



**“RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL
ENGAGEMENT EN LA INTENCIÓN DE ROTAR EN UNA
EMPRESA MINERA”**

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

Presentado por:

Srta. Magali Candia Alvarado

Srta. Carla Castro Hilario

Sr. Edwin Sánchez Román

Asesor: Enrique Saravia Vergara, Ph. D.

2017

Dedicamos este trabajo a nuestras familias y seres queridos, quienes nos alentaron y apoyaron para cumplir este gran anhelo y reto académico.

Resumen ejecutivo

La presente investigación logró validar con altos índices de confiabilidad y validez un modelo de ecuaciones estructurales (*structural equation modelling* – SEM) a través del cual se identificó la influencia significativa y de manera inversa de las variables satisfacción laboral y *engagement* en la intención de rotar del personal funcionario de una empresa minera. En el caso de las subdimensiones prestaciones y supervisión (satisfacción laboral), se alcanzó un nivel de significancia de 95% y 90%, respectivamente; en tanto, la subdimensión vigor (*engagement*) demostró un nivel de significancia al 95%.

El estudio se basó en un marco teórico que permitió determinar los criterios y las variables claves para medir la satisfacción laboral, *engagement* e intención de rotar; para ello, se aplicó un cuestionario dirigido a una muestra por conveniencia de 107 trabajadores, varones y mujeres, funcionarios, quienes desempeñan labores como analistas, ingenieros, coordinadores, asistentes y supervisores.

El modelo estructural brindó evidencia empírica de la relación inversa y de manera significativa de dos subdimensiones de la satisfacción laboral, prestaciones y supervisión, con la variable dependiente intención de rotar de la muestra estudiada. Además, del *engagement*, solo una subdimensión, vigor, impactaba de manera inversa y significativa en la misma variable. El coeficiente de determinación fue de 0,430, cifra que supera el valor mínimo aceptado para validar las relaciones causales a nivel exploratorio.

Los resultados del estudio fueron considerados para el diseño de un plan de mejora a partir de una serie de acciones en materia de las subdimensiones identificadas, lo cual permitirá reducir el índice de rotación del personal funcionario de la empresa minera. Así, se mejorará su productividad; se reducirán los costos en materia de reclutamiento, selección y capacitación; y disminuirán los índices de accidentabilidad del grupo estudiado.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definición del problema	2
3. Objetivo general.....	3
4. Objetivos específicos	3
5. Pregunta de investigación	4
6. Hipótesis	4
7. Justificación	4
8. Alcances del estudio	4
9. Limitaciones del estudio	5
Capítulo II. Marco teórico.....	6
1. Introducción.....	6
2. Satisfacción laboral.....	6
2.1 Definición	6
2.2 Modelos y teorías de satisfacción laboral	7
2.3 La satisfacción laboral en el sector minero	13
3. <i>Engagement</i>	14
3.1 Definición	14
3.2 Beneficios del <i>engagement</i>	16
3.3 Modelos y teorías del <i>engagement</i>	17
3.4 Medición del <i>engagement</i>	21
4. Intención de rotar	23
4.1 Definición	23
4.2 Factores o causas de la intención de rotar.....	24
4.3 Modelos que explican la intención de rotar	25
4.4 Medición de la intención de rotar	26

5. Modelo teórico.....	27
Capítulo III. Metodología.....	28
1. Diseño de la investigación	28
2. Población	28
3. Muestra	28
4. Variables	29
5. Instrumentos.....	30
6. Procedimiento de recolección de datos.....	30
Capítulo IV. Análisis y resultados	31
1. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento.....	31
2. Resultados del análisis de validez del instrumento	31
3. Resultado de estadísticos descriptivos	33
4. Resultados de test de significancia estadística.....	35
4.1 Género.....	35
4.2 Área.....	36
4.3 Edad	36
4.4 Antigüedad.....	37
4.5 Tipo de contrato	38
5. Resultados de correlaciones según Pearson	39
6. Resultado del modelo de ecuaciones estructurales	40
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	42
1. Discusión y conclusiones.....	42
2. Futuras líneas de investigación	43
Capítulo VI. Plan de acción.....	45
1. Antecedentes.....	45
2. Diseño del plan de mejora.....	46
2.1 Objetivo general.....	46
2.2 Objetivos específicos	46
2.3 Público objetivo	46
2.4 Periodo de ejecución.....	46

2.5 Presupuesto	47
2.6 Responsable	47
2.7 Programa de mejora	47
Bibliografía	50
Anexos	58
Nota biográfica	67

Índice de tablas

Tabla 1.	Dimensiones de la satisfacción laboral (Locke 1976).....	8
Tabla 2.	Dimensiones de la satisfacción laboral (Peiró 1984).....	8
Tabla 3.	Resultados de dimensiones (Bardelli <i>et al.</i> 2012).	14
Tabla 4.	Componentes del <i>engagement</i> (Schaufeli <i>et al.</i> 2002)	15
Tabla 5.	Dimensiones de <i>burnout</i> versus <i>engagement</i>	16
Tabla 6.	Beneficios del <i>engagement</i> para las organizaciones.....	17
Tabla 7.	Recursos laborales vinculados al <i>engagement</i>	19
Tabla 8.	Recursos personales vinculados al <i>engagement</i>	20
Tabla 9.	Factores que podrían ser causa de la intención de rotar	24
Tabla 10.	Perfil sociodemográfico de los participantes.....	29
Tabla 11.	Variables del estudio	30
Tabla 12.	Validez y confiabilidad.....	32
Tabla 13.	Valores de las comunalidades	33
Tabla 14.	Correlaciones según Pearson.....	39
Tabla 15.	Resultados del modelo de ecuaciones estructurales	41
Tabla 16.	Plan para reducir la intención de rotar del personal funcionario	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Teorías de satisfacción laboral (Campbell 1970)	10
Gráfico 2.	Modelo de satisfacción en el trabajo (Lawler y Porter 1967).....	10
Gráfico 3.	Modelo de la satisfacción de facetas (Lawler 1973)	11
Gráfico 4.	Modelo de la discrepancia (Locke 1969, 1984)	12
Gráfico 5.	Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo (adaptado de Russell 1980).....	18
Gráfico 6.	Modelo de demandas y recursos laborales	20
Gráfico 7.	Efectos del <i>engagement</i> en condiciones de alta demanda laboral	21
Gráfico 8.	Modelo teórico de investigación	27
Gráfico 9.	Modelo resultante de la investigación	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta aplicada a población de estudio.....	59
Anexo 2.	Medias y desviación estándar	61
Anexo 3.	Análisis de media y nivel de significancia por género.	62
Anexo 4.	Análisis de media y nivel de significancia por área de trabajo.....	63
Anexo 5.	Análisis de media y nivel de significancia por edad.....	64
Anexo 6.	Análisis de media y nivel de significancia por antigüedad.....	65
Anexo 7.	Análisis de media y nivel de significancia por tipo de contrato	66

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación busca analizar los factores de la satisfacción y el *engagement* laboral que impactan en forma inversa y significativa en la intención de rotar del personal funcionario de una empresa minera, utilizando en un primer momento un modelo teórico que finalmente fue comparado con un modelo de ecuaciones estructurales que permitió afinar las subdimensiones de las variables independientes que impactan en la variable dependiente.

La investigación está estructurada en cinco capítulos. El Capítulo I es de carácter introductorio: contempla los antecedentes, la definición del problema, los objetivos generales y los específicos, la pregunta de investigación, las hipótesis, la justificación, los alcances del estudio y las limitaciones presentadas a lo largo del desarrollo del estudio. El Capítulo II hace referencia al marco teórico en materia de satisfacción laboral, *engagement* e intención de rotar, para llegar finalmente al modelo teórico considerado inicialmente para la investigación. El Capítulo III comprende la metodología empleada a nivel del diseño, población, muestra, operacionalización de variables, instrumentos y procedimiento de recolección de datos. El Capítulo IV presenta los resultados de confiabilidad y validez del instrumento, los resultados estadísticos descriptivos, el test de significancia estadística, el análisis correlacional, y el modelo de ecuaciones estructurales o modelo resultante. El Capítulo V presenta las principales conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones. Finalmente, el Capítulo VI presenta el plan de mejora para la población y organización objeto de estudio.

1. Antecedentes

El sector minero en el Perú contribuye con el 60% de las exportaciones totales del país y el 13% de la producción global. Sin embargo, el rol esencial de la minería en la economía del país no se manifiesta en la creación de empleo directo, sino a nivel de empleo indirecto, y se logran cifras importantes. En el año 2014, el Ministerio de Energía y Minas precisó que la actividad minera generó 1.758.249 empleos indirectos, y que 5.869.830 personas dependen de trabajadores que tuvieron un empleo directo o indirecto en la minería durante dicho periodo (Del Carpio 2016).

En relación con la gestión de las empresas del sector, cada vez más surge el interés en el lado positivo de la vida organizacional, y se presta mayor atención a fenómenos como el *engagement*, el bienestar, la satisfacción laboral o las experiencias de efecto positivo en el trabajo. Estudios realizados señalaron el impacto de la satisfacción laboral en indicadores clave como ausentismo,

intención de rotar, accidentabilidad y bienestar en el trabajo (Rodríguez-Muñoz y Sanz-Vergel 2013; Gómez *et al.* 2014; Patlán *et al.* 2012).

La rotación del personal es uno de los fenómenos más analizados en las organizaciones. Los diversos estudios realizados han encontrado una relación significativa entre la intención de rotar y la rotación misma; por ello, nace la importancia de estudiar la intención de rotar vinculándola a una de sus causas: la insatisfacción laboral. De acuerdo con Mobley *et al.* (1978), el proceso de decisión para marcharse se inicia con una insatisfacción inicial con el trabajo actual (Chinchilla 1991). Por ello, resulta importante identificar los factores de la satisfacción laboral que pueden afectar el normal desempeño del personal y generar insatisfacción laboral como una forma de reducir la rotación laboral. La rotación tiene una asociación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral y provoca graves perjuicios al funcionamiento de las organizaciones; por tal motivo, los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico (Flórez 2013).

2. Definición del problema

La satisfacción laboral «es un importante predictor de conductas disfuncionales como el ausentismo, rotación, accidentabilidad y abandono del trabajo» (Gómez *et al.* 2014:11); asimismo, es una variable que impacta directa y significativamente con el desempeño laboral, la intención de rotar, el bienestar en el trabajo y la rotación (Patlán *et al.* 2012).

El sector extractivo a nivel global viene experimentando un alto dinamismo, hecho que se contrapone a un escenario de escasez y altos índices de rotación, específicamente frente al creciente requerimiento de mano de obra (Salinas y Cordero 2014). El Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina; según la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU), el sector minero presenta una alta rotación de puestos de mando alto y medio, lo que, sin duda, genera pérdidas en materia de gestión de conocimiento y sobrecostos para las empresas de este sector.

La intención de rotar es una de las variables con mayor valor predictivo frente a la rotación del personal (Michaels y Spector 1982). De acuerdo con estudios realizados por Ipsos Apoyo (2015), el 60% de las empresas no pueden identificar ni retener a sus colaboradores, y la tasa de rotación es de un 15%. Para el sector de la minería, la rotación voluntaria osciló entre 5% a 7 % anual,

especialmente en personal altamente calificado, lo que generó para empresas de este sector pérdidas no solo económicas, sino de gestión de talento (Otero y Torres 2016).

Los resultados del estudio realizado por Hay Group en el año 2001 revelaron que el 83% de los trabajadores entrevistados que tenían intención de permanecer en la organización por más de dos años se encontraban satisfechos con respecto al uso de sus habilidades organizacionales; en cambio, las personas que tenían intención de rotar antes de tal periodo, solo un 49% se sentía satisfecho respecto de este aspecto. Por otro lado, las áreas de trabajo que presentaban un mayor nivel de insatisfacción tenían un 58% de ausentismo laboral con relación a las áreas que presentaban una mayor satisfacción (Martínez 2007).

Por otro lado, diversos estudios han encontrado vinculaciones entre el *engagement* e indicadores clave para las organizaciones como; la reducción de rotación, la disminución de accidentes laborales, el ausentismo y la retención de empleados. De acuerdo con Saks (2006), si una persona *disengaged* pudiera optar, no iría a trabajar y, por lo general, estaría distraída (Cordero y Matallana 2014).

Por lo anterior, la rotación del personal y la presencia de personal no *engaged* son problemas que se manifiestan en las organizaciones; ello genera impactos y sobrecostos que afectan la gestión de muchas empresas, en especial en el sector minero.

3. Objetivo general

El objetivo del presente estudio es analizar los factores de la satisfacción laboral y el *engagement* que impactan en la reducción de la intención de rotar del personal funcionario de una empresa minera.

4. Objetivos específicos

- Identificar los factores y el nivel de satisfacción laboral del personal funcionario.
- Identificar los factores y el nivel de *engagement* del personal funcionario.
- Determinar el impacto de la satisfacción laboral y el *engagement* en la intención de rotar del personal funcionario.
- Elaborar propuestas de mejora de satisfacción laboral y *engagement* que generan impacto en la reducción de intención de rotar.

5. Pregunta de investigación

La investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿la satisfacción laboral y el *engagement* explican un menor índice de intención de rotar en el personal funcionario de la empresa minera?

6. Hipótesis

- **H1:** La satisfacción laboral influye en forma inversa y de manera significativa en la intención de rotar.
- **H2:** El *engagement* influye en forma inversa y de manera significativa en la intención de rotar.

7. Justificación

La satisfacción laboral causa efectos directos en la productividad de los trabajadores y en indicadores clave para la gestión de recursos humanos. Sin duda, los diversos factores individuales y organizacionales ejercen un impacto en la satisfacción laboral de toda organización. En tal sentido, conocerlos e identificar aquellos factores que influyen en forma positiva en la satisfacción laboral permitirá realizar cambios en distintos niveles. Algunos estudios precisan que el *engagement* predice o impacta en la intención de rotar; por tal motivo, muchas organizaciones están muy interesadas en gestionar políticas y programas orientados al cuidado y prevención de la salud y el bienestar de sus trabajadores (Laca *et al.* 2006; Narainsamy y Van Der Westuizen 2013). Actualmente, las organizaciones esperan de sus colaboradores mayor proactividad, motivación, iniciativa, e involucramiento con su trabajo y en la organización; una de las herramientas para lograrlo es desarrollar estrategias de *engagement*. Cabe indicar que los empleados *engaged* se sienten más comprometidos con la organización, presentan menos índices de absentismo y no tienen la intención de abandonar la organización (Tripiana y Llorens 2015).

