el modelo PVE-Total Rewards (WorldatWork 2007) es el que mejor se ajusta a la definición y a la integración de factores que predicen la intención de quedarse definidos para la presente investigación.

4. Modelo propuesta de valor empleo-Total Rewards

Desde una perspectiva de estrategia de recompensa total, el modelo PVE-Total Rewards considera que una PVE puede entregar a los empleados aquello que es adecuado para las personas adecuadas en el momento adecuado por las razones correctas (Gross y Friedman 2004), lo cual logra una estrategia eficaz que podría proporcionar factores valiosos que permiten a los empleados clave decidir su intención de quedarse (Bussin et al. 2015). Como se puede apreciar en el gráfico 1, este modelo define cinco elementos fundamentales: compensaciones, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera, que se detallan en la tabla 4, y representan el “conjunto de herramientas” que las organizaciones pueden contar para alinear y ofrecer una PVE que cree valor tanto para ellas como para sus empleados.

Gráfico 1. Elementos fundamentales del modelo PVE-Total Rewards



Fuente: Modelo Total Rewards-WorldatWork, 2007.

Este modelo hace énfasis en considerar las necesidades de los empleados y la interacción de factores expresada en recompensas totales, a partir de las cuales los empleados podrían definir su intención de quedarse, basándose en la compensación (económica y no económica), los beneficios y la “experiencia de trabajo” (Baggenstoss et al. 2003), y operando en el contexto de la estrategia empresarial global, la cultura organizacional y la estrategia de recursos humanos (Matthee 2009).

Tabla 4. Definiciones del modelo propuesta valor empleo-Total Rewards

| Elemento | Definición | Factores del modelo-Total Rewards |
|----------|------------|-----------------------------------|
|----------|------------|-----------------------------------|

| | | Factores | Descripción | Ejemplos |
|-----------------------------|--|---|---|--|
| Compensación | Pago proporcionado por un empleador a un empleado por servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo y habilidad). Incluye pago fijo y variable. | Pago fijo | Es una compensación no discrecional que no varía según el desempeño. Es usualmente determinado por las organizaciones con base en su filosofía y estructura. | Remuneración básica |
| | | Pago variable | También se conoce como “pago por el riesgo”. Cambia directamente con el nivel de rendimiento o los resultados obtenidos. Es un pago único que debe restablecerse y volver a ganar según el rendimiento. | Corto plazo: Menos de un año de rendimiento e incluye incentivos de rendimiento. Largo plazo: Rendimiento superior a un año e incluye opciones sobre acciones, acciones o participaciones de rendimiento. |
| Beneficios | Programas que emplea un empleador para complementar la compensación en efectivo que reciben los empleados. Estos programas de salud, protección de ingresos, ahorros y jubilación proveen seguridad para los empleados y sus familias. | Seguridad social | | Seguro de desempleo, compensación laboral, seguridad social, discapacidad ocupacional. |
| | | Seguros grupales | | Médico, dental, visión, medicamentos recetados, salud mental, seguro de vida, discapacidad, jubilación y ahorro. |
| Beneficios | | Pago por tiempo no trabajado (subsidio) | Programas diseñados para proteger el flujo de ingresos del empleado cuando no están activamente comprometidos en el trabajo. | En el trabajo (descansos, tiempo de refrigerio y aseo personal, cambio uniforme de tiempo) y fuera del trabajo (vacaciones, vacaciones de empresa, días personales). |
| Balance vida-trabajo | Un conjunto específico de | Flexibilidad en el lugar de trabajo | | Oficinas virtuales |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
| | prácticas, políticas y programas organizacionales, además de una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar. | Tiempo libre pagado y sin pagar | | Retorno gradual al trabajo después del permiso parental, familiar o por discapacidad. |
| | | Salud y bienestar | | Centros de fitness, o cerca del sitio, y centros de esparcimiento subsidiados. |
| | | Cuidado de los dependientes | | Centros de cuidado de niños en el lugar o cerca. |
| | | Soporte financiero | | Escuelas escolares para niños |
| | | Participación de la comunidad | | Participación de la comunidad. Tiempo libre para ser voluntario para el servicio de comunidad. |
| | | Participación en el cambio / intervenciones de cambio cultural | | |
| Desempeño y reconocimiento | Desempeño: La alineación de los esfuerzos organizacionales, de equipo e individual hacia el logro de los objetivos empresariales y el éxito organizacional. Incluye el establecimiento de expectativas, la demostración de la habilidad, la evaluación, la regeneración y la mejora continua. | Planificación del rendimiento | Proceso mediante el cual se establecen las expectativas de vinculación individual con el equipo y los objetivos organizacionales. | Sesiones de planificación estratégica para determinar objetivos estratégicos y alineación de individuos para apoyar estas metas. |
| | | Desempeño | | |
| | | Retroalimentación del desempeño | | Discusión sobre la gestión del rendimiento |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | Reconocimiento: Se reconoce o da especial atención a las acciones, esfuerzos, comportamiento o performance de los empleados. Reúne una necesidad psicológica intrínseca para el aprecio por sus esfuerzos y puede apoyar la estrategia empresarial reforzando ciertos comportamientos que contribuyen al éxito de la organización. | Programas formales de reconocimiento | | Reconocimiento programático formal. Lograr un objetivo establecido |
| | | Programas informales de reconocimiento | | Eventos de reconocimientos simples y no formales |
| Desarrollo y oportunidades de carrera | Desarrollo: Un conjunto de experiencias de aprendizaje diseñado para mejorar las habilidades y competencias aplicadas de los empleados. El desarrollo compromete a los empleados y a los líderes a avanzar en sus organizaciones. | Oportunidades de aprendizaje | Es el valor de la formación continua y el desarrollo fundamental para cualquier organización. El aprendizaje es una experiencia intrínsecamente satisfactoria y gratificante. Es gratificante para los empleados si están dando la oportunidad de estar equipados para el siguiente nivel de responsabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Convenios educativos • Entrenamiento en nuevas tecnologías • Aprendizaje virtual |
| Desarrollo y oportunidades de carrera | | <i>Coaching / Mentoring</i> | Esto puede hacerse mediante programas formales de capacitación e intervenciones de <i>coaching</i> y/o <i>mentoring</i> . | <ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento en habilidades de liderazgo • Programas formales e informales de <i>mentoring</i> y/o <i>coaching</i> |
| Desarrollo y oportunidades de carrera | Oportunidades de carrera: Involucra el plan para que los empleados avancen sus metas profesionales. Puede incluir desarrollo en | Oportunidades de desarrollo | Este aspecto está vinculado al desarrollo. La pregunta que hacen los empleados es si habrá oportunidades de progresar. Los | <ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Desarrollo de línea de carrera • Rotación |

| | | | | |
|--|--|--|---|--------------------|
| | una posición más responsable en una organización. La compañía apoya las oportunidades de carrera internamente para que los empleados talentosos se desplieguen en posiciones que les permitan entregar su mayor valor a la organización. | | empleados quieren asegurarse de que existen procesos para identificar talentos, para la planificación de la sucesión y para medios transparentes y razonables de tomar decisiones de promoción. | es y/o promociones |
|--|--|--|---|--------------------|

Elaboración propia, 2017.

5. La relación entre propuesta de valor empleo e intención de quedarse

Las organizaciones necesitan empleados que, a través de su intención de quedarse, reafirmen su contribución con los resultados del negocio y manifiesten su tendencia a conservar su pertenencia e identidad con sus organizaciones actuales (Currivan 1999, Sullivan 2012). La intención de quedarse es un proceso psicológico de perspectiva bidimensional según la definición de Hewitt (2004), quien señala que es el reflejo de la voluntad y del compromiso de los empleados de continuar perteneciendo a sus organizaciones actuales. El modelo de PVE-Total Rewards es consistente con la propuesta integrativa y holística de factores (individuales, organizacionales, ambientales-contextuales), que predicen la intención de quedarse de los empleados y permiten comprender la propuesta de valor que las organizaciones ofrecen a sus empleados con el objetivo de que reafirmen su intención de quedarse (Ledford 2003, Matthee 2009).

Considerando estas premisas, investigaciones confirman que la tasa de intención de salir en el sector minero del Perú fluctúa entre el 10% y el 25%, y que las expectativas del personal clave para cambiar de empleo se ubican en un 8,5% de su compensación total (Ipsos Perú 2013); sin embargo, hasta la revisión de la literatura alcanzada, no se encontraron estudios previos que permitan evidenciar el enlace entre PVE y la intención de quedarse de los empleados clave en el sector minero del Perú.

Diversas investigaciones realizadas en los sectores de salud, educación, tecnología, servicios financieros, de telecomunicaciones e industriales han demostrado que la PVE-Total Rewards puede predecir la intención de quedarse de los empleados, combinando los cinco elementos: compensaciones, beneficios, equilibrio vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera, que forman parte del modelo (Price y Müller 1981, Currivan 1999,

WorldatWork 2007). De lo anterior se propone, para la presente investigación, la siguiente hipótesis:

H1: Las dimensiones de la propuesta de valor empleo basadas en recompensa total predicen positiva o negativamente la intención de quedarse de los empleados clave en una organización del sector minero del Perú.

Gráfico 2. Modelo de Investigación



Elaboración propia, 2017.

Capítulo III. Metodología

1. Metodología

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

2. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, predictivo, no experimental y transaccional, debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, no aplicando estímulos a la muestra ni manipulando deliberadamente las variables (Hernández et al. 2014). Se analizó el impacto de la recompensa total (*total rewards*) y sus componentes sobre la intención de quedarse en el personal clave en una organización del sector minero.

3. Muestra

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico de tipo intencional, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández et al. 2014). Se entregaron 501 cuestionarios a los potenciales participantes de la organización en las cinco (5) unidades mineras, de los cuales 450 han sido devueltos y son válidos para el estudio. Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes:

- Definición de personal clave: Son aquellos declarados por la organización como personal clave, que reúnen las siguientes características: poseen el *know how* que permite dirigir las operaciones mineras; gestionan para asegurar los índices de seguridad y salud en el trabajo; se distribuyen entre las áreas operativas y de *staff*; son responsable de la continuidad de los procesos evitando cualquier posible evento de paralización de las operaciones, tienen la capacidad, el compromiso y la aspiración de tener éxito en un rol de liderazgo de gestión o técnico crítico de mayor jerarquía.
- Antigüedad laboral no menor de tres meses.

- Haber completado y retornado la encuesta en su totalidad.

4. Características de los participantes a nivel individual

De los 450 participantes en el análisis del estudio, el 93% de la muestra es de género masculino y el 7%, femenino. El promedio de edad fue de 42 años. El 11% tiene entre 24 y 30 años, el 38% entre 31 y 40 años, el 30% entre 40 y 50 años y el 21% de 51 años a más. Con respecto al tiempo de trabajo en la empresa, el promedio es de 6 años, mientras que el 29% tiene menos de 1 año; el 44%, entre 1 a 5 años; el 16%, entre 6 y 9 años y el 10%, de 10 a más. En cuanto a la modalidad de contratación, el 82% son contratados de manera directa y el 18% son contratados por terceros. El 16% son profesionales que laboran en las posiciones de soporte o *staff* y el 84% pertenecen las posiciones operativas. En cuanto al lugar de trabajo, el 22% labora en las operaciones de Andaychagua, el 24% labora en las operaciones de Carahuacra, el 4% labora en las operaciones de Mahr, el 43% labora en las operaciones de San Cristóbal y el 7% labora en las operaciones de Ticlio.