8. Alcances del estudio

Las investigaciones señalan la existencia de una relación inversa entre la satisfacción laboral, el *engagement* y la intención de rotar; sin embargo, estas han sido realizadas en contextos no latinoamericanos y en grupos ocupacionales no relacionados con el sector minero. Sumado a ello, la existencia de recientes estudios del *engagement* como un factor de mayor consistencia que la satisfacción laboral, con impactos importantes para las organizaciones, nos motivan a desarrollar la presente investigación, en especial para un sector tan importante para la economía del país. Por

lo tanto, con la investigación se buscará aportar al estudio de la satisfacción y el *engagement* laboral, debido que existe un vacío de conocimiento sobre sus alcances y relación directa con la intención de rotar en nuestro contexto.

9. Limitaciones del estudio

- Los resultados obtenidos no podrán ser generalizados, y su valor estará limitado a la muestra en sí, es decir, a la población laboral de funcionarios de la empresa minera.
- Debido a que el número de la muestra no tiene el tamaño mínimo y representatividad, la presente investigación tendrá un alcance exploratorio orientado a conocer este fenómeno específico.
- Por los alcances señalados, la investigación será no concluyente y de carácter exploratorio.

Capítulo II. Marco teórico

1. Introducción

En el presente capítulo y considerando los objetivos planteados para la investigación, se hace necesario analizar las tres variables objeto de estudio. En primer lugar, se abordará la variable independiente satisfacción laboral, la evolución de su definición, la tipología que la distingue, sus modelos y teorías, y estudios sobre la satisfacción laboral en el sector minero. En segundo lugar, se tratará la variable independiente *engagement*, partiendo de su definición, sus modelos, sus teorías, y sus principales instrumentos de medición. Finalmente, se abordará la variable dependiente intención de rotar, a partir del entendimiento de los factores que la originan, sus modelos, sus teorías y sus instrumentos de medición.

2. Satisfacción laboral

2.1 Definición

Los estudios sobre satisfacción laboral se desarrollan con más auge en la década de 1960. Actualmente, no existe una definición unívoca, y muchos autores elaboraron y plantearon nuevas enunciaciones para el desarrollo de sus trabajos (Cascio y Guillén 2010). Por tal motivo, será importante realizar una breve revisión de las principales conceptualizaciones para arribar a la definición que considerará la presente investigación.

- Para Locke (1976), la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- Para Newstrom y Davis (1993), la satisfacción laboral es una actitud afectiva, y el componente afectivo de esta actitud resalta como el más importante.
- Para Robbins y Judges (2009), la satisfacción laboral es un sentimiento positivo sobre el trabajo propio que surge de evaluar sus características.

Debido a que existe una gama de definiciones sobre la satisfacción laboral, es posible distinguir dos tipos de enfoques que la definen: en primer lugar, como un estado emocional o respuestas afectivas con relación al trabajo, y, en segundo lugar, como una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo (Marky y Pomar 2014).

Para Peiró (1984), la satisfacción laboral es «una actitud generalizada ante el trabajo, considerando que las actitudes responden a un modelo tridimensional compuesto por una dimensión afectiva, cognitiva y comportamental» (Cascio y Guillén 2010:156). Los tres componentes de la definición de satisfacción laboral propuesta por Peiró están relacionados con los siguientes aspectos:

- Dimensión afectiva: son los sentimientos y las emociones positivas o negativos que pueda experimentar la persona con relación a su trabajo.
- Dimensión cognitiva: son los pensamientos o las evaluaciones del trabajo de acuerdo con el conocimiento previo de la persona.
- Dimensión comportamental: son las predisposiciones de comportamientos de intención de la persona con relación al trabajo (Cavalcante 2004).

Por lo expuesto, para la presente investigación se considerará a la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes que serán influenciados por una serie de factores internos y externos en el entorno laboral. Por ser una actitud, la satisfacción laboral está basada en las creencias y valores desarrollados por las propias personas hacia su trabajo (Flórez 2013).

2.2 Modelos y teorías de satisfacción laboral

En cuanto a los factores que influyen o impactan en la satisfacción laboral, existen varios modelos, los cuales podrían agruparse en dos:

- Modelo unidimensional: según este modelo, la actitud hacia el trabajo en general podría tener una única medida por persona y actividad laboral.
- Modelo multidimensional: según este modelo, la satisfacción está relacionada con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones, los cuales pueden ser evaluados independientemente (Cascio y Guillén 2010).

Ambos modelos conceptualizan la satisfacción laboral como una “actitud”; sin embargo, el primero de ellos postula una medición única por persona en relación con la actividad laboral desarrollada, a diferencia del segundo modelo, que postula la existencia de aspectos o dimensiones vinculados con el trabajo que pueden ser evaluados independientemente. Tomando como referencia el modelo multidimensional, Locke (1976) afirmó que existen hasta nueve

dimensiones de la satisfacción laboral (Cascio y Guillén 2010; Cavalcante 2004), tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones de la satisfacción laboral (Locke 1976)

Dimensiones
1. Satisfacción con el trabajo
2. Satisfacción con el sueldo
3. Satisfacción con las promociones
4. Satisfacción con el reconocimiento de los demás
5. Satisfacción con los beneficios
6. Satisfacción con la supervisión
7. Satisfacción con los compañeros de trabajo
8. Satisfacción con las condiciones de trabajo
9. Satisfacción con la organización y con la dirección

Fuente: Cascio y Guillén, 2010; Cavalcante, 2004.
Elaboración: Propia.

Por su parte, Peiró (1984) consideró las dimensiones planteadas por Locke, agrupándolas en eventos o condiciones (intrínsecos al trabajo) que causan la satisfacción laboral y agentes que hacen posible la existencia de los eventos anteriores señalados y las agrupó en cinco dimensiones (Cascio y Guillén 2010; Calderón *et al.* 2003), como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones de la satisfacción laboral (Peiró 1984)

Clasificación	Dimensiones
Eventos o condiciones intrínsecos al trabajo	1. Satisfacción con el trabajo mismo 2. Compensación y beneficios 3. Las condiciones de trabajo o ambiente físico
Agentes de la satisfacción laboral	4. Relación con la dirección o supervisión 5. Participación en toma de decisiones

Fuente: Cascio y Guillén, 2010; Calderón *et al.*, 2003.
Elaboración: Propia.

Las cinco dimensiones de la satisfacción laboral propuestas por Peiró están relacionadas con los siguientes aspectos:

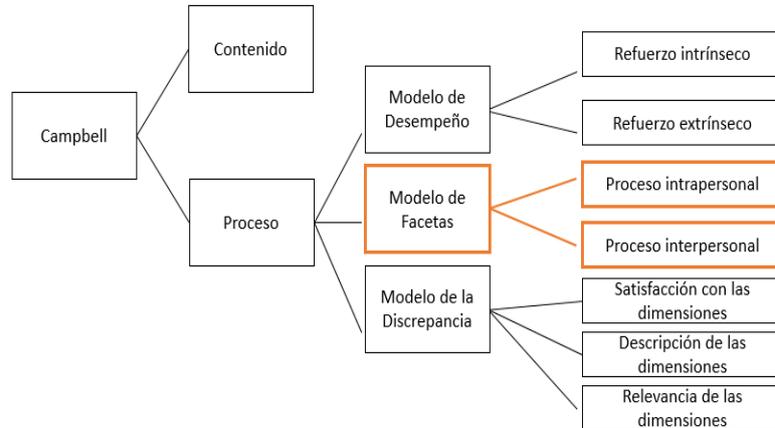
- Satisfacción intrínseca: está vinculada con las satisfacciones que brinda el trabajo por sí mismo, con las oportunidades que este brinda de realizar aquello que gusta o en lo que se destaca, y con los objetivos, las metas y la producción por alcanzar.
- Satisfacción con las prestaciones: se refiere al grado de cumplimiento de la empresa respecto de los convenios, la forma en que se desarrolla la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: está relacionada con la limpieza, la higiene y la salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación en el entorno físico, y el espacio en el lugar de trabajo.
- Satisfacción con la supervisión: se refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y la frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores, y la igualdad de trato recibida de la empresa.
- Satisfacción con la participación: está vinculada con la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección, y con la propia tarea (Meliá y Peiró 1989).

Sin duda, la satisfacción laboral es una de las variables organizacionales más estudiadas desde la década de 1960, lo que ha generado una serie de teorías y modelos. De acuerdo con Campbell *et al.* (1970), es posible distinguir dos tipos de teorías: (i) contenido y (ii) proceso. La primera de ellas hace referencia a los factores u aspectos que generan la satisfacción laboral; la segunda está relacionada con la descripción y análisis que explican los procesos que activan y mantienen la actitud de la satisfacción laboral (Chiang *et al.* 2010). Si bien muchas de las teorías de contenido como (i) la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), (ii) la teoría biofatorial de Herzberg (1959), (iii) las teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961), entre otras, son utilizadas en la actualidad, consideramos oportuno para el desarrollo de la presente investigación abordar las teorías de proceso, debido a que estas analizan la situación en su conjunto, es decir, las características personales, los sistemas de administración, las características propias del trabajo, las relaciones entre los grupos y los procesos que surgen de su interacción que inciden en la satisfacción laboral (Chiang *et al.* 2010).

En tal sentido, presentaremos tres modelos relacionados con las teorías de proceso que consideramos que aportarán al desarrollo de la presente investigación: (i) el modelo de desempeño, (ii) el modelo de satisfacción de facetas y (iii) el modelo de la discrepancia, como se muestra en el Gráfico 1.

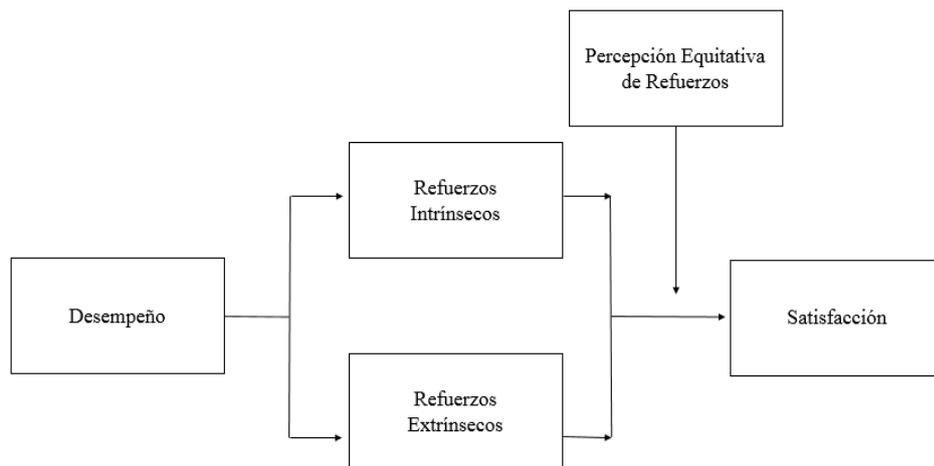
Gráfico 1. Teorías de satisfacción laboral (Campbell *et al.* 1970)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Lawler y Porter (1967) plantearon un modelo de satisfacción en el trabajo a través del cual el desempeño laboral lleva a obtener refuerzos de tipo intrínseco y extrínseco (Flórez 2013). Los refuerzos de tipo intrínseco tienen una relación más directa con la satisfacción porque es administrada por el propio individuo; en cambio, el segundo tipo es más difícil de relacionar con el desempeño. En tal sentido, los refuerzos dependerán de cuánto considera la persona que debería recibir y cuánto recibe consecuentemente por el trabajo realizado, interviniendo en este proceso la percepción del individuo. Bajo esta premisa, se diferencian los tipos de refuerzo que prefieren y la forma como estos son percibidos por las personas (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Modelo de satisfacción en el trabajo (Lawler y Porter 1967)

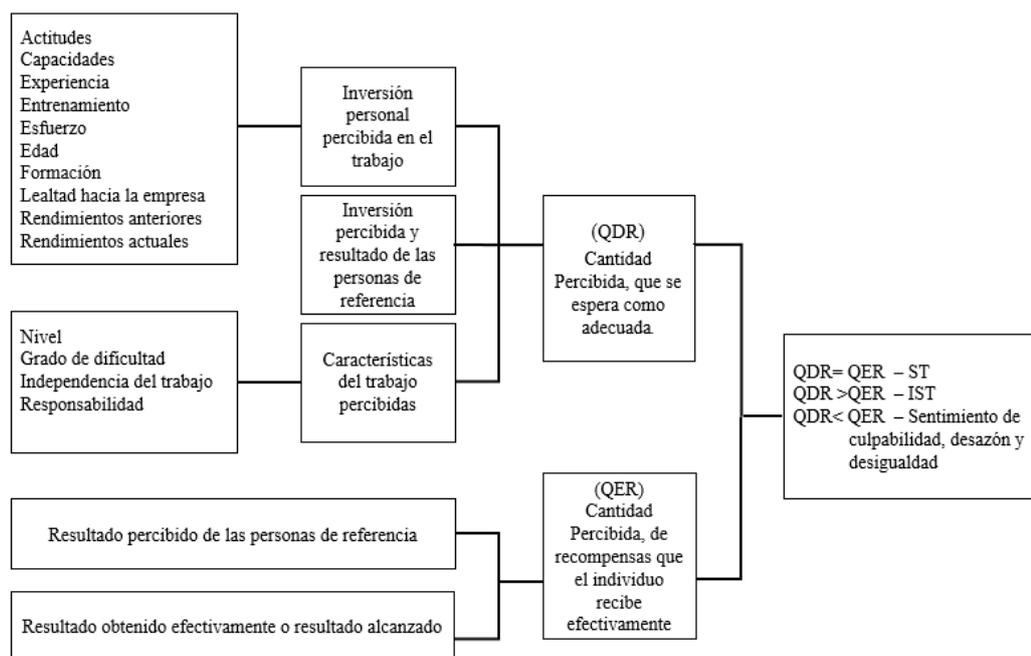


Fuente: Flórez, 2013.

Posteriormente, Lawler (1973) planteó el modelo de la satisfacción de faceta. Para este autor, la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe. Así, se desarrollan dos procesos de comparación distintos: uno intrapersonal y otro interpersonal; es decir, lo que la persona considera que debe recibir es el resultado de un proceso de comparación de sus contribuciones, y de la relación percibida entre las contribuciones y los resultados obtenidos por personas que el individuo identifica como referentes (Cavalcante 2004). En tal sentido, la cantidad que debería recibir (QDR) es el resultado de (i) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (ii) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (iii) las características percibidas del trabajo. Las dos primeras resultan de las características individuales, tales como las competencias, la formación, la edad y la antigüedad. En tanto, la última proviene del nivel de dificultad, la cantidad de tiempo y el grado de responsabilidad relacionado con la tarea. Por otro lado, la cantidad recibida (QER) es el resultado de (i) la percepción de los resultados de los otros y (ii) los resultados consecuentemente recibidos por el propio individuo.

En resumen, el modelo plantea que las personas realizan una comparación entre la percepción de la cantidad que deben recibir o QDR, y la percepción de la cantidad consecuentemente recibida o QER. Entonces, ocurren tres tipos de situaciones: $QDR=QER$ (satisfacción), $QDR>QER$ (insatisfacción) y $QDR<QER$ (sentimiento de culpa; inequidad), como se aprecia en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Modelo de la satisfacción de facetas (Lawler 1973)

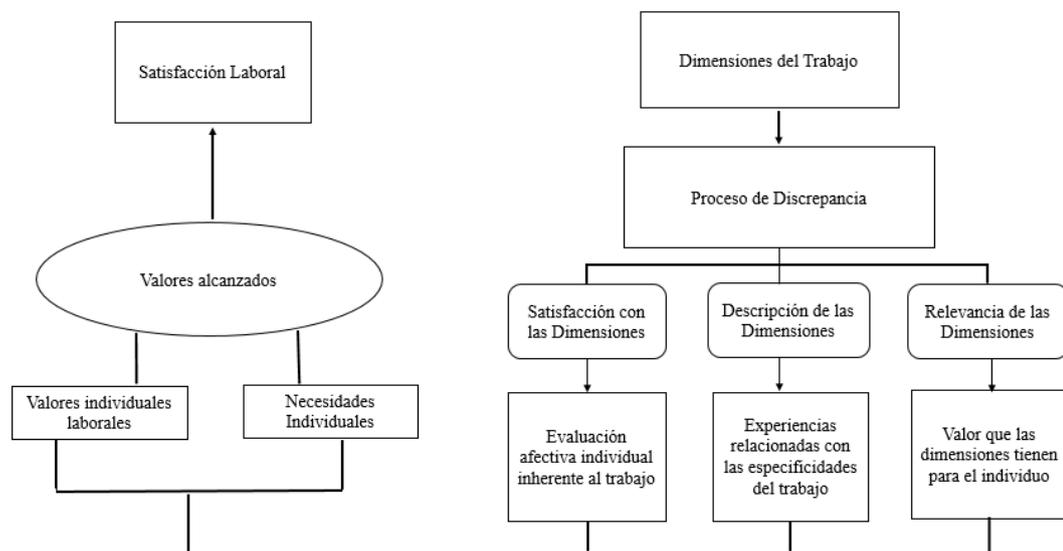


Fuente: Caballero, 2002.

Finalmente, Locke (1969, 1984) planteó el modelo de la discrepancia. Para el autor, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales versus los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función (Cavalcante 2004). Locke (1976) precisó que, para una mejor dilucidación del proceso de la discrepancia, será necesario analizar la satisfacción laboral con las dimensiones del trabajo (evaluación afectiva del trabajo), la descripción de las dimensiones (experiencias relacionadas con el trabajo) y la relevancia de las dimensiones (valor que las dimensiones del trabajo tienen para la persona). En tal sentido, la satisfacción en el trabajo deriva del valor atribuido a cada una de las dimensiones y de la congruencia entre el nivel alcanzado y lo ambicionado; es decir, el individuo está satisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida que este se acerque a sus propósitos (Cavalcante 2004; Locke 1968).

Por tal motivo, el modelo plantea que el nivel de satisfacción del individuo es determinado por una comparación subjetiva entre (i) lo que la persona desea y aspira a conseguir con su función, y (ii) lo que concibe que recibe efectivamente (ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Modelo de la discrepancia (Locke 1969, 1984)



Fuente: Cavalcante, 2004.

Debido a la variedad de perspectivas que caracterizan a la satisfacción laboral, hemos presentado tres modelos que consideramos que ayudarán al entendimiento de un modelo conceptual de la satisfacción laboral, el cual precisa que existen factores que pueden influir en esta. En primer lugar, el modelo de satisfacción en el trabajo postula que el desempeño laboral conduce a la obtención de refuerzos, haciendo una diferencia entre recompensas intrínsecas y extrínsecas. En

segundo lugar, el modelo de la satisfacción de facetas nos permite identificar una brecha entre lo que la persona espera recibir versus lo que recibe a partir del análisis de tres subdimensiones que nos permitirán conocer su nivel de satisfacción. En tercer lugar, el modelo de la discrepancia postula que la satisfacción en el trabajo es el resultado entre las necesidades y los valores que la persona espera a través del desempeño de su función y lo que efectivamente sucede en este ámbito. Sin duda, los tres modelos plantean la existencia de factores que influyen en la satisfacción laboral. Sin embargo, para el presente estudio consideraremos el modelo de la satisfacción de facetas como el adecuado para el desarrollo de la investigación porque nos plantea la identificación de los factores individuales de los pares, así como las condiciones de trabajo u organizacionales que influyen en la satisfacción laboral. Estos factores serán medidos a través de las cinco dimensiones planteadas por Peiró (1984), que nos permitirán identificar los eventos o condiciones intrínsecos al trabajo y los agentes que generan o propician la satisfacción laboral.

2.3 La satisfacción laboral en el sector minero

Estudios realizados por la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM) publicados en el año 2012 revelaron que el principal determinante de la satisfacción laboral fue la oportunidad de los empleados de utilizar sus habilidades (63%); en segundo lugar, fue la seguridad laboral (61%), y, en tercer lugar, el nivel de compensación o salario (60%) (Rivera y Salinas 2015).

Bardelli *et al.* (2012) realizaron un estudio a una muestra de 246 trabajadores de una empresa de exploración minera destacados en diferentes proyectos a nivel nacional con el objetivo de conocer las condiciones de trabajo que impactan en la satisfacción laboral. Sobre la base de los conceptos de Blanch (2010), clasificaron las condiciones de trabajo con aspectos generales vinculados al entorno y personal a través de tres dimensiones: el entorno, la organización y la persona:

- Organización y método: forma como la empresa regula y organiza el trabajo a través de normas.
- Organización y entorno: evaluación del entorno físico y social al cual se encuentra expuesto el trabajador.
- Organización y persona: aspectos referidos a las necesidades y expectativas del trabajador frente a la organización.

A continuación, en la Tabla 3, se presentan los resultados de la investigación en las variables relevantes planteadas para el estudio de la satisfacción laboral en la empresa del sector minero.

Tabla 3. Resultados de dimensiones (Bardelli *et al.* 2012)

Condiciones	Nivel de significancia	Relación con la satisfacción
Organización y método: regulación	4,51	No tienen una relación significativa.
Organización y método: desarrollo	,000	Relación positiva de significancia con la satisfacción laboral.
Organización y entorno material	,000	
Organización y entorno social	,000	
Organización y persona: ajuste organización persona	,000	
Organización y entorno persona: adaptación persona organización	,003	

Fuente: Bardelli *et al.*, 2012.

Por lo anterior, se concluye que es necesario que las cinco subdimensiones que tienen significancia con la satisfacción laboral sean revisadas por las organizaciones con la finalidad de manejar presupuestos para planes y programas que brinden soporte al desarrollo y mejoras de dichas condiciones de trabajo (Bardelli *et al.* 2012).

De todo lo expuesto, se concluye que la satisfacción laboral es considerada una actitud hacia el trabajo, que podrá ser medida a través de una serie de dimensiones; una de las más aplicadas es la planteada por Peiró. Por otro lado, dentro de las teorías propuestas sobre satisfacción laboral, se distinguen la orientada a procesos, como el modelo de satisfacción por facetas propuesto por Lawler, que permitirá identificar la brecha entre lo que la persona desea recibir versus lo que recibe a partir del análisis de tres dimensiones. En tal sentido, para la presente investigación, se considerarán las cinco subdimensiones planteadas por Peiró para el análisis de la satisfacción laboral, así como el modelo de satisfacción por facetas para la generación de planes de mejora.

3. Engagement

3.1 Definición

Desde su aparición hace más de dos décadas, el concepto de *engagement* resulta difícil de definir, partiendo del hecho de que aún no existe una traducción al español que sea apropiada y abarque la dimensión total del concepto. No obstante, desde los distintos marcos teóricos, existe coincidencia con respecto a sus componentes: conductual-energético (vigor), emocional (dedicación) y cognitivo (absorción) (Lorente y Vera 2010). Por tal motivo, realizaremos una

breve revisión de las principales definiciones con la finalidad de arribar al concepto que será considerado para la investigación:

- Para Kahn (1990), el *engagement* es un constructo único que está asociado con el desempeño individual y conexión de la persona con su trabajo, que se expresa en forma física, cognitiva y emocional durante el desarrollo de su rol (Saks 2006).
- Para Maslach y Leiter (1997), el *engagement* posee tres componentes: energía, implicación y eficacia, los cuales son opuestos a las tres dimensiones del *burnout*, a saber: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional respectivamente (Salanova *et al.* 2000).
- Para Rothbard (2001), el *engagement* tiene un elemento psicológico que incluye dos componentes: atención y absorción, el primero relacionado con la disponibilidad cognitiva y tiempo asignado al rol, y el segundo vinculado con el nivel de concentración del individuo hacia su rol (Saks 2006).
- Para Schaufeli *et al.* (2002), el *engagement* es un «estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción más que un estado físico y momentáneo; el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento, o situación particular» (Salanova y Schaufeli 2004:115). Para Schaufeli *et al.* (2002), el vigor se caracteriza por los altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, que invierten esfuerzo en el trabajo incluso al presentarse dificultades. La dedicación revela la alta implicación laboral, la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Finalmente, la absorción sobreviene cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, en tanto se experimenta que el tiempo transcurre rápidamente, y se presentan dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo debido a la fuerte dosis de disfrute y concentración experimentadas. Los componentes del *engagement* se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Componentes del *engagement* (Schaufeli *et al.* 2002)

Vigor	Dedicación	Absorción
<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de energía. - Resistencia mental durante el trabajo. - Voluntad para esforzarse en el trabajo. - Persistencia ante las dificultades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta implicación laboral. - Entusiasmo, dedicación, orgullo y reto por el trabajo. - Significado e inspiración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de la persona para abstraerse, concentrarse en el trabajo o la actividad que realiza. - Sensación de que el tiempo transcurre muy rápidamente durante el trabajo.

Fuente: Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli *et al.*, 2002.
Elaboración: Propia.

En ese sentido, la definición de *engagement* que considerará la presente investigación será la planteada por Schaufeli *et al.* (2002) al constituir un estado afectivo-cognitivo, y por es una de las definiciones más conocidas y aceptadas por los investigadores.

Actualmente, existen dos corrientes que permiten conceptualizar el *engagement* a partir de las definiciones de Maslach y Leiter (1997), y Schaufeli y Bakker (2003). La primera de ellas se refiere a que este se caracteriza por altos niveles de energía, participación y eficacia, considerados polos opuestos al *burnout* o síndrome de estar “quemado” en el trabajo; el *engagement* se puede evaluar como el modelo contrario al *burnout*. Por otro lado, Schaufeli y Bakker (2003) consideraron al *engagement* como un concepto con identidad propia, caracterizado por vigor, dedicación y absorción; ello coincide con el primer enfoque en su oposición con el *burnout*, pero difiere en su forma de medición; es decir, ambos se evalúan de distinta manera (ver Tabla 5).

Tabla 5. Dimensiones de *burnout* versus *engagement*

Definición de Maslach y Leiter, 1997		Definición de Schaufeli y Bakker, 2003	
<i>Burnout</i>	<i>Engagement</i>	<i>Burnout</i>	<i>Engagement</i>
Agotamiento ↔ Energía		Agotamiento ↔ Vigor	
Cinismo ↔ Participación		Cinismo ↔ Dedicación	
Ineficacia ↔ Eficacia		Ineficacia ≠ Absorción	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Beneficios del *engagement*

En el seno de psicología ocupacional positiva (POP), se desarrolló una serie de estudios relacionados con el capital psicológico positivo, y se identificaron ciertas características o fortalezas que deben presentar los trabajadores saludables; entre ellos, destacan la autoeficiencia y el *engagement*, los cuales aumentan las conductas positivas y las mejoras en el desempeño organizacional (Lorente y Vera 2010). En tal sentido, resulta importante precisar los beneficios e impactos positivos del *engagement* a partir de diferentes estudios realizados por los autores, tal como se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Beneficios del *engagement* para las organizaciones

Autor	Descripción
Demerouti <i>et al.</i> (2001); Salanova <i>et al.</i> (2002); Schaufeli y Bakker 2001.	Un empleado <i>engaged</i> es proactivo; posee valores alineados con la organización, y una alta capacidad de recuperación y de ser <i>engaged</i> fuera del trabajo (López y Moreno 2012).
Schaufeli <i>et al.</i> (2003) y Demerouti <i>et al.</i> (2001)	Un empleado <i>engaged</i> presenta un aumento de niveles de salud, bajo niveles de depresión y tensión nerviosa, y menores quejas psicósomáticas (Salanova y Schaufeli 2004).
Salanova <i>et al.</i> 2004	Los empleados <i>engaged</i> muestran rendimiento y calidad de servicio (López y Moreno 2012).
Bakker <i>et al.</i> (2011)	Los empleados <i>engaged</i> experimentan emociones positivas, poseen un mejor estado de salud, generan sus propios recursos y transfieren su compromiso a los otros que están en su ambiente inmediato (Bakker <i>et al.</i> 2011).
Schaufeli (2012)	Los empleados <i>engaged</i> se sienten más comprometidos con la organización, tienen menos índices de absentismo y no muestran la intención de abandonar la organización; además, experimentan emociones positivas, y disfrutan de buena salud mental y psicósomática (Tripiana y Llorens 2015).
Montoya y Moreno (2012), Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	Los trabajadores con altos niveles de <i>engagement</i> , se conectan con su trabajo evidenciando altos niveles de energía y resistencia mental. Perciben su trabajo como un reto y muestran una alta implicación laboral (Ocampo <i>et al.</i> 2015).