En cuanto a las áreas de trabajo, el 18% labora en las siguientes áreas *staff* o administrativas: Administración, Asuntos Ambientales, Gestión Humana, Seguridad y Salud Ocupacional, Relaciones Laborales, Contabilidad y Costos, Tesorería y Legal. El 35% labora en las siguientes áreas: Geología, Ingeniería, Planeamiento, Mantenimiento, Proyectos, Tecnología e Información y el 5% labora en las áreas relacionadas con laboratorio químico, laboratorio mina, logística y, finalmente, el 42% labora en la operación minera en sí: mina o planta.

Tabla 5. Descripción individual de los participantes de la muestra

| Variables | Distribución | | | | |
|---------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| | Hombre | Mujer | | | |
| Género | 93% | 7% | | | |
| | Promedio general | 24-30 años | 31-40 años | 40-50 años | 51 años a más |
| Promedio de edad | 42 años | 11% | 38% | 30% | 21% |
| | Promedio general | Menos de 1 año | 1-5 años | 6-9 años | 10 años a más |
| Tiempo de trabajo en la empresa | 6 años | 29% | 44% | 16% | 10% |
| | C. directa | C. Indirecta | | | |
| Modalidad de contratación | 82% | 18% | | | |
| | Posiciones de soporte | Posiciones operativas | | | |

| | | | | | |
|------------------|---|---|---|-------------------------------------|------------------------------|
| | 16% | 84% | | | |
| Lugar de trabajo | Operaciones de Andaychagua | Operaciones de Carahuacra | Operaciones de Mahr Túnel | Operaciones de San Cristóbal | Operaciones de Ticlio |
| | 22% | 24% | 4% | 43% | 7% |
| Áreas de trabajo | Administración, Asuntos Ambientales, Gestión Humana, Seguridad y Salud Ocupacional, Relaciones Laborales, Contabilidad y Costos, Tesorería y Legal | Geología, Ingeniería, Planeamiento, Mantenimiento, Proyectos, Tecnología e Información | Laboratorio químico, Laboratorio mina, Logística | Mina y planta | |
| | 18% | 35% | 5% | 42% | |

Elaboración propia, 2017.

5. Instrumentos de medición

A continuación, se describen las características de los instrumentos que han sido aplicados en el presente estudio.

5.1 Recompensa total-Total Rewards

Se utilizó la escala basada en el modelo de WorldatWork Total Rewards Model (WorldatWork 2011), la cual está compuesta por cinco dimensiones: 1. *desempeño y reconocimiento (5 ítems)*; 2. *aprendizaje y desarrollo de carrera (4 ítems)*; 3. *compensación (1 ítem)*; 4. *beneficios (2 ítems)* y 5. *balance vida-trabajo (8 ítems)*. La escala Likert utilizada fue de 5 puntos, en un rango de 1 (no es importante) a 5 (muy importante).

5.2 Intención de quedarse

Se utilizó la escala de Zigarmi et al. (2012), detallada en el anexo 1. La escala forma parte de cinco escalas Work Intention Inventory (WII) que miden varios tipos de intenciones de los empleados en el trabajo. La escala de la intención de quedarse está compuesta por cinco (5) ítems (por ejemplo: *¿tengo planeado dejar la empresa lo antes posible?*, *¿en ninguna*

circunstancia me iría de la empresa a menos que me cesen?). La escala Likert utilizada fue de 5 puntos, en un rango de 1 (no es importante) a 5 (muy importante).

6. Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados, tales como género, edad, tiempo en la organización, modalidad de contratación, tipo de servicio, lugar de trabajo y área de trabajo.

7. Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se realizó un proceso de traducción de los instrumentos del inglés al castellano a través de la técnica convencional traducción y traducción inversa (*translation / back-translation*: las preguntas han sido traducidas al castellano y posteriormente traducidas al inglés) a todos los instrumentos, a fin de asegurar su confiabilidad (Brislin 1980, Welch y Piekkari 2006).

En segunda instancia, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicaron los instrumentos en treinta (30) empleados identificados como personal clave de la organización, a fin de analizar la confiabilidad de los instrumentos en la potencial muestra.

En tercera instancia, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con el área de Recursos Humanos. Se utilizaron dos (2) modalidades para la recolección de datos: en físico y de forma virtual. Para la versión física, se entregaron sobres con una carta de presentación y las encuestas para obtener los datos del estudio; posteriormente, los participantes devolvieron dichas encuestas en los sobres cerrados.

Para la recolección de los datos de forma virtual, se procedió a suministrar un formulario a través del servicio Survey Monkey, el cual contenía como portada la presentación del estudio, en el que se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Así pues, se les envió un correo electrónico brindándoles las indicaciones, junto con un enlace electrónico para que pudieran acceder a dicha encuesta. Al completar los formularios suministrados, se generó un reporte que contenía las respuestas individuales de cada colaborador.

8. Análisis estadísticos

8.1 Análisis preliminares

8.1.1 Análisis psicométrico del instrumento

En la primera instancia se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los instrumentos Total Rewards y la intención de quedarse con el fin de determinar si el número de factores y su carga se corresponden de acuerdo con el modelo propuesto por los autores y comparando con los datos obtenidos en la muestra. En el caso de Total Rewards propuesto por WordatWork (2011) y en caso de la intención de quedarse propuesto Zigarmi et al. (2012).

Dado que los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) no han sido satisfactorios, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) a fin de identificar la estructura del instrumento Total Rewards reportando por WordatWork (2011) en la muestra. El análisis factorial exploratorio (AFE) consistió en tres etapas: etapa 1: análisis preliminares para establecer la pertinencia de su ejecución que consistió en analizar 1. La determinante de la matriz de las correlaciones entre los ítems. Los resultados del análisis deberían indicar un valor cercano a 0; 2. La medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo de las variables estudiadas. Los resultados del análisis deberían indicar un valor mayor de 0,70; 3. La prueba de Esfericidad de Bartlett, que indica si las correlaciones entre ítems son lo suficientemente grandes como para ejecutar el análisis factorial. Por ello, los resultados del análisis deberían ser estadísticamente significativos. Etapa 2: Ejecutar el análisis factorial exploratorio (AFE) por medio del procedimiento de extracción de la factorización de ejes principales, con lo cual se procede a evaluar los resultados a través del gráfico de sedimentación de Catell, el cual, va a sugerir la cantidad de factores que deberían ser retenidos. Etapa 3: A fin de encontrar la estructura final del instrumento, se aplica un procedimiento de rotación, el cual puede ser ortogonal si los factores se consideran independientes o una rotación oblicua, si los factores están relacionados entre sí. En este caso, se aplicó una rotación ortogonal a través del método Promax que establece la cercanía de los factores. Los resultados finales explorados tienen que ser interpretados.

8.1.2 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

8.1.3 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro/Wilk, con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

8.2 Contrastación de hipótesis

8.2.1 Análisis correlacional

Se utilizó el análisis estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación a fin de explorar las relaciones entre las variables del estudio.

8.2.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo de las variables propuestas en el modelo del estudio.

8.3 Análisis complementarios

Se aplicó el de *variancia de un factor por rangos* de Kruskal-Wallis, a fin de establecer si había diferencias estadísticamente significativas en la predicción de la intención de quedarse a partir de la dimensión de desempeño y recompensa por los lugares de trabajo.

Capítulo IV. Resultados

1. Análisis preliminares

1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento Total Rewards (WordatWork 2011) demuestran que no existe un solo factor conformado por las cinco dimensiones (*desempeño y reconocimiento; aprendizaje y desarrollo de carrera; compensación; beneficios y balance vida - trabajo*), sino más bien que dichas dimensiones serían independientes entre sí. Los resultados de ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = 0,79, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = 0,73, *root-mean-square residual* (RMSR) = 0,12, and *normed fit index* (NFI) = 0,65. Los resultados de la escala intención de quedarse (Zigarmi et al. 2012), demuestran la existencia de un solo factor y confirman el modelo. Los resultados de ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = 0,99, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = 0,95, *root-mean-square residual* (RMSR) = 0,07, and *normed fit index* (NFI) = 0,99.

A fin de identificar la estructura del instrumento Total Rewards reportado por WordatWork (2011), se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE). En la primera etapa, se realizaron análisis preliminares para establecer la pertinencia de su ejecución. El resultado del análisis de las determinantes de la matriz fue de 0,00062, la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo de las variables estudiadas fue de 0,84 y la prueba de Esfericidad de Bartlett fue estadísticamente significativa, lo cual indica que las correlaciones entre ítems son lo suficientemente grandes como para ejecutar el análisis factorial.

Al realizar el análisis factorial, los resultados del gráfico de sedimentación de Catell sugieren retener las cuatro (4) dimensiones. Posteriormente, para encontrar la estructura final del instrumento, se aplicó una rotación relacionada. Los resultados indicaron que el primer factor incluye a todos los componentes de la dimensión de *balance vida-trabajo* y que explican el 26% de la variancia total. El segundo factor incluye a todos los ítems que forman el componente *desempeño y reconocimiento* y que explica el 22% de la variancia total, seguido del factor que incluye a los ítems de *aprendizaje y desarrollo de carrera*, que explica el 9% de la variancia total y, finalmente, el cuarto factor, que incluye a los ítems de las dos dimensiones *compensación y beneficios* y que explican el 6% de la varianza. En total, los cuatro factores

explican el 63% de la variancia total, quedando un 37% que puede explicarse por otros factores. A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que los análisis a realizar serán desarrollados de manera separada con cada uno de los factores del constructo Total Rewards y no como un conjunto.

2. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan confiabilidad aceptable, dado que se obtuvieron valores de coeficiente Alfa de Cronbach mayores a 0,65 (García Cadena 2006). En el análisis Shapiro-Wilk se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en las variables del estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media de las variables, y a nivel correlacional se aplicó la correlación lineal de Spearman.

En la tabla 6 es posible observar que, de las cuatro dimensiones de Total Rewards, presentan un nivel por encima del valor medio esperado. En cuanto a la valorización de las dimensiones se observa que la dimensión *compensaciones y beneficios* ha sido la mejor valorada (Me=4,42, Ds=0,53), seguido por la dimensión *aprendizaje y desarrollo de carrera* (Me=4,26, Ds=0,49), así como por la dimensión *desempeño y reconocimiento* (Me=4,04, Ds=0,72) y finalmente la dimensión, *balance vida-trabajo* presenta un valor menor que las otras dimensiones (Me=3,70, Ds=0,70).

Por otro lado, la variable la intención de quedarse, presenta un nivel por encima del valor medio esperado (Me=3,37, Ds=0,90).