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tomando como referencia a Schaufeli (2012), el *engagement* contribuirá en la reducción de la intención de rotar; así como, en otros indicadores organizacionales de importancia (Tripiana y Llorens 2015).

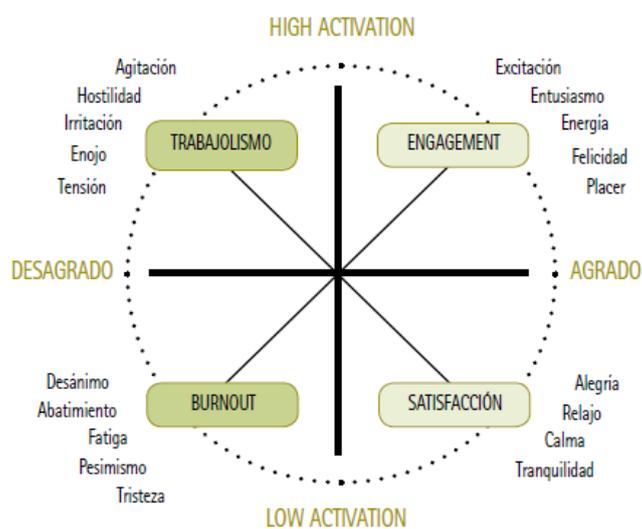
3.3 Modelos y teorías del *engagement*

El *engagement* puede ser explicado a través de una serie de modelos, muchos de los cuales han evolucionado a través del tiempo y en forma secuencial. No obstante, existen dos grandes líneas de investigación o corrientes. La primera está relacionada con las condiciones psicológicas vinculadas con el *engagement*, como el significado, la seguridad y la disponibilidad (Kahn 1990) y la segunda corriente procedente de estudios derivados del *burnout* (Cordero y Matallana 2014). Por tal motivo, revisaremos los principales modelos y teorías relacionados con el *engagement* tomando como base la segunda corriente de estudio.

Apoyándose en el modelo circuplejo del afecto de Russell, Bakker y Oerlemans (2011) plantearon que el *engagement* se diferencia de otros tipos de bienestar laboral (satisfacción laboral, adicción al trabajo y *burnout*) porque los estados afectivos surgen de dos sistemas neurofisiológicos primordiales, el primero relacionado con el continuo placer-displacer y el otro, con la activación, alerta o vigilia. Bajo esta premisa, las emociones experimentadas por las personas representarán una combinación lineal de estas dos dimensiones, y los diferentes grados

de placer y activación de sus variaciones. En tal sentido, el *engagement* se posiciona en el cuadrante superior derecho del modelo circunplejo, ya que conlleva altos niveles de placer (dedicación y absorción) y activación (vigor). Por el contrario, el *burnout* supone bajos niveles de placer y activación, y se ubica en el cuadrante inferior izquierdo del modelo. Cabe indicar que el *engagement* se distingue de la satisfacción laboral a partir de las diferencias existentes en los niveles de activación y placer, en el sentido de que es una experiencia mucho más activa (Bakker *et al.* 2011). A continuación, en el Gráfico 5, se presenta la visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo.

Gráfico 5. Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo (adaptado de Russell 1980)



Fuente: Bakker y Oerlemans, 2011.

En resumen, Bakker y Oerlemans (2011) plantearon que, mientras el *engagement* es una combinación de placer por el trabajo (dedicación) con elevados niveles de activación (vigor y absorción), la satisfacción laboral es una forma pasiva de bienestar en el trabajo (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).

Bakker y Demerouti (2007) plantearon el modelo de recursos y demandas laborales con la finalidad de predecir el *burnout*, la conexión con el trabajo y el *engagement*, y pronosticar las consecuencias de estas experiencias como el absentismo por enfermedad y el rendimiento laboral. Con el paso de los años, el modelo evolucionó hasta arribar a la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R), la cual postula que las demandas y recursos laborales causan un efecto directo e indirecto en el estrés y motivación laboral (Bakker y Demerouti 2013). De acuerdo con la teoría

de JD-R, los diferentes entornos laborales pueden dividirse en dos categorías: demandas y recursos laborales.

- Las demandas son aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido, y conllevan costes fisiológicos y psíquicos, tal como la fatiga (Bakker y Demerouti 2013; Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).
- Los recursos laborales son los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del mismo, los costes fisiológicos y psicológicos asociados; ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo; y estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker y Demerouti 2013).

Respecto de los recursos laborales, estos incluyen cualidades motivacionales. Diferentes estudios demostraron una relación positiva entre los recursos laborales y el *engagement* (ver Tabla 7).

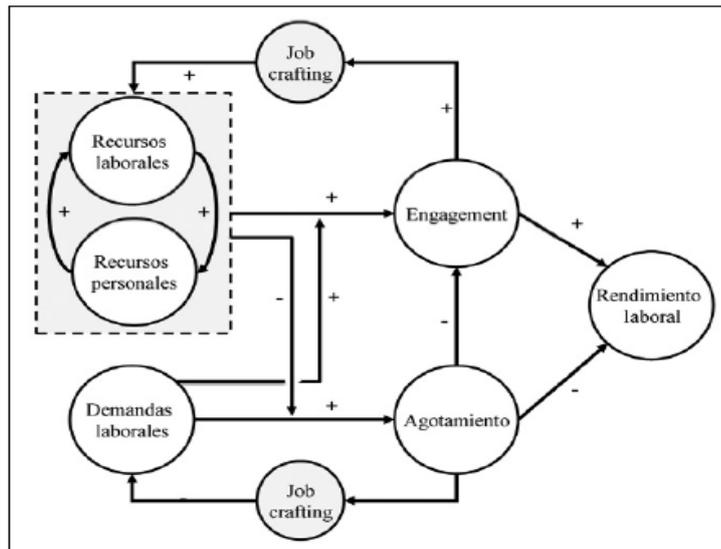
Tabla 7. Recursos laborales vinculados al *engagement*

Autores	Recursos laborales predictores del <i>engagement</i>
Schaufeli y Bakker (2004)	<i>Feedback</i> , apoyo social y <i>coaching</i> del supervisor
Salanova, Agut y Peiró (2005)	Autonomía, formación o capacitación
Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland y Keulemans (2012)	Nuevas formas de organización del trabajo: Internet, móvil y flexibilidad laboral
Tims, Bakker y Xanthopoulou (2011)	Liderazgo transformacional

Fuente: Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013.
Elaboración: Propia.

La teoría de JD-R propone efectos causales inversos: mientras que los empleados con *burnout* tienden a crearse más demandas laborales de empleo a lo largo del tiempo, los trabajadores con *engagement* movilizan sus propios recursos laborales para mantener altos niveles del mismo. Por este motivo, la teoría JD-R permite comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados y el rendimiento laboral (Bakker y Demerouti 2013). Bajo este contexto, existe una relación de causalidad, por un lado, entre las “demandas laborales” como predictores de variables como el agotamiento o problemas de salud psicosomáticos, y, por otro lado, los “recursos laborales” como predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el *engagement*. En ese sentido, es posible afirmar que estas dos categorías desencadenan dos procesos diferentes: el deterioro de la salud (energético) y un proceso motivacional (Bakker y Demerouti 2013; Torrente *et al.* 2012), tal como se puede apreciar en el Gráfico 6.

Gráfico 6. Modelo de demandas y recursos laborales



Fuente: Bakker y Demerouti, 2013.

En resumen, el modelo de JD-R plantea que las demandas y recursos laborales pueden interactuar entre sí, logrando un efecto multiplicador sobre el bienestar del trabajador.

Otro factor importante por considerar como parte del modelo son los recursos personales, definidos como autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia, relacionada con la percepción de los individuos sobre su capacidad de controlar e influir en su entorno. Se identificaron cinco recursos vinculados con el *engagement*: características personales, factores psicológicos, autoeficacia, capital psicológico y resiliencia (Cárdenas y Jaik 2014; Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013). Estos factores son expuestos en la Tabla 8.

Tabla 8. Recursos personales vinculados al *engagement*

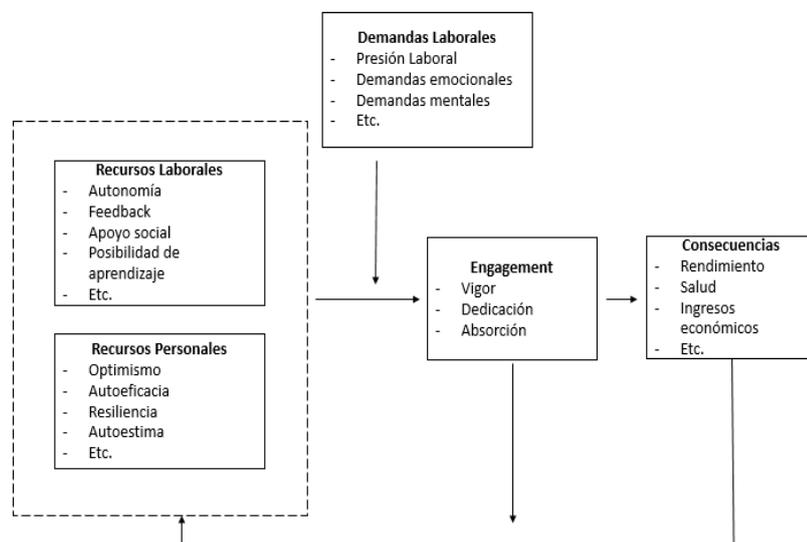
Características personales	Factores psicológicos	Autoeficacia	Capital psicológico	Resiliencia
Emociones positivas: alegría, interés y satisfacción por el trabajo	Tres factores: vigor, dedicación y absorción	Autopercepción sobre su trabajo; pensamiento positivo y optimista	Estado psicológico: eficacia, optimismo y esperanza	Perseverancia de buscar soluciones a los obstáculos y dificultades

Fuente: Cárdenas y Jaik, 2014.

Finalmente, algunas investigaciones realizadas en países como Holanda y España precisaron que algunos factores psicosociales son asociados como importantes predictores del *engagement*; tal es así que el *engagement* se correlaciona positivamente con recursos que propician la realización del trabajo, en especial los que reducen las demandas laborales y promueven el logro de objetivos propiciando el crecimiento, aprendizaje y desarrollo profesional (Arenas y Andrade 2013). Por

otro lado, los diferentes estudios revelaron que los principales generadores del *engagement* son los recursos laborales y personales, debido que los primeros permitirán responder a las diversas demandas laborales, en tanto que los segundos están relacionados con las características propias de las personas, que les permitirá controlar e influir en el entorno (Recalde 2016). Para Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013), los recursos laborales y personales tendrán un mayor impacto en el *engagement*, especialmente en condiciones de alta demanda laboral; por tal motivo, el *engagement* conducirá a una serie de efectos positivos, como se puede apreciar en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Efectos del *engagement* en condiciones de alta demanda laboral



Fuente: Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2012.

3.4 Medición del *engagement*

Para Cárdenas y Jaik (2014), los instrumentos más utilizados en la medición del *engagement* son los Cuestionarios de Autoinforme (Salanova *et al.* 2001), la Escala *Engagement* (Rey *et al.* 2004) y la Escala de *Engagement* (Utrecht Work Engagement Escala [UWES-S] en Angulo 2005).

El *engagement* en el trabajo se asume como el polo opuesto del *burnout*; el primero es el polo positivo del bienestar en el trabajo y el segundo, el polo negativo. Para Schaufeli y Bakker (2003) el *burnout* y el *engagement* en el trabajo son dos conceptos distintos que deben evaluarse en forma diferente. Por un lado, el primero está caracterizado por agotamiento, cinismo y baja eficacia profesional; el segundo, en cambio, presenta otro tipo de atributos.

A partir de la definición planteada de *engagement*, Schaufeli y Bakker (2003) elaboraron y validaron un cuestionario denominado UWES (Utrecht Work Engagement Scale), el mismo que incluye tres subescalas del constructo: vigor, dedicación y absorción. Esta herramienta o escala estuvo originalmente diseñada con veinticuatro preguntas; posteriormente, el concepto tridimensional pudo ser explicado por diecisiete ítems, hasta llegar a una versión de nueve ítems con resultados igualmente positivos.

Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) realizaron una versión del UWES de nueve ítems y presentaron la validez del instrumento en diez países diferentes. Demostraron que la estructura del cuestionario es esencialmente la misma y que no existen diferencias significativas entre países (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).

Para Schaufeli, las subescalas del UWES están altamente correlacionadas (mayores a .85), motivo por el cual, si una persona tiene una puntuación alta en una subescala, es casi un hecho que también puntúe alto en las otras dos subescalas (Juárez 2015).