Tabla 6. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

| Escalas | | Ítems | Descriptivo | | | | Confiabilidad (α de Cronbach) |
|---------|-----------------------------|-----------|-------------|------|------|-----|---------------------------------------|
| | | | Me | DS | Mín | Máx | |
| | | Total | | | | | Total |
| 1. | Total Rewards | 20 | | | | | n.a. |
| 1. | Desempeño y reconocimiento | 5 | 4,04 | 0,72 | 1,80 | 5 | 0,87 |
| 1. | Aprendizaje y desarrollo de | 4 | 4,26 | 0,49 | 2 | 5 | 0,66 |

| | | | | | | | |
|---------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| 2 | carrera | | 6 | 9 | | | |
| 1. 3 | Compensaciones y beneficios | 3 | 4,4 2 | 0,5 3 | 2,6 7 | 5 | 0,68 |
| 1. 4 | Balance vida-trabajo | 8 | 3,7 0 | 0,9 0 | 2 | 5 | 0,91 |
| 2. | Intención de quedarse | 5 | 3,3 7 | 0,9 0 | 1 | 4,8 0 | 0,85 |

n=450

Elaboración propia, 2017.

3. Resultados del análisis correlacional

En la tabla 7 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables intención de quedarse y las cuatro dimensiones del modelo Total Rewards:

Tabla 7. Correlaciones entre las variables

| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 1. | Desempeño y reconocimiento | | | | |
| 2. | Aprendizaje y desarrollo de carrera | 0,53*** | | | |
| 3. | Compensaciones y beneficios | 0,40*** | 0,42*** | | |
| 4. | Balance vida-trabajo | 0,08 | 0,03 | -0,16** | |
| 5. | Intención de quedarse | 0,41*** | 0,21*** | 0,24*** | -0,25*** |

n= 450, *p < 0,05, **p < 0,01, *** p < 0,001

Elaboración propia, 2017.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa entre moderada y alta en la relación entre las cuatro dimensiones de Total Rewards y la intención de quedarse. Así, son positivas con la dimensión de *desempeño y reconocimiento* (rs=.41, p<0,001), *aprendizaje y desarrollo de carrera* (rs=.21, p<0,001), *compensaciones y beneficios* (rs=.24, p<0,001) y de forma negativa con *balance vida-trabajo* (rs= -.25, p<0,001).

Por otro lado, se observa que entre las dimensiones de Total Rewards existen correlaciones estadísticamente significativas, positivas y altas entre la dimensión *desempeño y reconocimiento* y *aprendizaje y desarrollo de carrera* (rs=0,53, p<0,001) y con *compensaciones y beneficios* (rs=0,40, p<0,001), así como *aprendizaje y desarrollo* con *compensaciones y beneficios* (rs=0,42, p<0,001). Finalmente, se observa una correlación estadísticamente significativa y negativa entre *compensaciones y beneficios* con el *balance vida-trabajo* (rs=-0,16, p<0,01).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede apreciar que se han encontrado correlaciones significativas entre las cuatro dimensiones de K con la intención de quedarse. Estos hallazgos constituyen una etapa inicial-exploratoria, a fin de identificar el grado de asociación entre las variables y justificar su inclusión en los análisis de regresión, los que permiten seguir con los análisis predictivos-explicativos (Bailey 2008).

4. Contrastación de hipótesis del estudio

4.1 Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio planteaba que Total Rewards y sus cuatro dimensiones predicen de manera positiva o negativa (respectivamente) la intención de quedarse. Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la tabla 8 permiten apreciar que, al analizar la intención de quedarse, se puede observar que, de las variables de control, solamente la variable modalidad de contratación ($b = -0,15$, $p < 0,05$) predice de manera significativa e inversa la intención de quedarse, por lo que los que pertenecen a la modalidad de contratación *directa* tienen mayor intención de quedarse, mientras que los que pertenecen a la modalidad de contratación *tercerizada* tienden a tener menor intención de quedarse. Las variables de control explican en conjunto el 17% de la variancia total.

En la segunda etapa se incluyeron en la ecuación de regresión las cuatro dimensiones del Total Rewards. Los resultados revelan que solamente dos de las cuatro dimensiones predicen de forma estadísticamente significativa la intención de quedarse. Se observa que la *dimensión desempeño y reconocimiento* predice de forma positiva la intención de quedarse ($b = 0,38$, $p < 0,001$), explicando el 11% de la variancia total. En tanto que la *dimensión balance vida-trabajo* predice negativamente la intención de quedarse ($b = -0,17$, $p < 0,01$), explicando el 2% de la variancia total. En conclusión, la H1 ha sido confirmada parcialmente.

Tabla 8. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las dimensiones del modelo Total Rewards sobre la intención de quedarse

| | Intención de quedarse | |
|--|-----------------------|--------------|
| | b | ΔR^2 |
| VARIABLES DE CONTROL | | 0,02 |
| Edad | -0,05 | |
| Genero ^a | -0,01 | |
| Tiempo en la organización | 0,04 | |
| Modalidad de contratación ^b | -0,15** | |
| Tipo de servicio ^c | 0,004 | |
| Lugar de trabajo ^d | -0,03 | |
| Área de trabajo ^e | -0,09 | |
| Puesto de trabajo ^f | -0,02 | |

| | | |
|--|----------|----------------|
| Etapa 1 | | 0,22*** |
| Desempeño y reconocimiento | 0,38*** | |
| Etapa 2 | | 0,01* |
| Compensaciones y beneficios | 0,07 | |
| Etapa 3 | | 0,01* |
| Aprendizaje y desarrollo de carrera | 0,02 | |
| Etapa 4 | | 0,05*** |
| Balance vida-trabajo | -0,17*** | |
| Total R ² | | 0,31*** |
| n= 450, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, ^a Género: 0-Femenino ,1-Masculino; ^b Modalidad de contratación: 0. Directo, 1.Tercerizado; ^c 1-Operativo, 2-Staff; ^d Lugar de trabajo: 1.Andaychagua,2.Carahuacra, 3.Mahr, 4.San-Cristobal, 5.Ticlio; ^e Área de trabajo: 1-Administración. Asuntos ambientales, Gestión Humana, Seguridad y Salud Ocupacional, Relaciones laborales, Contabilidad y Costos, Tesorería, Legal; 2-Geología, Ingeniería y Planeamiento Mantenimiento, Proyectos, Tecnología e Información; 3. Laboratorio Químico, Laboratorio Mina, Logística; 4. Mina, Planta; ^f Puesto de trabajo: 1. Administrador, Asistente Social, Analista, Coordinador, Contador, Secretaria; 2. Geólogo, Ingeniero, Metalurgista 3. Operador, Planificador, Sobrestantes 4. Superintendente, Sub-Superintendente, Gerente, Sub gerente, Jefe, Supervisor | | |

Elaboración propia, 2017.

5. Análisis complementarios

Con el fin de obtener una mejor comprensión acerca de los resultados generales obtenidos referidos a la predicción de las cuatro dimensiones de Total Rewards sobre la intención de quedarse, se procedió a calcular el análisis de regresión múltiple jerárquica para cada uno de los grupos claves. Los resultados presentados en la tabla 9 revelan que en ambos grupos la variable de control modalidad de contratación es significativa y predice la intención de quedarse ($b = -0,46$, $p < 0,001$ -Líderes; $b = -0,35$, $p < 0,001$ -Colaboradores clave), por lo que, los líderes y colaboradores que pertenecen a la modalidad de contratación *directa* tienen mayor intención de quedarse, mientras que los líderes y colaboradores que pertenecen a la modalidad de contratación *tercerizada* tienden a tener menor intención de quedarse. Además en el grupo de los líderes claves el área de trabajo también predice de manera significativa y positiva la intención de quedarse ($b = 0,16$, $p < 0,05$). Es decir, las personas que pertenecen a las áreas de mina y planta poseen mayor intención de quedarse. Las variables de control en el grupo de los líderes explican en conjunto el 22% de la variancia total y en los colaboradores clave explican en conjunto el 14% de la variancia total. En la segunda etapa se incluyeron a la ecuación de

regresión nuevamente las cuatro dimensiones del Total Rewards. Los resultados indican que solamente la dimensión *desempeño y reconocimiento* predice de forma estadísticamente significativa y positiva la intención de quedarse en ambos grupos ($b = 0,44$, $p < 0,001$ -Líderes; $b = 0,31$, $p < 0,001$ -Colaboradores clave), explicando el 10% y el 11%, respectivamente, de la variancia total. Adicionalmente, solo la dimensión *balance vida-trabajo* predice de manera significativa y negativa la intención de quedarse ($b = -0,22$, $p < 0,01$), explicando el 4% de la variancia total. Es decir, mientras mayor *balance vida-trabajo*, menor será la intención de quedarse en los líderes de puestos claves.

En segundo lugar, se procedió analizar la existencia de diferencias estadísticas significativas en la ecuación de la predicción de la intención de quedarse a partir de la dimensión de *desempeño y reconocimiento* por los cinco lugares de trabajo (Andaychagua, Carahuacra, Mahr, San-Cristobal, Ticlio), dado que dicha dimensión ha resultado significativa en ambos grupos (líderes y colaboradores). Para ello, se aplicó el análisis de *variancia de un factor por rangos* de Kruskal-Wallis; los resultados indicaron que no existían diferencias estadísticamente significativas entre los cinco lugares de trabajo. Es decir, la intención de quedarse predicha a partir de la dimensión *desempeño y reconocimiento* es similar en los cinco lugares de trabajo.

Tabla 9. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las dimensiones del modelo Total Rewards sobre la intención de quedarse por los líderes o colaboradores clave

| | Intención de quedarse | | | |
|--|----------------------------|--------------|----------------------------------|--------------|
| | Líderes clave ¹ | | Colaboradores clave ² | |
| | b | ΔR^2 | b | ΔR^2 |
| VARIABLES DE CONTROL | | 0,22*** | | 0,14*** |
| Edad | 0,03 | | -0,10 | |
| Generó ^a | -0,03 | | -0,02 | |
| Tiempo en la organización | -0,09 | | 0,02 | |
| Modalidad de contratación ^b | -0,46*** | | -0,35*** | |
| Tipo de servicio ^c | 0,11 | | -0,12 | |
| Lugar de trabajo ^d | -0,05 | | -0,03 | |
| Área de trabajo ^e | 0,16* | | -0,03 | |
| Etapa 1 | | 0,10*** | | 0,11*** |
| Desempeño y reconocimiento | 0,44*** | | 0,31*** | |
| Etapa 2 | | 0,01 | | 0,02* |
| Compensaciones y beneficios | 0,16 | | 0,06 | |
| Etapa 3 | | 0,01 | | 0,01 |
| Aprendizaje y desarrollo de carrera | -0,09 | | 0,14 | |
| Etapa 4 | | 0,04** | | 0,01 |
| Balance vida-trabajo | -0,22** | | -0,10 | |
| | | 0,38*** | | 0,29*** |
| n=231- líderes claves; n= 219-colaboradores claves; ¹ Líderes claves: Superintendente, Sub-Superintendente, Gerente, Sub gerente, Jefe, Supervisor; ² Colaboradores claves: Administrador, | | | | |

Asistente social, Analista, Coordinador, Contador, Secretaria; 2. Geólogo, Ingeniero, Metalurgista 3. Operador, Planificador, Sobrestante ^aGenero: 0-Femenino ,1-Masculino; ^b Modalidad de contratación: 0.Directo, 1.Tercerizado; ^c1-Operativo, 2-Staff; ^dLugar de trabajo: 1.Andaychagua,2.Carahuacra, 3.Mahr, 4.San-Cristobal, 5.Ticlio; ^eÁrea de trabajo: 1-Administración. Asuntos ambientales, Gestión humana, Seguridad y salud ocupacional, Relaciones laborales, Contabilidad y costos, Tesorería, Legal; 2-Geología, Ingeniería y Planeamiento Mantenimiento, Proyectos, Tecnología e información; 3. Laboratorio químico, Laboratorio Mina, Logística; 4. Mina, Planta;

Elaboración propia, 2017.