En el Perú, en el año 2015, se realizó un estudio para explorar la validez del UWES en docentes peruanos de la ciudad de Lima, cuya muestra fue de 145 docentes de primaria y secundaria. Se aplicó la UWES-15 compuesta por Vigor, VI (cinco ítems); Dedicación, DE (cinco ítems); y Absorción, AB (cinco ítems). En la versión UWES-9, cada escala contiene tres ítems, dentro de los cuales todos ellos puntúan en una escala tipo Likert con siete puntos de frecuencia que van de 0 (nunca) a 6 (diariamente). Los resultados arrojaron que la estructura de la escala de nueve ítems replica satisfactoriamente a la versión de quince ítems; sin duda, la reducción de ítems efectuada por Schaufeli *et al.* (2006) mejoró las propiedades psicométricas del instrumento (Flores *et al.* 2015).

Por lo expuesto, el *engagement* es un constructo que se encuentra todavía en desarrollo; sin embargo, definiciones como la planteada por Schaufeli *et al.* (2002) lo describen como un estado afectivo-cognitivo compuesto por tres componentes: vigor, dedicación y absorción. Estos pueden ser medidos en forma distinta al *burnout* a través de un instrumento ampliamente validado en diferentes países, la escala UWES, que es la que se utilizará para la presente investigación en su versión de nueve ítems.

Asimismo, los modelos planteados nos permitieron realizar una distinción entre las dos corrientes que explican el *engagement*: (i) los estudios que lo definen sobre la base de condiciones

psicológicas, y (ii) los estudios derivados del *burnout*, como el modelo circunplejo y el modelo de demandas y recursos laborales. Estos últimos permitieron establecer una diferencia entre el *engagement* y otros tipos de bienestar laboral, tal como la satisfacción en el trabajo, así como identificar demandas y recursos laborales que, al interactuar entre sí, pueden lograr adecuados niveles de *engagement*. En tal sentido, el modelo que utilizaremos para la presente investigación será el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) por representar uno de los modelos teóricos más utilizados en investigaciones y citado por diferentes autores; sumado a ello, el modelo JD-R es uno de los más beneficiosos para desarrollar o mantener el *engagement* en condiciones de alta demanda laboral, como es el caso de una operación minera en la que las personas se encuentran en condiciones de aislamiento y lejanía de su entorno familiar, debido a las jornadas atípicas que se realizan en empresas de este rubro. En tal sentido, para la presente investigación, se considerarán las tres subdimensiones o escalas planteadas por Schaufeli y Bakker (2003) para el análisis del *engagement*, así como el modelo de JD-R para la generación de planes de mejora que ayuden a incrementar el *engagement* en contextos de alta demanda laboral.

4. Intención de rotar

4.1 Definición

La rotación de personal en las organizaciones tiene un alto impacto; por ello, es abordada por diferentes investigadores que la consideran como uno de los resultados organizacionales más trascendentales, debido a sus consecuencias negativas. Se producen costos elevados cuando en las organizaciones hay excesiva rotación, lo cual involucra la pérdida de personal valioso que llega a interrumpir el proceso productivo y generar perturbaciones en el desempeño; además, los costos se manifiestan en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la nueva contratación (Robbins y Judge 2009). Para tal efecto, realizamos la revisión de las principales definiciones de rotación que se considerarán en la presente investigación:

- Para Robbins y Judge (2009: 29), «la rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario».
- Bohlander y Snell (2013) la definieron como movimientos de empleados que abandonan una organización, y consideraron que es uno de los factores más importantes en el fracaso en los índices de productividad de los empleados.

- Chiavenato (2007:135) definió la rotación de personal, como la «fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el número de personas que ingresan y que salen de la organización».

Para una gestión eficiente de recursos humanos, es esencial reducir la rotación del personal e incorporar estrategias de retención, sobre todo en el personal clave que ejerce un gran impacto en la cultura, proceso o economía de la organización. Para evitar la rotación, es importante identificar las causas y motivos de la misma, y ser capaces de identificar cuando ésta se gesta. Diferentes autores establecieron que previamente a la salida de un trabajador de una empresa, como proceso conductual, se presentan el deseo de salir y la intención de retirarse, que son variables distintas al fenómeno de rotación y ocurren inmediatamente antes de renunciar definitivamente de la organización (Gaertner y Nollen 1989). Para tal efecto, realizamos la revisión de las principales definiciones de intención de rotar que se considerarán en la presente investigación:

- Porter y Steer (1973) señalaron que la rotación voluntaria es precedida por una intención, que se entiende como la idea y sensación del trabajador de renunciar a una organización.
- Mobley (1977) indicó que es la probabilidad de que un colaborador sostenga una consciente y deliberada intención de irse de su trabajo en el presente o futuro cercano.
- Vázquez (2001) explicó la intención de rotar como la actitud de deseo o planes del colaborador para retirarse o dejar la empresa para la que labora, aún sin concretar la acción de retiro formal.

4.2 Factores o causas de la intención de rotar

La intención de rotar ha sido ampliamente estudiada y diferentes autores mencionaron las diversas causas por las que el trabajador decide retirarse. Estas son explicadas en la Tabla 9.

Tabla 9. Factores que podrían ser causa de la intención de rotar

Autores	Factores y causas de intención de rotar
O' Reilly <i>et al.</i> (1989)	Congruencia entre la persona y la organización, es decir, cuando los valores individuales de los trabajadores no guardan congruencia con los de la organización (O' Reilly <i>et al.</i> 1989).
Cohen (1993)	Compromiso con el puesto de trabajo y la organización como el predictor más fuerte de las intenciones de rotar, siendo los comprometidos con la organización los menos propensos a abandonar su puesto (Cohen 1993).
Behson (2002)	Plantea como causa el contexto trabajo-familia; en ese sentido, cuando el trabajador siente que su organización apoya políticas familiares y beneficios, se produce una menor intención de rotar (Behson 2002).

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.3 Modelos que explican la intención de rotar

Uno de los primeros estudios que ayudó al entendimiento de la rotación fue el desarrollado por Mobley (1977), cuyo modelo inicialmente hace referencia a las variables asociadas a las actitudes de trabajo con la rotación; es decir, para el autor las actitudes de trabajo tienen una relación con la intención de renuncia o intención de abandonar la organización, y propone que las etapas intermedias o pasos pertenecen a un proceso causal que se inicia con la insatisfacción en el trabajo hasta la renuncia propiamente. Posteriormente, Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979) tomaron en cuenta variables relacionadas con el trabajo o factores organizacionales, como las políticas organizacionales, el clima laboral, el estilo de supervisión y factores relacionados con el trabajo mismo, y variables no relacionadas con el trabajo o factores del mercado laboral y sus oportunidades que pueden contribuir a la decisión de renuncia (Zimmerman *et al.* 2006; Charles *et al.* 1982)

El modelo de Mobley (1977) planteó una relación directa entre la rotación y la satisfacción laboral, precisando una relación inversa y significativa entre ambas variables, que, sumada a variables organizacionales e individuales, influyen en la rotación laboral (Hernández *et al.* 2013).

Por otro lado, el modelo de Price (1977) se fundamentó en los cinco antecedentes para la satisfacción en el trabajo: paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización; el resultado del balance sobre la satisfacción en su puesto de trabajo actual originará en el trabajador la decisión o intención de abandonar la organización (Hernández *et al.* 2013).

Además, Mowday, Porter y Steers (1982) establecieron un modelo de rotación de personal conformado por las características individuales, las alternativas o expectativas laborales a las que puede acceder la persona, y la evaluación de su puesto actual, de las oportunidades de empleo y del nivel de desempeño. El modelo plantea una relación causal entre las actitudes hacia el trabajo y la intención de permanecer en la organización; concluye que la intención de permanecer en la organización dependerá de las respuestas afectivas o satisfacción hacia el trabajo y las influencias no laborales como las demandas familiares (Zimmerman *et al.* 2006).

La rotación voluntaria es un proceso que fue tratado por distintos autores, y que en la mayoría de casos está precedido por pensamientos de abandonar la organización y buscar otras alternativas de empleo, lo que está definido como intención de rotar. Según el modelo de Mobley (1977), este

proceso comprende el pensamiento de salida, la utilidad esperada de retirarse, el inicio de la búsqueda de trabajo en otras organizaciones y la evaluación de alternativas para tomar una decisión. Carmeli (2005) planteó que los pasos son la idea de dejar la empresa, la intención de buscar otro trabajo y, finalmente, la intención de salir del trabajo. Por último, Jacobs y Roodt (2007) rescataron que la intención de dejar la empresa es probablemente el más fuerte antecedente de las decisiones de rotar. Si bien los modelos planteados hacen referencia a la rotación como tal, estos plantean la existencia de procesos o factores que propician la intención de rotar; uno de estos es la satisfacción laboral, en especial cuando esta no es muy alta. Por tal motivo, para la presente investigación consideraremos el modelo de Mobley, debido a que hace referencia a la relación significativa e inversa entre la satisfacción laboral y la rotación, planteando la existencia de pasos intermedios que se inician con la intención de búsqueda de empleo.

4.4 Medición de la intención de rotar

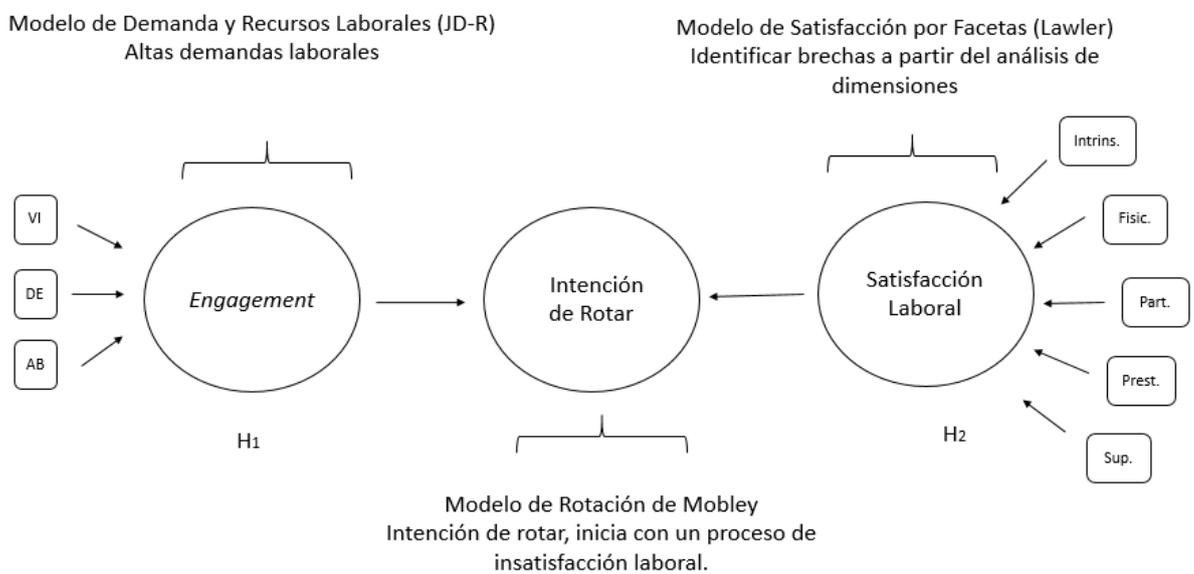
Dentro de la revisión bibliográfica, se identificaron instrumentos para la medición de la intención de rotar como *The Turnover Intention Scale* (Arsenault *et al.* 1991), *The Turnover Intentions Questionnaire* (Jacobs y Roodt, 2004), el cuestionario de propensión al abandono de la organización (PAO) (González-Romá *et al.* 1992), entre otros.

Para obtener una medida de la intención de rotar, en el presente trabajo de investigación se emplea el cuestionario de propensión al abandono de la organización elaborado por González-Romá *et al.* (1992), cuyo nivel de confiabilidad obtenida fue de 0.81 (Alfa de Cronbach), lo que demostró que la escala es confiable en sus cuatro ítems iniciales para medir la intención de dejar la organización. Este instrumento también fue utilizado por All (2012), quien incluyó dos ítems más como herramienta en su trabajo de grado en la Universidad de Católica Andrés Bello de Venezuela y obtuvo un nivel de confiabilidad de 0,56 (Alfa de Cronbach). Asimismo, se revisaron estudios realizados por Alva y Gutiérrez (2016), que consideraron el instrumento de seis ítems que son medidos a través de una escala Likert de cinco puntos, y en que el test de confiabilidad arrojó 0.72 (Alfa de Cronbach). En tal sentido, se consideró utilizar este instrumento para la medición de la variable dependiente por la confiabilidad del instrumento que fue validada por los estudios señalados, así como su aplicación en contextos latinoamericanos.

5. Modelo teórico

De la base conceptual explicada, consideramos que la variable satisfacción laboral está conformada por cinco subdimensiones: intrínseca, física, participación, prestaciones y supervisión (Peiró 1984). Así mismo, la variable *engagement* está compuesta por tres subdimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli *et al.* 2002). Ambas impactan de manera inversa y en forma significativa en la intención de rotar del personal (ver Gráfico 8).

Gráfico 8. Modelo teórico de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo III. Metodología

1. Diseño de la investigación

La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo, de diseño explicativo-causal. Para Hernández et al., (2014: 95), «los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales». Siendo la perspectiva del estudio aplicada, brindará soluciones para la problemática organizacional de naturaleza no experimental y de corte transversal, debido a que se capturará la información en un período determinado para su análisis.

2. Población

El estudio se realizará en una empresa minera a tajo abierto ubicada en el sur del país. Aunque su población laboral está conformada por 1.369 trabajadores, la presente investigación se limita a estudiar o analizar la satisfacción laboral, el *engagement* y la intención de rotar del personal funcionario, conformado por 403 personas; este es el objeto de estudio a partir del cual se tomará una muestra representativa.

3. Muestra

El muestreo fue de tipo no probabilístico, bajo el método por conveniencia debido a limitaciones de recursos (costo y tiempo) y la dificultad de aplicar la encuesta en las distintas áreas de la empresa. Cabe indicar que se tomaron 107 encuestas y no el tamaño mínimo de la muestra para poblaciones finitas (197); con ello, podríamos afirmar que los resultados no serán concluyentes para la población del estudio, pero sí tendrán un alcance exploratorio.