Adicionalmente se procedió a analizar si existen diferencias de acuerdo a la modalidad de contratación directa e indirecta del personal clave. Los resultados presentados en la tabla 10 indican que, en ambos grupos las variables de control no tuvieron resultados estadísticos significativos, por lo que no predicen la intención de quedarse.

En la segunda etapa se incluyeron a la ecuación de regresión las cuatro dimensiones del Total Rewards. Los resultados revelan que en ambos grupos (modalidad directa e indirecta) la dimensión desempeño y reconocimiento predice de forma estadísticamente significativa y positiva la intención de quedarse (en ambos grupos) ($b = .20$, $p < 0.001$ -Directo; $b = .49$, $p < 0.001$ -Indirecto), explicando el 12% y el 18% respectivamente de la variancia total. Adicionalmente, la dimensión Balance trabajo-familia predice de manera significativa y negativa la intención de quedarse en ambos grupos ($b = -.12$, $p < 0.05$ -Directo; $b = .34$, $p < 0.001$ -Indirecto), explicando el 3% y el 6% respectivamente de la variancia total. Es decir, mientras mayor Balance trabajo-familia menor será la intención de quedarse en tanto los empleados en puesto claves en ambas modalidades.

Tabla 10: Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las dimensiones del modelo Total Rewards sobre la intención de quedarse por modalidad de contratación directa o indirecta

| | Intención de quedarse | | | |
|-------------------------------|-----------------------|---------------|------------------------|---------------|
| | Directa ¹ | | Indirecta ² | |
| | b | ΔR^2 | b | ΔR^2 |
| VARIABLES DE CONTROL | | .04 | | .04 |
| Edad | -.05 | | .12 | |
| Generó ^a | -.01 | | -.08 | |
| Tiempo en la organización | -.02 | | -.12 | |
| Tipo de servicio ^b | -.01 | | .13 | |
| Lugar de trabajo ^c | -.07 | | .07 | |
| Área de trabajo ^d | -.10 | | .10 | |
| Etapa 1: | | .12*** | | .18*** |
| Desempeño y reconocimiento | .20*** | | .49*** | |
| Etapa 2: | | .09** | | .01 |
| Compensaciones y beneficios | .11 | | .09 | |

| Etapa 3: | | .04 | | .01 |
|-------------------------------------|-------|--------------|---------|--------------|
| Aprendizaje y desarrollo de carrera | .06 | | .15 | |
| Etapa 4: | | .03** | | .06** |
| Balance trabajo-familia | -.12* | | -.34*** | |
| Total R | | .32*** | | .30*** |

n=450-Modalidad de contratación Directa- n=367; ¹Modalidad de contratación Directa; Modalidad de contratación Indirecta n= 83- ²Modalidad de contratación Indirecta (tercerizada);^aGénero: 0-Femenino ,1-Masculino ;^b1-Operativo, 2-Staff; ^cLugar de trabajo: 1.Andaychagua,2.Carahuacra, 3.Mahr, 4.San-Cristobal, 5.Ticlio; ^dÁrea de trabajo: 1-Administración. Asuntos ambientales, Gestión humana, Seguridad y salud ocupacional, Relaciones laborales, Contabilidad y costos, Tesorería, Legal; 2- Geología, Ingeniería y planteamiento Mantenimiento, Proyectos, Tecnología e información; 3. Laboratorio químico, Laboratorio Mina, Logística; 4. Mina, Planta;

Elaboración propia, 2017.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

A continuación, discutiremos los resultados presentados en el capítulo anterior con el fin de presentar las conclusiones del estudio realizado, así como las limitaciones encontradas en su desarrollo, finalizando con algunas recomendaciones que podrían ser de utilidad para futuras investigaciones.

En el mundo competitivo de hoy, la gran demanda de personal clave es un desafío que las empresas se ven obligadas a enfrentar con riesgo de afectar sus operaciones y resultados si no anticipan e identifican los principales factores que inciden en su intención de quedarse; es decir, en su voluntad y compromiso de pertenencia e identidad con sus organizaciones actuales lo que constituye una importante ventaja competitiva que un sector en crecimiento como el sector minero peruano puede ofrecer a través de una PVE de recompensa total acorde con su estrategia organizacional (Cantillo y Daza 2011, Hatum 2011).

Los objetivos de la presente investigación consistieron en identificar si las dimensiones de la PVE basada en recompensa total predice positiva o negativamente la intención de quedarse de los empleados clave en una organización del sector minero del Perú (H1).

Para ello, se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, el cual fue respondido por 450 empleados clave de una organización del sector minero del Perú, aplicando sobre ellos dos (2) instrumentos: el de recompensa total, Total Rewards de WordatWork (2011) y el de intención de quedarse de Zigarmi et al. (2012). A partir de los análisis preliminares, se procedió a realizar los análisis de regresión múltiple jerárquica, a fin de contrastar las hipótesis. A continuación, se presentan los resultados a nivel descriptivo y predictivo, así como sus posibles interpretaciones.

1. Resultados obtenidos y posibles interpretaciones

1.1 Resultados a nivel descriptivo

Los resultados, a nivel descriptivo, indican que los participantes de la muestra demostraron un alto nivel (resultados por encima del valor medio esperado) para intención de quedarse. Estos resultados confirmarían los estudios previos realizados en el sector salud (Radford 2013) y en el sector público (Kee et al. 2016), los cuales señalan que un alto nivel de intención de quedarse

podría representar la reafirmación de los empleados clave de su voluntad y compromiso de permanecer en esta organización del sector minero del Perú (Currivan 1999, Sullivan 2012). Considerando los estudios previos realizados por Howes (2008) y Rosen et al. (2011), estos resultados podrían indicar que los empleados clave reconocerían esa combinación significativa de factores que resulta influyente y determinante en su intención de quedarse en la organización.

En cuanto a la variable PVE-Total Rewards, los resultados muestran niveles similares y altos (por encima del valor medio esperado) para las dimensiones que la describen; estos resultados indican que en la muestra existen cuatro dimensiones y que los empleados clave poseen un mayor nivel para la dimensión de *compensación y beneficio*, seguido por las *dimensiones de aprendizaje y desarrollo de carrera y desempeño y reconocimiento*, dejando al final la dimensión de *balance vida-trabajo*.

En términos generales, estos resultados respecto a PVE-Total Rewards son similares en el orden a investigaciones previas realizadas en el sector financiero (Worldatwork Research 2010) y el sector salud (Radford 2013), que confirman como las dimensiones más valoradas a las de *compensación y beneficio* y *aprendizaje y desarrollo de carrera*.

Específicamente, en cuanto a las dos dimensiones más valoradas, los resultados obtenidos para la dimensión de *compensación y beneficio*, acorde con las investigaciones antes señaladas, indicarían que los participantes de la muestra perciben y valoran como recompensa los componentes económicos y no económicos que reciben directa o indirectamente como consecuencia de su relación laboral y que incluyen el pago que reciben en la forma de sueldos, salarios, comisiones, bonos, seguros de vida y salud, facilidades para alimentación y transporte, vivienda, reconocimiento formal e informal, programas de retiro y otros incentivos; es decir, atributos objetivos o tangibles que tienen un valor monetario en el mercado (Prat y Tovar 1999, Mondy y Noe 2005).

Acorde con estudios previos realizados en el sector de tecnología de la información, los resultados de la segunda dimensión más valorada, *aprendizaje y desarrollo de carrera*, indicarían que para los empleados clave participantes de la muestra el desarrollo de la carrera y encontrarse debidamente entrenados contribuyen a su desarrollo personal y al de la organización en tanto identifiquen con claridad qué es lo que se espera de ellos; de lo contrario, estarían dispuestos a cambiar de trabajo si les ofrecen condiciones que mejoren sus expectativas, debido

a que ellos serían fieles a su carrera más que a la empresa (Buttazzo et al. 2004, Saldarriaga et al. 2011).

De manera similar a otros sectores, en esta organización del sector minero los resultados a nivel descriptivo confirmarían que los participantes de la muestra dejarían en un segundo nivel de importancia a las dimensiones de *desempeño y reconocimiento* y *balance vida-trabajo*, que son aquellos elementos que son percibidos de manera subjetiva por los empleados clave como recompensa, en función de sus preferencias, necesidades, valores y experiencia vital (Prat y Tovar 1999), consistente con los resultados de estudio previo en el sector manufactura (Johari et al. 2015).

1.2 Resultados a nivel predictivo

En cuanto al análisis predictivo entre las cuatro dimensiones de la PVE-Total Rewards y la intención de quedarse, se determinó que sólo dos dimensiones predicen la intención de quedarse: la dimensión de *desempeño y reconocimiento* de manera positiva y la dimensión *balance vida-trabajo* de manera negativa.

Una posible explicación de esta predicción entre *desempeño y reconocimiento* y la intención de quedarse sería que los empleados clave buscan el reconocimiento por su rendimiento alineado a los esfuerzos organizacionales, de equipo e individuales para el logro de los objetivos del negocio y el éxito de la organización. Estudios previos en corporaciones del sector público (Alnaqbi 2011) demuestran que el impacto de un proceso justo de evaluación de desempeño influye significativamente en la intención de quedarse de los empleados clave, independientemente del logro de los objetivos, por lo que es una dimensión importante y significativa para que los empleados clave decidan permanecer en la organización (Zimmerman y Darnold 2009).

Cabe mencionar que, en relación con la dimensión de *reconocimiento y desempeño*, estudios realizados en el sector manufactura (Biwas y Varma, 2012) confirman que los empleados clave cuyo desempeño es reconocido disfrutan más de sus trabajos y evidencian mayor intención de quedarse desempeñando su rol y un extra rol, que podría explicar los resultados significativos obtenidos en los participantes de la muestra de esta organización minera en el Perú. Estos resultados corroboran los hallazgos de Horwitz et al. (2003) y Kinnear y Sutherland (2000),

donde el reconocimiento y las bonificaciones de rendimiento y los incentivos incrementan la intención de quedarse de los empleados.

De forma complementaria la dimensión *balance vida-trabajo* predice de manera significativa y negativa la intención de quedarse en los empleados clave. Una explicación según Brereton y Cliff (2003) en su investigación realizada en el sector minero australiano, precisa que la actividad minera se desarrolla en condiciones generales de vida del empleado clave de poca flexibilidad, con marcadas diferencias de la vida en soledad o con la familia en campamentos, considerando cuestiones de alimentación y servicios asociados de vivienda y educación con exposición intermitente a la altura y rígidas medidas de prevención, que no facilitan las buenas prácticas, programas y políticas de flexibilidad para combinar y armonizar su vida laboral y familiar, tales como horarios flexibles, trabajo compartido, teletrabajo, cuidado de niños, días sabáticos, jubilación gradual, empleo estacional entre otros, que han ocasionado que los empleados clave manifiesten menor intención de quedarse en la organización; a diferencia de otras investigaciones realizadas en los sectores de salud, educación, tecnología, servicios financieros, de telecomunicaciones e industriales, que confirman que esta dimensión es de altos resultados en la valoración de la recompensa total de la PVE y predice la intención de quedarse de los empleados (Olló-López 2007, Medcof y Rumpel 2007, Belfo y Sousa 2011).

Según estudios previos en el sector salud de Radford (2013), los resultados también confirmaron que indistinto de la modalidad de contratación de los empleados clave (directa o indirecta), las dimensiones *desempeño y reconocimiento* y *balance vida – trabajo* predicen la intención de quedarse.

Por otro lado, el análisis también evidenció que la dimensión *balance vida-trabajo* predice significativamente y de manera negativa la intención de quedarse de los líderes en comparación con los colaboradores clave. Estos resultados serían consistentes con la investigación en el sector minero australiano, que confirma que, a menor balance vida-trabajo en los líderes, mayor intención de quedarse, pues se ha demostrado que la ausencia familiar repetida contribuye a las tensiones y se asocia con el estrés, la reducción de la productividad y, con ello, la disminución de su intención de permanecer en la organización (Brereton y Cliff 2003).

1.3 Relaciones no confirmadas

Adicionalmente, los resultados de la investigación indican que no se han encontrado relaciones de predicción significativas entre la intención de quedarse y las dos dimensiones de Total Rewards: *compensación y beneficios* y *aprendizaje y desarrollo*; de ahí que no haya sido posible identificar la relación de predicción entre estas variables.

Estos resultados guardan similitud con los estudios de Armstrong y Baron (2002) y de Hewitt (2012), quienes identifican que las recompensas, cuanto más transaccionales (basadas en hecho objetivo, tangible y que tienen valor en el mercado) y experimentales (basadas en la experiencia individual y competencia del empleado) sean, menor impacto tendrán en la intención de quedarse de los empleados clave, en contraposición a aquellas que requieren del desarrollo de políticas de compañía, que sean particulares y que fortalezcan el relacionamiento de la organización con ellos. Ambas investigaciones concluyen en señalar que las recompensas transaccionales y experimentales son más fáciles de desarrollar y por ello son menos valoradas por los empleados para reafirmar su intención de quedarse (Smit 2013).

2. Variables de control

Adicionalmente, se encontró que la modalidad de contratación predice la intención de quedarse, evidenciándose que los trabajadores que pertenecen a la modalidad de contratación *tercerizada* tienden a tener menor intención de quedarse, mientras que los que pertenecen a la modalidad de contratación *directa* tienen mayor intención de quedarse. Esto coincide con los estudios en el sector salud de Radford (2013), que señala que la situación laboral de los empleados desempeña un rol fundamental en su intención de quedarse, y concluye que los empleados que están en contratos tercerizados, sean causales y/o temporales, manifestarán más probabilidades de abandonar sus organizaciones en relación con los contratados de manera permanente o que laboren para la empresa principal.

Investigaciones en el sector minero australiano (Brereton y Cliff 2003) confirman que la modalidad de contratación vincula diferentes remuneraciones y regímenes de trabajo que resultan siendo más prolongados para los contratistas (tercerizados) en contraposición a los empleados principales o directos, el cual incide en intención de permanecer en las organizaciones; los empleados que se desempeñan en una situación laboral de contratación directa manifestarán mayor intención de quedarse en la organización estudiada del sector minero.

3. Recomendaciones para futuras investigaciones

3.1 Limitaciones del estudio

En el transcurso de la presente investigación, se identificaron limitaciones que describiremos a continuación, las cuales sugerimos sean tomadas en consideración para próximos estudios, considerando que hasta el alcance de lo investigado no se han identificado estudios previos en el sector minero peruano que demuestren que la PVE-Total Rewards pueda predecir la intención de quedarse de los empleados clave.

3.1.1 Conceptos teóricos

Concepto de intención de quedarse: Según la literatura revisada, existe una limitada definición de intención de quedarse; muchos investigadores no han llegado a una explicación de esta, y su aproximación ha sido explicada en contraposición con la intención de salir (Kumar y Govindarajo 2014). Adicionalmente, otra limitación consiste en que la organización estudiada no cuenta con los mecanismos necesarios para medir, registrar y almacenar información vinculada a la intención de quedarse de sus empleados, lo que podría generar hallazgos complementarios y contribuir significativamente a los objetivos específicos de futuras investigaciones.

Por ello, se recomienda continuar el estudio en relación con este concepto, empleando las definiciones y modelos de la presente investigación para lograr una validación a través de aportes significativos que permitan en el futuro una mayor profundidad en la definición y entendimiento de este concepto.

3.1.2 Muestra

Otra limitación fue el posible efecto de saturación de la muestra, toda vez que se realizaron ajustes a la prueba piloto, debiéndose registrar nuevamente el muestreo, en el que las variables incluidas en el estudio podrían haber sido muy diferentes y, en última instancia, considerar una mezcla de recompensas distinta; sin embargo, este inconveniente fue solucionado para efectos del desarrollo de la presente investigación. Respecto a la muestra de la presente investigación, esta fue elegida por los investigadores, dado el acceso y la disposición de la organización del sector minero a participar del estudio, no siendo objeto de estudio el sector minero informal

peruano. Una mayor diversidad en la muestra para futuras investigaciones es recomendable para evitar algún posible efecto de saturación.

3.1.3 Tamaño y sector de la organización, presencia geográfica y generalización de los resultados

Al tratarse de una investigación aplicada en una muestra con características particulares y aunque provee evidencia empírica de la validez de la relación entre las variables de estudio, no es posible generalizar los resultados encontrados hacia otras organizaciones y otros contextos (Hernández et al. 2014). Es recomendable que para futuras investigaciones se incluyan organizaciones de diversos tamaños, industrias o sectores.

3.1.4 Estudio transversal

El diseño del presente estudio es transversal, siendo que la medición de las variables se llevó a cabo en un momento único; en ese sentido, un diseño longitudinal permitirá monitorear y evaluar los cambios que resulten de la evolución de la muestra a través del tiempo y evitar sesgos que resulten de factores temporales o circunstanciales (Hernández et al. 2014), pues no se han controlado factores adicionales como los contextuales, individuales y organizacionales que son relevantes al sector. Dada la ausencia de este tipo de investigaciones en el sector minero del Perú, se recomienda continuar con estudios de diseño longitudinal similares a los realizados en los sectores salud, tecnología e industrial, con el fin de obtener una conclusión más clara y mitigar cualquier defecto o sesgo debido a otros factores.

3.1.5 Instrumentos de medición

Para la medición de las variables estudiadas se utilizó la escala basada en el modelo de WorldatWork Total Rewards Model (WordatWork 2011), la cual está compuesta por cuatro dimensiones: 1. *Desempeño y reconocimiento* (5 ítems); 2. *Aprendizaje y desarrollo de carrera* (4 ítems); 3. *Compensación y Beneficios* (3 ítems) y *Balance vida-trabajo* (8 ítems); así como para la medición de la intención de quedarse se utilizó la escala de Zigarmi et al. (2012), la cual forma parte de cinco escalas Work Intention Inventory (WII), que miden varios tipos de intenciones de los empleados en el trabajo. En ambos casos, la escala Likert utilizada fue de 5 puntos, en un rango de 1 (no es importante) a 5 (muy importante).

De la literatura empleada para la presente investigación, se identificó que existen otros instrumentos de medición que también podrían ser útiles para describir los constructos investigados, por lo que recomendamos que estudios futuros utilicen instrumentos complementarios de recolección de data de otras fuentes, a fin de reforzar la validez del criterio de los resultados del estudio (Hernández et al. 2014). A pesar de ser un instrumento estable, la escala basada en el modelo de WorldatWork Total Rewards Model (WordatWork 2011) es uno de los instrumentos de medición que incorpora recompensas intrínsecas que fueron objetos de la presente investigación; sin embargo, no permite evaluar de manera adecuada y por separado los factores de compensaciones y beneficios.

Es recomendable que estudios futuros incorporen otros instrumentos que midan predictores de la intención de quedarse, toda vez que la intención de permanecer no solo se atribuye a recompensas extrínsecas o intrínsecas sino a muchos otros factores, entre ellos las prácticas de gestión de recursos humanos, que deberían ser examinados, tal como lo confirman estudios previos realizados en el sector manufactura (Johari et al. 2015). Así también, se recomienda el uso de otros instrumentos para la medición de PVE basada en el modelo de Total Rewards, a fin contar con más de una herramienta de medición del constructo.

3.1.6 Estudio con diseño de tipo cuantitativo

En el presente estudio la implementación de la metodología de investigación cuantitativa ha permitido a los investigadores mantener el grado de consistencia teórica de la literatura de las variables objeto de estudio, permitiendo su validación en un sistema teórico específico como lo es el sector minero sujeto a estudio; sin embargo, futuras investigaciones pueden adicionalmente integrar la metodología cualitativa para aportar mayor información y validar los resultados desde otra perspectiva (Hernández et al. 2014).

Capítulo VI. Plan de mejora

En el presente capítulo se abordará el plan de mejora para la organización en la que se llevó a cabo el estudio, el cual tiene como propósito presentar un conjunto de acciones orientadas a utilizar los resultados encontrados en la presente investigación, a fin de mantener y optimizar los niveles de intención de quedarse del personal clave de la organización

1. Antecedentes

La organización en la que se llevó a cabo el estudio es una empresa que pertenece al sector minero. Está constituida por capitales peruanos, con una explotación polimetálica y es considerada uno de los mayores productores de zinc, plomo y plata en el mundo. Inició sus operaciones en 1943 en la sierra central del Perú, y mantiene en la actualidad diversas operaciones mineras, con más de 346 mil hectáreas de concesiones mineras, 10 minas y 7 plantas concentradoras, así como una planta de lixiviación.

La visión de la organización es ser, al 2021, una de las principales empresas mineras diversificadas en metales base, preciosos, y líder en crecimiento y excelencia operativa, actuando con responsabilidad social y con un equipo humano comprometido y altamente calificado. Asimismo, la misión de la organización es ser un grupo minero que persigue la maximización de valor a sus accionistas, a través de la excelencia operativa y de los más altos estándares de seguridad y manejo ambiental, contribuyendo al desarrollo de su personal y de su entorno.

La organización aborda la conservación del *know how* a partir de la permanencia del capital humano con base en su visión y misión, buscando la excelencia operativa que radica en sus empleados clave, motivo por cual el plan de mejora estará enfocado en mantener y optimizar los niveles de intención de quedarse en sus líderes y colaboradores clave.

Por otro lado, con el fin de asegurar el cumplimiento de la visión y misión, así como de sus objetivos estratégicos, la organización promueve los siguientes valores corporativos como elementos rectores de la compañía:

- **Seguridad:** Nuestras acciones buscan mitigar *todos* los riesgos, que en nuestro día a día se garantice la integridad y salud de nuestros colaboradores.

- **Integridad:** Nuestro comportamiento refleja una actitud honesta, justa, ética y transparente en todas nuestras acciones.
- **Excelencia:** *Buscamos alcanzar permanentemente los más altos estándares de desempeño en nuestro trabajo para lograr resultados sobresalientes, con un equipo humano comprometido.*
- **Compromiso:** *Nos sentimos parte de un gran proyecto corporativo en el cual creemos firmemente y por el cual damos lo mejor de nosotros mismos.*
- **Respeto:** Nuestras acciones buscan generar armonía en las relaciones con nuestros colaboradores, comunidades, medio ambiente, clientes y accionistas.