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p)Z^2}$$

Donde:

N = Población = 403 trabajadores

P = Proporción de éxito = 0,5

Z = Nivel de confianza = 1,96 (95% de confianza)

D = Nivel de precisión = 0,05 (5% de error)

Cabe indicar que los participantes corresponden al grupo ocupacional funcionario, que desempeña labores como analistas, ingenieros, coordinadores, asistentes y supervisores en áreas clasificadas como *core* (corazón del negocio), soporte y *back office* (servicios); no se consideró a practicantes u otro grupo que realice labores similares. No fue un criterio excluyente el tiempo de antigüedad y participó personal con menos de un año en la empresa de manera voluntaria; los participantes fueron categorizados por sexo, edad, área de trabajo, antigüedad y tipo de contrato.

El 73% de los participantes fueron varones y el 27 % mujeres. A nivel de representación por áreas de trabajo, el 15% pertenecía a la gerencia de administración y servicios, el 14% a la gerencia de mantenimiento, el 9% a la gerencia de ingeniería y procesos respectivamente, el 8% a la gerencia de mina, el 2% a la gerencia de ingeniería mina y un 43% estaba integrado por áreas de soporte y *back office* (seguridad y salud, recursos humanos, relaciones comunitarias, medio ambiente, etc.). Por otro lado, el 48% de los participantes se encontraban en el rango de 31 a 40 años, el 25% en el rango de 41 a 50 años, el 12% en el rango de 25 a 30 años, el 10% en el rango de 51 a 60 años y un 5% estaba comprendido en personal mayor de 61 años. Asimismo, el 38% de los participantes tenía un periodo de permanencia de cuatro a seis años en la empresa, el 23% más de diez años laborando, el 19% entre siete a nueve años laborando para la empresa, el 16% entre uno a tres años y el 4% trabajaba menos de un año. Finalmente, el 79% de los participantes se encontraba laborando bajo un contrato a plazo indeterminado y un 21% bajo un contrato a plazo fijo, como se puede apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10. Perfil sociodemográfico de los participantes

Sexo	73% varones	27% mujeres				
Área	15% (Administración)	14% (Mantenimiento)	9% (Ingeniería y procesos respectivamente)	8% (Mina)	2% (Ing. mina)	43% (Soporte y <i>Back office</i>)
Edad (años)	48% (31 a 40)	25% (41 a 50)	12% (25 a 30)	10% (51 a 60)	5% (> 61)	
Antigüedad (años)	38% (4 a 6)	23% (> de 10)	19% (7 a 9)	16% (1 a 3)	4% (< 1)	
Contrato	79% (Indeterminado)	21% (Fijo)				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Variables

Sobre la base de la revisión del estado del arte del tema de estudio, se trabajó con tres variables: satisfacción laboral, *engagement* e intención de rotar, dos de las cuales contemplaban subdimensiones, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Variables del estudio

Tipo	Variable	Subdimensión	N° Preguntas
Independiente	Satisfacción laboral	- Satisfacción intrínseca	4
		- Satisfacción con el ambiente físico	5
		- Satisfacción con las prestaciones	5
		- Satisfacción con la supervisión	6
		- Satisfacción con la participación	3
Independiente	<i>Engagement</i>	- Vigor	3
		- Dedicación	3
		- Absorción	3
Dependiente	Intención de rotar		6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Instrumentos

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizaron tres instrumentos, los mismos que se observan en el Anexo 1, donde se expone el cuestionario aplicado; estos instrumentos son los más utilizados por diversas investigaciones relacionadas con el tema:

- **Satisfacción laboral:** Cuestionario de Satisfacción S20/23, que incluye cinco subdimensiones y consta de 23 ítems medidos a través de una escala Likert de siete puntos (Meliá y Peiró 1989).
- **Engagement:** Cuestionario Work Engagement Scale (UWES), que incluye tres subdimensiones y consta de 9 ítems medidos a través de una escala Likert de seis puntos (Schaufeli y Bakker 2003).
- **Intención de rotar:** Cuestionario de Daniela All (2012), que consta de 6 ítems medidos a través de una escala Likert de cinco puntos.

6. Procedimiento de recolección de datos

Inicialmente, se diseñó un cuestionario en línea a través de la plataforma Google Forms que incluyó los tres instrumentos seleccionados y cuyo número de preguntas fue de 38; además, comprendió información sociodemográfica como sexo, edad, antigüedad, área de trabajo y tipo de contrato, con la finalidad de realizar una prueba piloto a treinta trabajadores de la empresa enfatizando su carácter confidencial y anónimo de la encuesta. La confiabilidad y la validez de la encuesta piloto superaron los estándares de Alpha de Cronbach ($\geq 0,7$), KMO ($\geq 0,50$) y AVE ($\geq 0,55$), con lo cual se concluyó que el instrumento es adecuado. Cabe indicar, que se identificaron tres preguntas que afectaban el nivel de validez del instrumento (preguntas 13,14 y 19); sin embargo, fueron consideradas en la encuesta definitiva. Finalmente, se aplicó la encuesta a través de la plataforma Google Forms dirigida a 150 funcionarios de la organización; respondieron 107 personas en un lapso de tiempo de una semana. Los resultados de los 38 ítems o preguntas fueron procesados en el sistema SPSS versión 24.

Capítulo IV. Análisis y resultados

Para el análisis de los resultados, se aplicaron pruebas psicométricas a los instrumentos con la finalidad de confirmar la confiabilidad y validez de los mismos, así como estadísticos descriptivos a las variables de la muestra para conocer la media, la desviación estándar y la significancia a través de la técnica ANOVA. Finalmente, se realizó el análisis correlacional (*Pearson*) para medir el nivel de asociación entre la satisfacción laboral, el *engagement* y la intención de rotar. Los resultados se describen a continuación.

1. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento

Las variables de estudio presentan adecuados coeficientes de confiabilidad, debido que el alfa de Cronbach de las nueve subdimensiones superó el 0,70 de nivel de consistencia interna en las respuestas, con lo cual podemos inferir que el instrumento aplicado fue entendido en forma satisfactoria por los participantes, cuyas respuestas fueron expresadas de manera correcta (ver Tabla 12).

No obstante, al realizar el test de confiabilidad, se detectó en la dimensión “intención de rotar” que las preguntas 13 y 14 disminuyeron notablemente los índices de confiabilidad. Por esta razón, se optó por excluir dichas preguntas, con lo cual se llegó a un alto índice de confiabilidad de 81,9% en la dimensión señalada. Las preguntas eliminadas están relacionadas con la lejanía del lugar del trabajo “¿Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda?” y la posibilidad de desarrollo profesional en la empresa actual “¿Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual?”. Es de suponer que estas preguntas no fueron entendidas adecuadamente por los participantes, debido a la ubicación del campamento minero y, con respecto al desarrollo profesional, a que muchas personas realizan labores distintas a la carrera profesional que ellos tienen en comparación con las funciones que realizan dentro de la organización.

2. Resultados del análisis de validez del instrumento

Se realizó un análisis factorial para verificar la validez de los constructos de estudios; en tal sentido, todas las subdimensiones de las variables satisfacción laboral, *engagement* e intención de rotar fueron sometidas a un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales con rotación varimax, forzando la extracción a un solo factor.

Al realizar el análisis factorial de la subdimensión “prestaciones” (correspondiente a la dimensión “satisfacción laboral”), se tuvo que eliminar la pregunta número 19, la cual estaba relacionada con el nivel de satisfacción del encuestado con respecto a la remuneración que percibe, con el fin de alcanzar un índice de validez adecuada varianza total explicada (AVE) de 67,4, con lo cual se supera el mínimo aceptable de 0,55. De igual forma, se eliminaron las preguntas 13 y 14 de la subdimensión “rotación” (correspondiente a la dimensión “intención de rotar”), la primera relacionada con la lejanía del lugar de trabajo y la segunda, con la posibilidad de desarrollo profesional o línea de carrera. Con ello, se logró un índice de AVE de 65,3 (ver Tabla 12).

Tabla 12. Validez y confiabilidad

Dimensión	Subdimensión	# de ítems originales	Pregunta eliminada	Test de confiabilidad	Test de Validez (Análisis Factorial)	
				Alfa de Cronbach	KMO	AVE
				ALFA \geq 0,7	\geq 0,50	\geq 0,55
Engagement	Vigor	3		90,6%	0,757	84,5%
	Dedicación	3		87,5%	0,693	80,5%
	Absorción	3		85,8%	0,730	78,5%
Satisfacción	Intrínseca	4		87,5%	0,780	73,3%
	Física	5		89,8%	0,842	71,6%
	Prestaciones	5	Pregunta 19	83,5%	0,713	67,4%
	Supervisión	6		90,9%	0,825	69,9%
	Participación	3		93,8%	0,765	89,0%
Intención de rotar	Rotación	6	Pregunta 13 Pregunta 14	81,9%	0,757	65,3%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cabe mencionar que las denominadas comunalidades de cada variable representan el nivel de aporte de los ítems para explicar la dimensión a la cual pertenecen. Si la comunalidad de un ítem es menor a 0,50, significa que no está aportando para explicar la dimensión a la cual pertenecen y, por tanto, debe eliminarse del modelo. Por el contrario, los ítems con comunalidades mayores a 0,50 sí colaboran para explicar el concepto.

Asimismo, las preguntas eliminadas, la pregunta 19 y la pregunta 13, no superaban el valor mínimo exigido del 0,50, motivo por el cual se optó por retirarlas. La pregunta 14 superaba el valor mínimo exigido; sin embargo, se optó por retirarla debido a que, al realizar el test de confiabilidad, disminuía los índices de confiabilidad, tal como se explicó en el subcapítulo 1.

A continuación, se resumen las comunalidades obtenidas luego de haber retirado las tres preguntas señaladas anteriormente; además, se especifica el valor obtenido de comunalidades por las preguntas retiradas (ver Tabla 13).

Tabla 13. Valores de las comunalidades

Variable		Comunalidades $\geq 0,5$
1	ENG - VIGOR - Energía (1)	0,853
2	ENG - VIGOR - Fortaleza (2)	0,847
5	ENG - VIGOR - Impulso (5)	0,837
3	ENG - DEDICACION - Entusiasmo (3)	0,827
4	ENG - DEDICACIÓN - Inspiración (4)	0,877
7	ENG - DEDICACIÓN - Orgullo (7)	0,711
6	ENG - ABSORCIÓN - Absorto (6)	0,756
8	ENG - ABSORCIÓN - Inmerso (8)	0,818
9	ENG - ABSORCIÓN - Dejo llevar (9)	0,782
16	SATISF - INTRÍNSECA - Trabajo (16)	0,661
17	SATISF - INTRÍNSECA - Destaque (17)	0,790
18	SATISF - INTRÍNSECA - Gusto (18)	0,840
20	SATISF - INTRÍNSECA - Objetivos (20)	0,644
21	SATISF - FÍSICO - Limpieza (21)	0,630
22	SATISF - FÍSICO - Espacio (22)	0,693
23	SATISF - FÍSICO - Iluminación (23)	0,733
24	SATISF - FÍSICO - Ventilación (24)	0,832
25	SATISF - FÍSICO - Temperatura (25)	0,696
26	SATISF - PRESTACIONES - Formación (26)	0,689
27	SATISF - PRESTACIONES - Promoción (27)	0,692
37	SATISF - PRESTACIONES - Cumplimiento (37)	0,669
38	SATISF - PRESTACIONES - Negociación (38)	0,651
19	SATISF - PRESTACIONES - Remuneración (19)	0,497
28	SATISF - SUPERVISIÓN - Relaciones personales (28)	0,667
29	SATISF - SUPERVISIÓN - Sobre usted (29)	0,772
30	SATISF - SUPERVISIÓN - Proximidad (30)	0,670
31	SATISF - SUPERVISIÓN - Juzgan su tarea (31)	0,817
32	SATISF - SUPERVISIÓN - Igualdad y justicia (32)	0,602
33	SATISF - SUPERVISIÓN - Apoyo (33)	0,670
34	SATISF - PARTICIPACIÓN - Autonomía (34)	0,869
35	SATISF - PARTICIPACIÓN - Decisiones Sección (35)	0,898
36	SATISF - PARTICIPACIÓN - Decisiones Grupo (36)	0,906
10	ROTACIÓN - Provisional (10)	0,558
11	ROTACIÓN - Competencia (11)	0,686
12	ROTACIÓN - Cambio (12)	0,619
15	ROTACIÓN - Tentación (15)	0,750
13	ROTACIÓN - Lejanía (13)	0,376
14	ROTACIÓN - Línea de Carrera (14)	0,802

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Resultado de estadísticos descriptivos

En el Anexo 2, se puede apreciar los resultados de la media y desviación estándar. La dimensión satisfacción laboral presenta altas apreciaciones en la pregunta 21 “Limpieza” ($M= 5,981$; $SD=0,890$) hasta el valor mínimo de la pregunta 27 “Promoción” ($M=3,663$; $SD=1,774$); es decir,

en general las respuestas de satisfacción laboral fluctúan en promedio entre “algo insatisfecho” (escala 3) y “bastante satisfecho” (escala 6), considerando que tiene siete escalas.

La dimensión *engagement* presenta altas apreciaciones de los encuestados en cada una de las preguntas, con valores que fluctúan entre la valoración de la pregunta 7 “Orgullo” (M=5,429; SD=0,922) hasta el valor mínimo de la pregunta 9 “Me dejo llevar” (M=4,719; SD=1,242). En esta dimensión, los resultados de la encuesta revelan una puntuación alta con un promedio de las respuestas entre “bastantes veces o una vez por semana” (escala 4) y “siempre o todos los días” (escala 6), entre seis escalas. A nivel de la dimensión intención de rotar, se presentan apreciaciones que van desde la pregunta 12 “Cambio” (M=2,775; SD=1,319), hasta el valor mínimo de la pregunta 10 “Provisional” (M=2,224; SD=1,143), mostrando un promedio de respuestas bajo, entre “en desacuerdo” (escala 2) e “indiferente” (escala 3), teniendo opción de respuesta en cinco escalas.