Acorde con estos principios, la organización ha desarrollado una estrategia de gestión humana basada en la *excelencia y el compromiso* de pertenencia en la organización y que se orienta a desarrollar el alto desempeño, partiendo de sus valores corporativos, asegurando la generación de valor para la compañía y sus grupos de interés.

Los principales resultados del presente estudio han sido los siguientes:

- Los participantes, empleados clave de la organización, han demostrado un alto nivel de intención de quedarse.
- La dimensión *desempeño y reconocimiento* de PVE-Total Rewards predice de manera positiva la intención de quedarse.
- La dimensión *balance vida-trabajo* de PVE-Total Rewards predice de manera negativa la intención de quedarse.
- La modalidad de contratación tiene un rol importante en la intención de quedarse. Aquellos empleados clave que pertenecen a la modalidad de contratación *directa* tienen mayor intención de quedarse.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se propone un plan de mejora que contempla los siguientes objetivos y acciones dirigidas a mantener y/o incrementar la intención de quedarse de los empleados clave de la organización, partiendo de los pilares que forman la estrategia de gestión humana basada en la excelencia.

Gráfico 3. Pilares de la estrategia de gestión humana basada en la excelencia



Elaboración propia, 2017.

2. Objetivo principal

Mantener y/u optimizar los altos niveles de intención de quedarse de los empleados clave, a partir de las dos dimensiones de PVE-Total Rewards: desempeño y reconocimiento y balance vida-trabajo.

3. Objetivos específicos

- Mantener y/u optimizar los altos niveles de la intención de quedarse en los empleados clave de la organización
- Mantener y optimizar la gestión de las prácticas de *desempeño* y *reconocimiento* en los empleados clave (directos e indirectos) de la organización.
- Mantener y optimizar la gestión de la dimensión *balance vida-trabajo* en los líderes de la organización (directos e indirectos).
- Asegurar la gestión de la modalidad de la contratación directa.

4. Plan de mejora

El plan de mejora presentado a continuación pretende lograr los objetivos específicos detallados previamente. Todo ello, a partir de las dos dimensiones de PVE-Total Rewards que predicen la intención de quedarse: *desempeño y reconocimiento*, de forma positiva, y *balance vida-trabajo*, de forma negativa.

Gráfico 4. Predictores de la intención de quedarse en empleados clave



Elaboración propia, 2017.

Tabla 10. Plan de mejora

| | | | |
|---|--|--|---|
| OBJETIVO 1 | Mantener y/u optimizar los altos niveles de la intención de quedarse en los empleados clave de la organización | | |
| Descripción | Monitorear y obtener trazabilidad sobre los niveles de la intención de quedarse en los colaboradores de la organización en la organización de los empleados clave | | |
| Estrategia | Actividades | Recursos | Indicadores de gestión |
| Seguimiento y monitoreo | Realizar una medición periódica y constante de intención de quedarse basada en los instrumentos de medición de la presente investigación que permitan establecer una línea base y su trazabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Horas hombre • Encuestas | Mantener los niveles de intención de quedarse con una variación menor o igual al 5%. |
| Plan de intención de quedarse | Definir, mediante <i>focus groups</i> semestrales con los gestores de empleados clave, las prioridades de acción para enfocar la intención de quedarse de los empleados clave revisando los resultados de la encuesta anual. | <ul style="list-style-type: none"> • Horas hombre • Materiales | Cumplimiento de plan de acción de intención de quedarse con un nivel de satisfacción no menor al 80%. |
| Evaluación de los niveles de intención de salir vs. intención de quedarse | Evaluar los niveles de intención de quedarse obtenidos de manera anual en comparación de los niveles de intención de salir en la organización | Horas hombre | % de intención de salir vs. % intención de quedarse con una relación no menor del 10%. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| OBJETIVO 2 | Mantener y optimizar la gestión de las prácticas de desempeño y reconocimiento en los empleados clave (directos e indirectos) | | |
| Descripción | Reconocer el desempeño de los empleados clave a través de un proceso de desempeño basado en las mejores prácticas que reafirme su intención de quedarse en la organización | | |
| Estrategia | Actividades | Recursos | Indicadores de gestión |
| Programa de Reconocimiento y mejora de la percepción del Desempeño Laboral. | Elaborar un programa de Reconocimiento que contribuya a la positiva percepción del buen desempeño de manera trimestral por medio de ajustes remunerativos anuales, condecoraciones y cuadros de mérito que involucre a empleados clave directos e indirectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de desempeño web para el seguimiento • Personal dedicado exclusivamente para el seguimiento del programa | <ul style="list-style-type: none"> • % de implementación de sistema de gestión de desempeño web • Avance progresivo en el programa anual |

| | | | |
|---|---|---|--|
| Mejorar las competencias de los evaluadores en el proceso de Gestión de Desempeño | Implementar un programa de capacitación para evaluadores de empleados clave directos e indirectos con foco a desarrollar sus competencias de gestión en <i>feedback</i> claro, oportuno y sincero y como uno de sus principales objetivos de gestión de desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> • Horas hombre • Sistema de gestión de desempeño web • Material de soporte: Manual de desempeño, trípticos y comunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Número de horas hombre de capacitación / número de evaluadores • % Cumplimiento de objetivo de gestión de desempeño por evaluador |
| Gestión del Desempeño: “Trainer of trainees” | Identificar empleados clave directos e indirectos de alto rendimiento, quienes participarán de un programa de formación (<i>mentoring</i>) con el objetivo de contribuir a su formación y ayudarlos a mejorar su desempeño en actividades claves, comparando evaluaciones anuales. | Horas hombre | % de mejora de las evaluaciones |
| Compensaciones: Rediseño de beneficios | Implementar el club de beneficios a los que únicamente podrán tener acceso los trabajadores con mejor desempeño laboral, invitando a todos los trabajadores a mejorar su desempeño y formar parte del club de <i>up-grades</i> de beneficios, con un alcance al 20% de los empleados clave con una mejor evaluación anual. | Horas hombre y convenios con diversas instituciones | Número de trabajadores que forman parte del <i>up grade</i> de beneficios |
| Compensaciones: Programa de Bonos | Implementar un programa de bonificaciones por cumplimiento de objetivos de rango medio a alto (claves), en el cual, si se cumple menos del 75% de los objetivos, no se otorga el bono; si se cumple el 75%, el bono, se paga al 50%; del 76% al 99% de los objetivos, se pagará el 85% del bono y en adelante del 99%, se pagará el 100% del bono | Se buscará que la empresa destine el 2% de su contribución operativa mensual para la conformación de la bolsa. | Matriz de cumplimiento de objetivos por parte de la jefatura inmediata, medido mediante el sistema de evaluación de la empresa |

| OBJETIVO 3 | Mantener y optimizar la gestión de la dimensión balance vida-trabajo en los líderes (directos e indirectos) en la organización | | |
|---|--|--|---|
| Descripción | Acompañar a los colaboradores en el desbalance existente vida-trabajo, a fin de facilitar su concientización y que permitan mejores prácticas en su vida personal y familiar compatibles con el sector minero; con el objetivo de que reafirmen su intención de permanecer en la organización | | |
| Estrategia | Actividades | Recursos | Indicadores de gestión |
| Balance vida-trabajo: Asesoría de soporte e integración | Implementar un programa de acompañamiento psicológico dirigido a los empleados clave, mediante la cual se proporcionen mecanismos para aprovechar al máximo el tiempo con la familia durante los días libres, con la ejecución del área de bienestar social, generando espacios compartidos relacionados con la gestión del tiempo con la familia de los líderes directos e indirectos. | Horas hombres por el convenio con la empresa que presta servicios médicos en la unidad | Número de personal asistente a las capacitaciones |
| Flexibilidad de turnos: Programación del rol de guardias | Asegurar la cobertura del <i>headcount</i> al 100% en las áreas de trabajo, respetando de manera categórica los días de salida de la operación de los empleados clave directos e indirectos. | Horas hombre por parte del área de Gestión Humana | Número de guardias cuyo rol de salida no se haya respetado |
| Buenas prácticas: Reforzamiento del club de esparcimiento de la unidad | Asignar una partida económica por parte de la gerencia general de la unidad, para que la junta directiva del club de esparcimiento desarrolle olimpiadas durante todo el año, a fin de convocar al personal en general a participar tanto directos e indirectos. | US\$ 100.000,00 | Número de actividades desarrolladas al mes, debiéndose programar por lo menos 1 por mes |
| Integración: Programa “Conoce la mina” | Convocar a los trabajadores de mejor desempeño anual con su familia directa (esposa e hijos), invitados por la compañía a pasar un fin de semana en la operación minera, a fin de que la familia pueda estar en contacto con la labor que realizan los empleados clave directos e indirectos. En caso que el trabajador tenga la condición de soltero, la familia directa se considerará a los padres y hasta 2 hermanos. | S/ 5,000.00 por cada visita | Matriz/Ratio de visitas de familia |

| OBJETIVO 4 | Asegurar la gestión de la contratación directa | | |
|--|---|--|---|
| Descripción | Identificar las desviaciones en la gestión de contratación de empleados clave, priorizando la contratación directa con intención de quedarse | | |
| Estrategia | Actividades | Recursos | Indicadores de gestión |
| Modalidad de contratación: Evaluación costo/beneficio | Realizar una evaluación y auditoría de las modalidades de contratación de los servicios propios y tercerizados, a fin de identificar desviaciones y/o desnaturalizaciones en la contratación de estos | <ul style="list-style-type: none"> Personal de Gestión Humana para realizar el análisis Disponibilidad de equipo gerencial para la propuesta | Número de posiciones clave incorporadas a la empresa |
| Condiciones de contratación: Reinducción de empleados clave | Realizar la reinducción de los empleados clave respecto a los procesos de contratación con la finalidad de asegurar su intención de quedarse, incluyendo los beneficios de pertenecer de manera directa a la organización | Material de inducción | Horas de reinducción realizadas entre empleados clave |

| | | | |
|--|--|----------------------------|---------------------------------------|
| Proceso de contratación: Auditoria y revisión | Realizar la revisión de los procesos de contratación asegurando el cumplimiento de las normas laborales vigentes | Personal de Gestión Humana | Número de procedimientos actualizados |
|--|--|----------------------------|---------------------------------------|

Elaboración propia, 2017.

Tabla 11. Cronograma del plan de mejora

| | | Mar.-18 | | | | Abr.-18 | | | | May.-18 | | | | Jun.-18 | | | | Jul.-18 | | | | Ago.-18 | | | | Set.-18 | | | | Oct.-18 | | | | Nov | |
|--|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|-----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| Objetivo 1 Mantener y/u optimizar los altos niveles de la intención de quedarse en los empleados clave de la organización. | • Seguimiento y monitoreo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Compensaciones y beneficios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Desarrollo de carrera | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo 2 Mantener y optimizar la gestión de las prácticas de desempeño y reconocimiento en los empleados clave de la organización. | • Programa de reconocimiento del desempeño laboral. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Mejorar las competencias de los evaluadores en el proceso de gestión de desempeño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Gestión del desempeño: <i>Trainer of trainees</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Compensaciones: Rediseño de beneficios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Compensaciones: Programa de bonos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo 3: Mantener y optimizar la gestión de la dimensión Balance vida-trabajo en los líderes de la organización. | • Balance vida-trabajo: Asesoría de soporte e integración | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Flexibilidad de turnos: Programación de rol de guardias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Buenas prácticas: Reforzamiento del Club de Esparcimiento de la unidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Integración: Programa "Conoce la mina" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo 4: Asegurar la gestión de la modalidad de la contratación directa | • Modalidad de contratación: Evaluación costo/beneficio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Condiciones de contratación: Reinducción de empleados clave | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | • Proceso de contratación: Auditoría y revisión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaboración propia, 2017.

5. Otras recomendaciones

Finalmente, se recomienda profundizar en los estudios de otras variables que, si bien no pudieron ser analizadas por no ser objeto de esta investigación, resultaría importante conocer el impacto sobre la intención de quedarse de los empleados clave de la propuesta valor empleo basada en recompensa total. En ese sentido, se sugiere considerar lo siguiente:

- Considerar una evaluación específica de intención de quedarse de frecuencia periódica. Un estudio longitudinal del nuevo empleado clave podría brindar mejores alcances de cómo cambia en el tiempo el constructo.
- Aplicación a una muestra general. El estudio realizado se enfocó en los empleados clave; sin embargo, una muestra con mayor diversidad podría brindar alcances sobre las expectativas de otros grupos ocupacionales en comparación con los empleados clave.
- Relación con la intención de rotar o intención de salir. En el proceso de revisión bibliográfica se encontraron muchos contenidos en relación con este constructo. Sería importante determinar la relación entre ambos constructos para mayor claridad en la definición de la intención de quedarse de los empleados clave.

Bibliografía

Ajzen, Icek (1991). "The Theory of Planned Behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50 (2), p. 179-211.

Alnaqbi, Waleed (2011). "The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates". Tesis doctoral en Filosofía, 2011 Edith Cowan University, Australia.

Armstrong, Michael y Baron, Angela (2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. Camp Road: CIPD Publishing.

Baggenstoss, Rick et al. (2003). "Managing the rate of delivering performance interventions in a contact center". U.S. Patent Application N° 10/733, 457.

Bailey, Kenneth (2008). *Methods of social research*. Nueva York: Simons and Schuster.

Beach, Lee Roy (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester: Wiley.

Beach, Lee Roy (1993). "Image Theory an Alternative to Normative Decision Theory". *North American Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, vol. 20, p. 235-238.

Brereton, David y Cliff, David (2003). "Workforce turnover in FIFO mining operations in Australia: An exploratory study". Brisbane: Centre for Social Responsibility in Mining.

Belfo, Fernando Paulo y Sousa, Rui Dinis (2011). "Employee incentives in IT companies: what can we learn from Google?". En *IADIS International Conference ICT, Society and Human Beings 2011*. Lisboa: International Association for Development of the Information Society (IADIS).

Biswa, Soemendu y Varma, Arup (2012). "Antecedents of employee performance: An empirical investigation in India". *Employee Relations*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 34 (2), 2012, p. 177-192.

Brewer Carol, Kovner Christine (2001). "Is there another nursing shortage? What the data tell us". *Nursing Outlook*, vol. 49 (1), p. 20-26.

Brislin, Richard (1980). "Translation and content analysis of oral and written materials". En Triandis, H. C. and Berry, J. W. (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, Allyn and Bacon, Boston, MA, vol. 2, p. 389-444.

Bunderson, Stuart. (2001). "How Work Ideologies shape the Psychological Contracts of Professional Employees: doctors' responses to perceived breach". *Journal of Organizational Behavior*, N° 22, p. 717-741.

Bussin, Mark et al. (2015). "Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support". *SA Journal of Human Resource Management*, 2015, vol. 13 (1), p. 1-13.

Buttazzo, Giorgio et al. (2004). "Managing quality-of-control performance under overload conditions". En: *Real-Time Systems, Proceedings. 16th Euromicro Conference on. IEEE*, p. 53-60.

Cantillo, Ernesto y Daza, Julio (2011). "Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas". *Revista Escenarios*, vol. 9 (1), p. 18-23.

Chew, Janet y Chan, Christopher (2008). "Human resource practices organizational commitment and intention to stay". *International Journal of Manpower*, vol. 29 (6), p. 503-522.

Christofferson, Jean y King, Bod (2006). "The 'It' Factor. A New Total Rewards Model. Leads the way". *Workspan, the Magazine of WorldatWork* Washington D.C., vol. 2006.

Corporate Leadership Council-CEB (2015). "Attracting and Retaining Critical Talent Segments". *The Corporate Executive Board Company*, vol. 2015, p. 3-24.

Currivan, Douglas (1999). "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover". *Human Resource Management Review*, vol. 9(4), p. 495-524.

Del Valle, Marielle (2013). *Ingresos fiscales por explotación de recursos mineros e hidrocarburos en Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo. Fecha de consulta: 17/01/17. <publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1512/RRNN_Peru.pdf>

Döckel, Andreas (2003). "The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees". Unpublished master's thesis, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.

Dries, Nicky et al. (2008). "Exploring four generations' beliefs about career: Is 'satisfied' the new 'successful'?" *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23 (8), p. 907-928.

Ericksson, Tor y Ortega Jaime (2006). "The Adoption of Job Rotation: Testing the theories". *ILR Review*, vol. 59 (4), p. 653-666.

Ekos Negocios (2013). "Los retos de la gestión del talento". *Revista Ekos Perú*, N° 256, p. 12-41.

Figuerola, Héctor. (2014). "Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana". *Revista Económicas CUC*, vol. 35 (1), p. 61-77.

Fishbein, Martin (1990). "AIDS and behavior change: An analysis based on the theory of reasoned action". *Revista Interamericana de Psicología*, N° 24, p. 37-56.

Fishbein, Martín y Ajzen, Icek (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison Wesley.

Frank, Fredric D. et al. (2004). "The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century". *Human Resource Planning*, N° 27, p. 12-25.

García Cadena, Cirilo (2006). "La medición en ciencias sociales y en la psicología". En *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. René Landeros Hernández y Mónica T. González Ramírez (comp.). México: Trillas.

Gerbec, Erin (2012). "Image Theory an Experimental Study of the Effect of Feedback on Decision Making". Tesis Doctoral en Filosofía, 2012. Bowling Green State University-Ohio (EEUU).

Ghiselli, Richard, et al. (2001). "Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42 (2), p. 28-37.

Gilles Ingrid et al. (2014). "Factors associated with healthcare professionals' intent to stay in hospital: a comparison across five occupational categories". *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 26 (2), p. 158-166.

Glave, Manuel y Kuramoto, Juana (2002). *Minería, minerales y desarrollo sustentable en América del Sur*. Londres: International Institute for Environment and Development (IIED).

Gross, Steven y Friedman, Helen (2004). "Creating an effective total reward strategy: Holistic approach better supports business success". *Benefits Quarterly*, vol. 20 (3), p. 7-12.

Guthridge, Matthew et al. (2008). "Making talent a strategic priority". *McKinsey Quarterly*, vol. 2008, N° 1, p. 48-59.

Hatum, Andrés (2011). *El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires: Biblioteca Andrés Hatum.

Hernández, Roberto et al. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Hewitt, Aon (2004). "Employee engagement higher at double digit growth companies". *Research Brief*. Hewitt Associates LLC Lincolnshire Illinois (EEUU), vol. 4, p. 2-6.

Hewitt, Aon (2012). *Trends in Global Employee Engagement*. Illinois: Aon Hewitt Corp.

Howes Candace (2008). "Love, money, or flexibility: What motivates people to work in consumer-directed home care?". *The Gerontologist*, vol. 48 (1), p. 46-60.

Horwitz, Frank et al. (2003). "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers". *Human resource management journal*, vol. 13(4), p. 23-44.

Hunjra, Ahmed Imran et al. (2010). Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, vol. 4 (14), p. 3056-3061.

Hunt James, Osborn Richard, Martin Harry (1981). "A multiple influence model of leadership (Technical report N° 520)". Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Ipsos Perú (2013). "Encuesta gerentes y ejecutivos de RRHH". Lima: Ipsos Public Affairs- Estudio realizado para la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM), mayo-junio 2013.

Johari, Johanimet al. (2015) "Elevating Job Performance through Job Characteristics and Work Involvement". *International Academic Research Journal of Social Science*, vol. 1 (2), p. 69-82.

Kee, Low Bee et al. (2016). "Relationship between financial compensation and organizational commitment among Malaysian bank workers". *Asian Business Research*, vol. 1 (1), p. 75.

Kinnear, Lisa y Sutherland, Margaret (2000). "Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers". *South African Journal of Business Management*, vol. 31 (3), p. 106-112.

Kotze, Koos y Roodt, Gert. (2005) "Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model". *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 3 (2), p. 48-55.

Kumar, Dileep y Govindarajo, Normala (2014). "Instrument Development 'Intention to Stay Instrument' (ISI)". *Asian Social Science*, vol. 10 (12), p. 149-169.

Ledford, Gerald (2003). "The Rewards of Work Framework: Attracting, Retaining, and Motivating Higher Education Employees". *CUPA-HR Journal*, vol. 54 (2), p. 22-26.

Lee, Thomas y Mitchell, Terence (1994). "The unfolding model of voluntary employee turnover". *Academy of Management Review*, vol. 19 (1), p. 51-89.

Madero, Sergio y Flores, Ricardo (2013). *Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional*. México D.F.: Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración.

Matthee, Jacques Corné (2009). "Development of a Total Reward Model for APL Cartons (PTY) Ltd.". Master's thesis. University of Stellenbosch.

Matier Michael W. (1990). "Retaining Faculty: A tale of two Campuses". *Research in Higher Education*, vol. 31 (1), p. 39-60.

Medcof, John y Rumpel, Steven (2007). "High technology workers and total rewards". *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 18 (1), p. 59-72.

Mobley, William H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, vol. 62 (2), p. 237-240.

Mobley William H., et al. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, vol. 86 (3), p. 493-522.

Moncarz, Elisa, et al. (2009). "An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21 (4), p. 437-458.

Mondy, Wayne y Noe, Robert (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Moriano, Juan A. et al. (2014). "The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 10 (1), p. 103-119.

Mossholder Kevin, Settoon, Randall & Henagan, Stephanie (2005). "A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal and behavioral predictors". *Academy of Management Journal*, vol. 48 (4), p. 807-818.

Münch, Lourdes (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.

Mustapha, Noraani et al. (2011). "Mediation effects of work-family factors on the relationship between dispositional characteristics and intention to stay among single mothers in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2 (15), p. 75-87.

Nasyira, Mohd et al. (2014). "Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in Klang Valley area". *International Food Research Journal*, vol. 21 (3), p. 863-871.

Olló-López, Andrea y Goñi-Legaz, Salomé (2007). "Incidencia y efecto de las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar. El caso de España". Universidad Pública de Navarra. Campus de Arrosadía, Pamplona (Navarra), España, s.n., p. 1-23.

Petrovski, Arthur. (1980). *Psicología evolutiva y pedagogía*. Moscú: Progreso.

Prasadini, Gamage (2013). Job Related factors and Intention to Stay of IT professionals in Sri Lanka. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, vol. 2 (7), p. 136-145.

Prat, Ramón y Tovar, Pablo (1999). "Modelo de compensación total: La motivación más allá de la retribución". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, año 12, N° 118, p. 24-40.