Los doce primeros resultados de las medias que obtuvieron un mayor nivel de aceptación por parte de los encuestados indican que, a nivel de satisfacción laboral, presentan altas valoraciones aspectos relacionados con temas de infraestructura (limpieza, iluminación, ventilación, etc.), y aspectos físicos muy relacionados con seguridad y salud en el trabajo, fundamentales en una operación minera. Otro aspecto relevante se vincula con la satisfacción intrínseca, relacionada mayormente con la satisfacción que le produce al trabajador su trabajo en sí, el cumplimiento de objetivos y metas, y la posibilidad que le brinda su trabajo de realizar actividades en la que destaca. A nivel de la relación con sus supervisores, los encuestados valoran la relación con sus superiores, en especial el mantenimiento de adecuadas relaciones interpersonales. Con respecto a las prestaciones, valoran mucho el cumplimiento en materia de convenios y normatividad legal por parte de la organización. Asimismo, consideran adecuado su nivel de autonomía en las decisiones respecto a su trabajo. Finalmente, en cuanto al *engagement*, en la subdimensión dedicación, los encuestados presentan un alto nivel de orgullo por el trabajo que realizan. Estas respuestas, mejor evaluadas por ellos, representan las fortalezas o aspectos por potenciar con la finalidad de mantener adecuados niveles de satisfacción y *engagement*.

Por otro lado, los doce últimos resultados de las medias que obtuvieron un menor nivel de aceptación por parte de los encuestados están relacionadas con la satisfacción laboral en los aspectos orientados a las oportunidades de formación que otorga la empresa, las oportunidades de promoción de la carrera dentro de la organización, y el trato igualitario y justo que recibe por parte de su supervisor. A nivel de *engagement*, los participantes refirieron una menor aceptación

en las subdimensiones vigor y absorción, que están relacionadas con impulso y energía, y con dejarse llevar por el trabajo, respectivamente. Con ello, podríamos inferir que estos aspectos, menos evaluados por los encuestados, representarían aspectos importantes por considerar que derivarán en un plan de mejora para la organización.

4. Resultados de test de significancia estadística

Los resultados del análisis descriptivo por género, área de trabajo, edad, antigüedad laboral y tipo de contrato se hallaron en función de la media y nivel de significancia de cada variable a partir del método ANOVA (análisis de la varianza) cuya información podrá apreciarse en los Anexos 3, 4, 5, 6 y 7, respectivamente para cada variable.

4.1 Género

Esta variable de control nos permitirá conocer si existen diferencias significativas en la percepción de mujeres y varones. Según los resultados, se confirma la diferencia de manera significativa respecto de las opiniones relacionadas con la satisfacción laboral en las subdimensiones física y prestaciones. Los resultados numéricos podrán observarse en el Anexo 3.

A nivel de satisfacción laboral en la subdimensión física, se encontró una diferencia significativa en los aspectos relacionados con limpieza, espacio, iluminación, ventilación y temperatura; estos cinco elementos obtuvieron un mayor nivel de satisfacción por parte del personal femenino. Esto puede explicarse por el hecho de que la mayoría de las encuestadas realiza labores administrativas en espacios debidamente dispuestos para el trabajo y las condiciones climáticas; en cambio, el personal masculino desarrolla labores en distintas zonas de la operación minera, y muchas veces se expone a condiciones climatológicas adversas y comparte su lugar de trabajo (escritorios) con sus contraguardias, debido al régimen de trabajo atípico que maneja.

A nivel de satisfacción laboral en la subdimensión prestaciones, existe una diferencia significativa con respecto a las oportunidades de formación que ofrece la empresa: el personal femenino manifiesta sentirse más satisfecho en comparación con el personal masculino.

4.2 Área

Esta variable de control permite identificar las principales áreas de trabajo de la organización, que se clasifican en siete de acuerdo al impacto que generan: áreas *core* o corazón del negocio (A3, A4, A5 y A7), áreas de soporte (A1 y A2), y áreas de *back office* (A6). Con relación a la satisfacción laboral, se encontraron diferencias significativas en las subdimensiones intrínseca, supervisión y participación. Los resultados numéricos podrán observarse en el Anexo 4.

A nivel de la satisfacción laboral en la subdimensión intrínseca, relacionada con el cumplimiento de objetivos, metas y tasas de producción alcanzados, se identificó que el área A5 presentó un mayor nivel de satisfacción principalmente por los indicadores diarios de producción que manejan a través de la perforación, voladura, carguío y acarreo del mineral y esta es una de las más importantes para el desarrollo del negocio; por otro lado, el área que presentó un menor nivel de satisfacción fue el área A2, perteneciente a un área de soporte.

A nivel de la satisfacción laboral en la subdimensión supervisión, relacionada con el control que se ejerce sobre los encuestados, se identificó que el área A1 (soporte) presenta un mayor nivel de satisfacción con respecto a este aspecto. Por otro lado, el área A4 (*core*) muestra los menores niveles. Un factor que explica este hecho puede estar relacionado con la cantidad de personas por áreas: la primera tiene un total de 59 colaboradores, mientras la segunda cuenta con 93 personas. En esta misma subdimensión, en cuanto a la proximidad y frecuencia con que se es supervisado, el área A1 presenta los mayores niveles de satisfacción en comparación con el área A6, perteneciente al *back office*.

A nivel de la satisfacción laboral en la subdimensión participación, relacionada con la capacidad de decidir en forma autónoma aspectos relacionados a su trabajo, se identificó un mayor nivel de satisfacción en el área A7 (*core*), y, por otro lado, el área que presentó un menor nivel de satisfacción fue A6, perteneciente al *back office*.

4.3 Edad

Esta variable de control precisa el periodo de vida y rango de edad de los encuestados, lo cual nos permitirá determinar si existen diferencias en las apreciaciones según los distintos grupos etarios. Los resultados numéricos podrán observarse en el Anexo 5.

Con relación a la satisfacción laboral, se encontraron diferencias significativas por edad en la subdimensión supervisión y participación. Por otro lado, a nivel de intención de rotar se encontró diferencias por grupos etarios en la subdimensión rotación.

A nivel de la satisfacción laboral, en la subdimensión supervisión, relacionada con la igualdad o justicia de trato que brinda la organización, el grupo que presentó mayores niveles de satisfacción fue el integrado por personas entre los 31 a 40 años; en contraposición, el grupo etario que presentó los menores niveles de satisfacción estuvo integrado por las personas de 51 a 60 años.

A nivel de la satisfacción laboral en la subdimensión participación, relacionada con el nivel de intervención en la toma de decisiones de su grupo de trabajo, los grupos de 60 años a más presentan altos niveles de satisfacción, en comparación con las personas de 41 a 50 años, que se muestran menos satisfechas.

A nivel de la intención de rotar en la subdimensión rotación, relacionada con la percepción si el trabajo actual es provisional, el grupo de 25 a 40 años manifiesta una alta probabilidad de retirarse de la organización; en cambio, el grupo de 60 a más años revelan una menor probabilidad de retirarse de la empresa.

4.4 Antigüedad

Esta variable de control hace referencia al tiempo o años de servicio de la persona en la organización, lo cual no necesariamente puede darse en el mismo puesto. Con relación al *engagement* se identificaron diferencias significativas en la subdimensión dedicación; a nivel de la satisfacción laboral, en la subdimensión supervisión; y, en la intención de rotar, en la subdimensión rotación. Los resultados numéricos podrán observarse en el Anexo 6.

A nivel del *engagement* en la subdimensión dedicación, relacionada con el sentimiento de orgullo que le genera su trabajo, el grupo de uno a tres años en la empresa presentó el mayor nivel de concordancia; por otro lado, las personas con menos de un año en la organización presentan el menor nivel de respuesta en esta subdimensión entre los cinco grupos de antigüedad.

A nivel de la satisfacción laboral en la subdimensión supervisión, relacionada con las relaciones personales con sus superiores, el grupo de uno a tres años presentó mayores niveles de satisfacción

con respecto al grupo que tiene menos de un año en la empresa, que reveló menores niveles de satisfacción.

A nivel de la intención de rotar en la subdimensión rotación, relacionada con la percepción sobre si el trabajo actual es provisional, los grupos de menos de un año y el grupo que labora de uno a tres años son los que presentan mayores niveles de intención de retirarse, en comparación con las personas que tienen más de diez años en la organización, cuyo nivel de intención es el más bajo.

4.5 Tipo de contrato

Esta variable de control permitirá distinguir si existen diferencias significativas entre las percepciones de los grupos según los tipos de contrato que se manejan en la organización: indeterminado, y determinado o fijo.

Con relación a la satisfacción laboral, se identificaron diferencias significativas a nivel de las subdimensiones prestaciones y supervisión; de igual modo, en la intención de rotar existen diferencias significativas por el tipo de contrato en la subdimensión rotación (ver resultados numéricos en el Anexo 7).

A nivel de la satisfacción laboral, en la subdimensión prestaciones, relacionada con las oportunidades de formación que ofrece la empresa, el grupo que labora bajo un contrato a plazo fijo se encuentra más satisfecho o con mayores expectativas en comparación con las expectativas de formación del grupo con un contrato indeterminado. En la subdimensión prestaciones, relacionada con las oportunidades de promoción en la carrera que ofrece su empresa, el grupo con un contrato a plazo fijo mantiene de manera significativa mayores expectativas con respecto al grupo con contrato indeterminado. Por otro lado, en la subdimensión supervisión, que se relaciona con el control que se ejerce sobre los encuestados, se observa que el grupo con contrato a plazo fijo se encuentra mucho más satisfecho de manera significativa en comparación con el grupo con contrato indeterminado.

A nivel de la intención de rotar, en la subdimensión rotación, vinculada con la posibilidad de aceptar un trabajo en una empresa de la competencia bajo las mismas condiciones económicas, el grupo con contrato indeterminado tendría una mayor intención de rotar de manera significativa con respecto al grupo de contrato a plazo fijo.

5. Resultados de correlaciones según Pearson

Para el presente estudio, se utilizó el estadístico de correlaciones de Pearson para evaluar variables continuas entre las dimensiones, lo que permite medir la relación individual (de uno a uno) entre las variables. El *engagement* vigor y el *engagement* dedicación no presentan una correlación significativa; en general, la subdimensión *engagement* dedicación no presenta correlación significativa con ninguna de las variables.

En el análisis de correlaciones entre factores, existe una alta significancia entre el *engagement* vigor y la intención de rotar (-,489**); al ser negativa la correlación, es inversa en el sentido de que, si uno de ellos se incrementa, el otro disminuye; de igual manera ocurre entre el *engagement* absorción y la intención de rotar (-,310**). No obstante, no se observa dicha relación entre el *engagement* dedicación y la intención de rotar (0,126); es decir, no se espera un comportamiento que conduzca a esta intención, debido que no presentan relaciones significativas. Es posible inferir que las preguntas no fueron bien entendidas en sus tres reactivos o preguntas: (i) estoy entusiasmado con mi trabajo, (ii) mi trabajo me inspira y (iii) estoy orgulloso del trabajo que hago. Mientras que en otros estudios se han dado correlaciones significativas, ninguno de estos se realizó en una empresa minera con condiciones de aislamiento; motivo por el cual el contexto expuesto pudo afectar el nivel de correlación; por ello, se recomiendan otros estudios para confirmar esta aproximación.

Por otro lado, entre las cinco subdimensiones de la satisfacción laboral con la intención de rotar, cuatro de ellas tienen un alto índice de correlación inversa: intrínseca (-,382**), prestaciones (-,540**), supervisión (-,515**) y participación (-,390**). La subdimensión física, a pesar de tener una correlación negativa (-0,161), no es significativa al nivel de 0,05 (ver Tabla 14).

Tabla 14. Correlaciones según Pearson

	ENG Vigor	ENG Dedicación	ENG Absorción	INT.ROTAR Rotación	SATISF Intrínseca	SATISF Físico	SATISF Presta.	SATISF Superv.	SATISF Participación
ENG - Vigor		-0.161	,716**	-,489**	,543**	,247*	,355**	,459**	,409**
ENG - Dedicación	-0.161		-0.142	0.126	-0.124	0.041	-.100	0.028	0.031
ENG - Absorción	,716**	-0.142		-,310**	,515**	,368**	,348**	,383**	,383**
I. ROTAR - Rotación	-,489**	0.126	-,310**		-,382**	-0.161	-,540**	-,515**	-,390**
SATISF - Intrínseca	,543**	-0.124	,515**	-,382**		,413**	,516**	,597**	,613**
SATISF - Físico	,247*	0.041	,368**	-0.161	,413**		,435**	,388**	,420**
SATISF - Prestaciones	,355**	-.100	,348**	-,540**	,516**	,435**		,676**	,570**
SATISF - Supervisión	,459**	0.028	,383**	-,515**	,597**	,388**	,676**		,736**
SATISF - Participación	,409**	0.031	,383**	-,390**	,613**	,420**	,570**	,736**	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05.

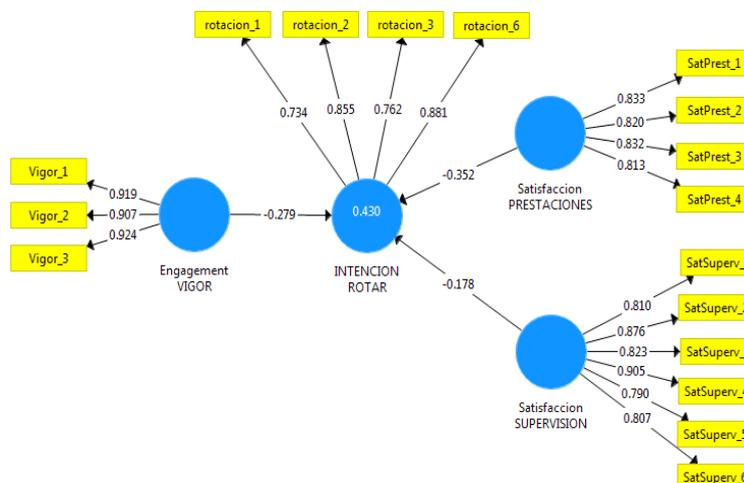
Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Resultado del modelo de ecuaciones estructurales

Con la finalidad de determinar la relación de causalidad y explicar si las variables independientes influyen en la variable dependiente, y considerando el alcance exploratorio de la investigación, planteamos un modelo de ecuaciones estructurales (*structural equation modelling - SEM*) utilizando el *software* Smart PLS, basado en varianzas, para una muestra de cien personas. Los resultados nos demostraron que, si bien el análisis de correlaciones individuales, que permitió evaluar la relación entre dos variables, efectuado a través de la prueba estadística de Pearson, arrojó correlaciones significativas, al realizar el análisis a través del modelo de ecuaciones estructurales, fue necesario eliminar subdimensiones que no aportaban en la medición conjunta de las variables y principalmente explicar el impacto en la intención de rotar. Por consiguiente, el modelo teórico planteado inicialmente en la investigación, el cual constaba de tres variables: satisfacción laboral (cinco subdimensiones), *engagement* (tres subdimensiones) e intención de rotar; luego de ser sometidas al método de ecuaciones estructurales, permitió obtener un modelo resultante que validó la influencia y significancia entre las variables señaladas, tomando en consideración solo tres subdimensiones, en comparación con las ocho planteadas en el modelo teórico.