Price, James L. y Müeller, Charles W. (1981). "A causal model of turnover for nurses". *Academy of Management Journal*, vol. 24 (3), p. 543-565.

Price, James L. et al. (1996). "The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital". *Human Relations*, vol. 49 (7), p. 947-976.

Radford, Katrina (2013). “Two side of the same coin? An investigation into factors influencing employee’s intention to stay and leave”. Tesis doctoral en Filosofía, 2013, Griffith University, South East Queensland, Australia.

Rasouli, Reza et al. (2013) “Designing and explaining the model of knowledge workers’ retention with emphasis on HRM practices”. *Management Science Letters*, vol. 3 (4), p. 1145-1154.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. Fecha de consulta: 10/01/ 2017. <<http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>>.

Rezaeian, Ali. (2001). *Management of Organizational Behavior*. Tehran: SAMT Publication.

Rhoades, Linda y Eisenberger, Robert (2002). “Perceived organizational support: A review of the literature”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 (4), p. 698-714.

Rosen, Michael et al. (2011). “Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement”. *Human Resource Management Review*, vol. 21 (2), p. 107-122.

Saldarriaga, Ana Lucía, et al. (2011). *Propuesta de un modelo de desarrollo de carrera para atraer, desarrollar y retener talento clave en organizaciones que trabajan por proyectos en Colombia*. Chia: Universidad de la Sabana.

Schalk, Rene y Freese, Charissa (1997). “New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 4, p. 107-123.

Sibson Consulting (2009). “Employee Value Proposition: Total Rewards of Work”. *The Segal Group Inc. Nueva York*, vol. 2009, p. 1-5.

Smit, Wilmien Andrea (2013). “Retention Preferences from a Multi-Generation Workforce Perspective: The Relationship between Total Rewards, Perceived Organizational Support and

Perceived Supervisor Support”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Psicología Industrial. Universidad de Pretoria, 2013, Sudáfrica.

Sri, K. Ramya et al. (2016). “A Study on Employee Retention in an Organization Level”. *The International Journal of Business & Management*, vol. 4 (2), p. 227-232.

Stefani, Dorina (2005). “Teoría de la acción razonada: Una propuesta de evaluación cuali-cuantitativa de las creencias acerca de la institucionalización geriátrica”. *Revista Evaluar*, Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Psicología-Argentina, vol. 5, p. 22-36.

Sullivan, Edna (2012). A correlational study of perceived transformational leadership styles and job satisfaction among social workers. Tesis doctoral, University of Phoenix.

Thibaut, Jhon y Kelley, Harold (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Thompson, Paul (2002). *Total Reward*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD Publishing).

Vigoda-Gadot, Eran y Ben-Zion, Eyal (2004). “Bright Shining Stars: The mediating effect of organizational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high-tech industry”. *Public Personnel Management*, vol. 33 (2), p. 201-223.

Vroom, Victor (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Welch, Catherine y Piekkari, Rebecca (2006). “Crossing Language Barriers: Qualitative interviewing in international business”. *Management International Review*, vol. 46 (4), p. 417-437.

Worldatwork (2007, 2011). *Total Rewards Model*. Washington D.C. Worldatwork Association.

Worldatwork Research (2010). *The Relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention*. Washington D.C.: Worldatwork Association.

Zigarmi, Drea et al. (2012). "The work intention inventory: Initial evidence of construct validity". *Journal of Business Administration Research*, vol. 1 (1), p. 24.

Zimmerman, Ryan D. y Darnold, Todd C. (2009). "The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model". *Personnel Review*, vol. 38 (2), p. 142-158.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

WorldatWork Total Rewards Questionnaire

Instrucciones

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el valor que le brinda a los distintos beneficios que ofrece su organización.

En la primera sección usted encontrará una serie de propuestas agrupadas como paquetes de beneficios. De las 4 opciones mostradas, usted deberá escoger sólo una.

En la segunda sección usted valorará cada una de los beneficios o recompensas presentadas.

Es importante mencionar que no existen respuestas correctas e incorrectas. Cada una de las respuestas debe ser respondida sinceramente.

1.- ¿Cuál es su paquete de beneficios?

En la presente sección encontrará 4 paquetes de beneficios de distinto tipo. En la parte inferior del cuadro deberá marcar cuál de ellos es el que considera el de su preferencia.

| Tipo de beneficio | Paquete 1 | Paquete 2 | Paquete 3 | Paquete 4 |
|------------------------------|--|--|---|---|
| Aprendizaje | Educación de postgrado Asistencia educativa | Entrenamiento en el trabajo | Programas de desarrollo de liderazgo gerencial | Mi propuesta actual de recompensas en el trabajo es el que prefiero |
| Desarrollo de carrera | Exposición a nuevos proyectos y oportunidades fuera de su unidad de negocio, incluyendo nuevos desafíos y asignaciones | Promoción dentro de la función actual de la unidad de negocio | Rápida línea de carrera hacia niveles ejecutivos o de alta dirección | |
| Compensación | Remuneración en el promedio del mercado. | Remuneración sobre el promedio del mercado. | Remuneración en el punto más alto del mercado y bono de retención. | |
| Beneficios | 0% contribución del empleador al fondo de jubilación más plan básico de cobertura médica | 100% contribución del empleador al fondo de jubilación más alto plan de cobertura médica | 50% contribución del empleador al fondo de jubilación más plan moderado de cobertura médica | |
| Balance vida-trabajo | Horario de trabajo flexible | Horario de trabajo reducido o carga de trabajo reducido | Teletrabajo (Trabajo desde casa) | |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Desempeño y reconocimiento | Incentivo de corto plazo asociado al desempeño | Recompensas inmediatas (vouchers premio, tarjetas regalo, etc.) y reconocimiento verbal del desempeño | Incentivo de corto plazo asociado al desempeño y participación en accionariado como incentivo de largo plazo | |
| Marque el modelo de recompensa de su elección | | | | |

2.- ¿Qué beneficios valora más?

En la presente sección se presentará una serie de oraciones sobre beneficios que brinda la empresa, la cual tiene como objetivo conocer el valor que le da al beneficio en su trabajo. Usted deberá calificar cada una de las respuestas considerando la siguiente escala:

- 1.- No es importante
- 2.- No tan importante
- 3.- Indiferente
- 4.- Importante
- 5.- Muy importante

Es importante mencionar que las respuestas deben ser sinceras y no existe respuesta buena ni mala.

¿Cómo considera cada uno de los siguientes factores para decidir permanecer con su actual empleador?

| | Pregunta | No tan importante | No es importante | Incierto | Importante | Muy importante |
|---|---|--------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 1 | Reconocimiento proporcionado por su empleador: incentivo económico (dinero efectivo), no económico (paquete de viajes u otros similares). | | | | | |
| 2 | La medida en que su empleador respeta las diferencias de raza, género y edad. | | | | | |
| 3 | Las oportunidades que le ofrecen su empresa para el aprendizaje y el desarrollo profesional fuera de su trabajo actual. (Ejemplo: Coaching, tutoría, entrenamiento de liderazgo). | | | | | |
| 4 | Las oportunidades que le ofrecen su empresa para el aprendizaje y la promoción profesional (Promociones, pasantías y | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | aprendizajes con expertos, publicación de trabajos internos). | | | | | |
| 5 | La calidad de las conversaciones de retroalimentación de rendimiento que ha tenido con su supervisor. | | | | | |
| 6 | La medida en que usted cree que su contribución y trabajo es valorada. | | | | | |
| 7 | El nivel de desafío e interés derivados de su trabajo. | | | | | |
| 8 | La medida en que se le proporcionan objetivos que lo desafían. | | | | | |
| 9 | Tener una carga de trabajo manejable y paz de trabajo razonable. | | | | | |
| 10 | Tener compañeros de apoyo y de ideas afines. | | | | | |
| 11 | Las oportunidades que le ofrece su empresa para la capacitación dentro de su trabajo actual (entrenamiento de habilidades). | | | | | |
| 12 | La medida en que su empleador apoya un estilo de vida equilibrado (entre su vida laboral y personal). | | | | | |
| 13 | La provisión de programas de vida laboral por parte de su empleador, tales como acuerdos flexibles de trabajo u horas flexibles. | | | | | |
| 14 | Mantener adecuadas relaciones sociales y socializar en el trabajo. | | | | | |
| 15 | El grado en que su empleador fomenta y organiza la construcción de equipos u otras actividades de redes sociales entre los empleados. | | | | | |
| 16 | La provisión de programas de salud y bienestar por parte de su empleador (Programas de asistencia al empleado, servicios de asistencia, centros de entrenamiento). | | | | | |
| 17 | La provisión de un paquete salarial competitivo (remuneración, más beneficios, subsidios y/o retribución variable). | | | | | |
| 18 | La prestación por parte de su empleador de prestaciones de asistencia médica, jubilación y pensión. | | | | | |
| 19 | Provisión de bonos de incentivos y de remuneración variable. | | | | | |
| 20 | La provisión de reconocimiento por medios no financieros. | | | | | |

3.- Intención de quedarse

Las siguientes frases tienen como objetivo conocer cuáles son sus intenciones en un futuro próximo.

Agradeceré pueda contestar de manera sincera. No existe respuesta buena o mala.

| | Pregunta | No tan importante | No es importante | Incierto | Importante | Muy importante |
|---|--|--------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 1 | No tengo intención de actualizar mi CV en un futuro cercano. | | | | | |
| 2 | Tomaría casi cualquier trabajo que me ofrezcan con tal de continuar trabajando con esta organización. | | | | | |
| 3 | Pretendo seguir trabajando aquí porque creo que es la mejor decisión para mí. | | | | | |
| 4 | Tengo la intención de quedarme en esta organización, aunque me ofrezcan un trabajo similar en otro lugar con un sueldo un poco más alto. | | | | | |
| 5 | Tengo la intención de quedarme en esta organización, aunque me ofrezcan un trabajo más atractivo en otro lugar con el mismo sueldo. | | | | | |

Nota biográfica

Marcos Augusto Oyola Huerta

Licenciado en Psicología Organizacional por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especializado en gestión de los recursos humanos. Cuenta con nueve años de experiencia laboral comprobada en los distintos procesos estratégicos de la gestión de los recursos humanos, habiendo cursado, entre otros, un diplomado de posgrado en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad del Pacífico. Actualmente, se desempeña como jefe de Gestión Humana en Stracom GYM S.A.

Gerald Silvio Ramírez Liviac

Abogado por la Universidad de San Martín de Porres, especializado en el área de relaciones laborales. Cuenta con cinco años de experiencia laboral comprobada, todos los cuales han sido desempeñados en el sector minero. Asimismo, cuenta con especializaciones de posgrado en el área laboral, tanto en la PUCP como en la Universidad ESAN. Actualmente, se desempeña como jefe de Relaciones Laborales en Volcan Compañía Minera S.A.A.

Víctor Martín Trujillo Benguer

Profesional en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima, especializado en gestión de los recursos humanos. Cuenta con veinte años de experiencia laboral comprobada en los distintos procesos estratégicos de la gestión de los recursos humanos, habiendo gestionado procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, capacitación, administración de personal, así como manejo de relaciones laborales. En la actualidad se desempeña como HR Business Partner Head en Pluspetrol Perú Corporation S.A., habiendo asumido en su trayectoria laboral diversos cargos de responsabilidad.