El modelo estructural del Gráfico 9 demuestra que el ENG-Vigor, SAT-Prestaciones y SAT-Supervisión influyen significativamente y de manera inversa para explicar la intención de rotar, con un índice $R^2 = 0,430$, superior al mínimo comúnmente aceptado de 0,30 para validar las relaciones causales a nivel exploratorio.

Gráfico 9. Modelo resultante de la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cabe indicar que los betas presentan una consistencia de signos; de este modo, al ser una relación inversa, el signo negativo corrobora que, a mayor satisfacción laboral y *engagement*, se producirá una disminución en la intención de rotar. Por otro lado, a través de la prueba estadística *t*, se comprobó que la distribución de dos variables fue mayor a 1,96; por el valor de significancia *p-value* de ambas variables, se aceptaron como válidas la H_{1A} y H₂, debido a que obtuvieron un valor de significancia menor de $\leq 0,05$; en tanto, la H_{1B} es aceptada para un valor de significancia del 10%, ya que su *p-value*, 0,079, es mayor que 0,05 pero menor que 0,1 (ver Tabla 15).

Tabla 15. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales

Hipótesis	Beta	$t \geq 1.65$	$p\text{-value} \leq 0.10$	Validación de hipótesis
H _{1A} Satisfacción-prestaciones → Inten. de rotar	-0,352	3,910	0,000	Aceptada
H _{1B} Satisfacción-supervisión → Inten. de rotar	-0,178	1,759	0,079	Parcialmente Aceptada
H _{1C} Satisfacción-intrínseca → Inten. de rotar				Rechazada
H _{1D} Satisfacción-física → Inten. de rotar				Rechazada
H _{1E} Satisfacción-participación → Inten. de rotar				Rechazada
H _{2A} <i>Engagement</i> -vigor → Inten. de rotar	-0,279	3,267	0,001	Aceptada
H _{2B} <i>Engagement</i> -dedicación → Inten. de rotar				Rechazada
H _{2C} <i>Engagement</i> -absorción → Inten. de rotar				Rechazada

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

1. Discusión y conclusiones

La presente investigación se sustenta en la aplicación de la encuesta conformada por 35 preguntas a una muestra anónima de 107 individuos de una población de 403 ejecutivos de la empresa minera. La herramienta utilizada tiene la confiabilidad y validez necesaria según el estándar del Alpha de Cronbach.

De acuerdo a los objetivos específicos de los resultados de la investigación se concluye que la presente tesis logró cumplir con el objetivo de identificar los factores de satisfacción laboral y *engagement* que influyen de manera significativa en la intención de rotar. Específicamente, se demostró que, al incrementarse la subdimensión vigor (*engagement*) del personal funcionario de la empresa minera, disminuye la intención de rotar; por otro lado, si se incrementan las subdimensiones prestaciones y supervisión (satisfacción laboral), disminuye la intención de rotar.

Este hallazgo es de suma utilidad para la organización, debido a que con esta certeza se propone un plan de mejoras de estos aspectos para lograr un alto impacto en la reducción de la intención de rotar en la empresa. Al disminuir los niveles de rotación, la empresa minera podrá disminuir los costos de captación, selección e inducción; aumentarán los niveles de productividad (efecto de aprendizaje); existirán menos riesgos de accidentes; y mejorarán otros aspectos, tales como compromiso, clima laboral y satisfacción, de modo que el presente estudio brindará aportes a la institución.

El menor nivel de satisfacción laboral se presenta con respuesta promedio de “algo insatisfecho” en cuanto a las oportunidades de promoción, pero con factores máximos como “bastante satisfecho” con respecto a la limpieza.

El nivel de *engagement* del personal funcionario presenta promedios altos. Por su parte, el valor promedio mínimo “una vez por semana” está relacionado con la subdimensión absorción y el valor promedio máximo “siempre o todos los días” está vinculado con la subdimensión dedicación.

De acuerdo al modelo resultante, por cada punto que varíe la satisfacción en prestaciones, la intención de rotar disminuye en 0,352; por cada punto de incremento de la satisfacción en

supervisión, la intención de rotar se reduce en 0,178; y, por cada punto que se incrementa el *engagement*, la intención de rotar disminuye en 0.279.

Según la validación de las hipótesis, los resultados de la investigación nos permiten responder afirmativamente a la pregunta de investigación: la satisfacción laboral y el *engagement* sí son variables que explican un menor índice de rotación en el personal funcionario de la compañía minera a un nivel de significancia al 10%.

Se puede afirmar que la satisfacción laboral en la dimensión prestaciones influye en la intención de rotar de manera inversa con un nivel de significancia al 5%, y la satisfacción laboral en la dimensión de supervisión influye en la intención de rotar de manera inversa con un nivel de significancia al 10%, con lo que se ratifica la hipótesis 1 planteada. Se puede afirmar que el *engagement* influye de manera inversa en la intención de rotar con un nivel alto de significancia al 5%, con lo que se confirma la hipótesis 2.

Adicionalmente, en cuanto a algunas variables que establecieron diferencias significativas en el resultado de las variables respuesta, la variable del género marcó una diferencia significativa en la respuesta de satisfacción en la dimensión física propia de las actividades que realizan mayormente las mujeres en oficina y los varones en la mina. Además, la variable del grupo etario presentó una diferencia significativa en cuanto a la satisfacción en supervisión al otorgar menor percepción de igualdad y justicia en el grupo de 50 a 61 años con respecto a los otros grupos y los de 31 a 40 años tienen la mayor percepción en este ítem. Asimismo, con respecto a la intención de rotar y considerar que el trabajo es provisional, conforme se incrementa la edad, se reduce la aceptación a esta afirmación de manera significativa.

2. Futuras líneas de investigación

La presente investigación permitió brindar aportes en materia del conocimiento de las variables satisfacción laboral y el *engagement*, y su impacto en la disminución de la intención de rotar en una empresa del rubro minero; sin embargo, se enfocó en un segmento laboral, el personal funcionario, está compuesto por un número significativo de supervisores, líderes de primera línea que interactúan con los distintos grupos ocupacionales, tal como el personal operativo. Por ello, los resultados son relevantes para organizaciones del rubro minero.

Por otro lado, estudios recientes en materia del *engagement* refieren que el concepto ha sido recientemente redefinido como un estado transitorio en lugar de una experiencia estable (Sonnetang *et al.* 2010); por tanto, es fundamental la medición del *engagement* no solo en los grupos ocupacionales de funcionarios, sino en otros grupos ocupacionales y en periodos más frecuentes o diarios, tal como lo sostuvieron Rodríguez-Muñoz y Bakker (2012), quienes señalaron la importancia de prestar atención a los procesos cíclicos diarios y las relaciones recíprocas del *engagement* con otros conceptos positivos como los recursos en el trabajo. Ambos autores plantearon que el uso de estudios de diario en la investigación sobre el *engagement* ayudará a un mejor conocimiento sobre los mecanismos subyacentes al concepto.

Capítulo VI. Plan de acción

1. Antecedentes

El modelo resultante de la investigación arrojó que las variables con una directa incidencia con la disminución de intención de rotar a nivel de la satisfacción laboral corresponden a las subdimensiones prestaciones ($\beta = -0,352$) y supervisión ($\beta = -0,178$), y, a nivel del *engagement*, a la subdimensión vigor ($\beta = -0,279$). Por otro lado, a nivel de las variables de control, se identificaron algunos aspectos clave para ser considerados en un plan de mejora para la organización:

- A nivel de la variable género, el personal femenino se encuentra más satisfecho con respecto a las oportunidades de formación que otorga la empresa en comparación con el personal masculino.
- A nivel de la variable área de trabajo, las áreas *core* presentan menores niveles de satisfacción respecto del control que se ejerce, así como de la proximidad y frecuencia con que se es supervisado en comparación con otras áreas de soporte.
- A nivel de la variable edad, el personal de 51 años a más presenta menores niveles de satisfacción con relación a la igualdad y la justicia de trato para con ellos. Asimismo, la mayor probabilidad de intención de rotar se identificó en el personal de 25 a 40 años.
- A nivel de la variable antigüedad, el personal con menos de un año en la organización presentó un menor nivel de satisfacción en relación con las relaciones personales con sus supervisores.
- A nivel del tipo de contrato, el personal con un contrato a plazo indeterminado manifestó un menor nivel de satisfacción en las oportunidades de formación, las oportunidades de promoción y el control-supervisión que se ejerce sobre ellos.

Finalmente, los resultados de los estadísticos descriptivos como la media proporcionaron hallazgos con respecto a las variables independientes y dependiente:

- **Satisfacción laboral:** los aspectos que presentaron menores niveles de satisfacción están relacionados con las oportunidades de formación y promoción que otorga la empresa, y con el trato igualitario y justo que reciben por parte de los supervisores.
- **Engagement:** los aspectos que presentaron menor niveles de aceptación fueron las subdimensiones vigor (impulso y energía) y absorción (dejarse llevar por el trabajo).

- **Intención de rotar:** los aspectos que obtuvieron valores intermedios de aceptación fueron cuatro subdimensiones: provisional, competencia, cambio y tentación, lo cual representa una posición expectante por parte del personal con relación a la posibilidad de retirarse voluntariamente de la empresa ante posibles mejores oportunidades.

2. Diseño del plan de mejora

Los resultados de la investigación permitieron elaborar un plan de mejora para la organización, orientado a la población más propensa a retirarse de la empresa y hacia los supervisores, agentes que intervienen en la satisfacción laboral que, a través de un liderazgo transformacional, permitirán mejorar esta variable y el *engagement* en el interior de la organización.

2.1 Objetivo general

Reducir la intención de rotar de manera significativa en el personal funcionario de veinticinco a cuarenta años de una empresa minera.

2.2 Objetivos específicos

- Fortalecer los niveles de *engagement* en la dimensión vigor y absorción del personal funcionario.
- Desarrollar oportunidades de formación y promoción del personal funcionario, y desplegar el plan de beneficios para los colaboradores y familiares.
- Fortalecer el rol del supervisor a través del desarrollo de un liderazgo transformacional.

2.3 Público objetivo

El plan de mejora estará orientado al personal funcionario de la empresa minera, conformado por supervisores (164 personas), así como analistas, ingenieros, coordinadores y asistentes (239 personas).

2.4 Periodo de ejecución

El programa durará un año, desde enero a diciembre de 2018.

2.5 Presupuesto

El plan de mejora representará una inversión de US\$ 193.000 de gastos directos, y el uso de recursos físicos y humanos existentes en la organización.

2.6 Responsable

La intervención será liderada por la Gerencia de Recursos Humanos y contará con la participación directa de la Gerencia de Salud y Seguridad, y de los líderes de las diferentes gerencias operacionales de la organización.

2.7 Programa de mejora

A continuación, en la Tabla 16, se presenta el programa de mejora.

Tabla 16. Plan para reducir la intención de rotar del personal funcionario

Objetivo general	Objetivos específicos (factores críticos de éxito)	Entregables (resultados e impacto)	Programación de acciones que aseguren los objetivos	Métricas/Indicador	Meta	Valorización (US\$)	Fechas (Q)
Reducir la intención de rotar de manera significativa en el personal funcionario de veinticinco a cuarenta años de una empresa minera.	Incrementar y fortalecer los niveles de <i>engagement</i> en la dimensión vigor y absorción del personal funcionario.	Programa de “Pausas Activas”	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del programa en coordinación con el área de salud y tecnología de la información (TI). Desplegar mensajes y tipos de ejercicios prácticos a través de medios físicos y tecnológicos. Diseño de programas de relajación, ejercicios mentales, físicos de corta duración en coordinación con el área de salud, servicios generales y tecnología de la información. Ejecución de programas definidos. Evaluación del programa. 	<p>Porcentaje de funcionarios que realizan diariamente las rutinas de pausas activas.</p> <p>Impacto del programa (satisfacción y resultados) /Número de participantes.</p>	90%	Recursos propios (Presupuesto 2018)	1 Q – 4Q
		Programa “Recrea After Office”	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de programa recreativo en coordinación con el área de salud y servicios generales. Elaboración de plan individual y grupal de actividades de integración y relajación después del horario de trabajo. Ejecución de programas definidos. Evaluación del programa 	<p>Porcentaje de funcionarios que culminaron el plan individual y grupal.</p> <p>Impacto del programa (satisfacción y resultados) /Número de participantes.</p>	70%	Recursos propios (Presupuesto 2018)	3 Q – 4Q
		Aplicación de Encuesta de <i>Engagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de encuesta para medición de <i>engagement</i>. Aplicación de encuesta a grupo de control. Análisis de resultados por gerencia. 	<p>Porcentaje de personal encuestado/ Porcentaje total de personal.</p>	80%	Recursos propios (Presupuesto 2018)	4Q
		Programa para dotar de resiliencia a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la autoeficacia en cada uno de los colaboradores. Desarrollo de habilidades que le permitan al trabajador manejar las preocupaciones y distracciones que vienen de la familia producto de la lejanía. 	<p>Mejora en percepción de sí mismo y desempeño laboral.</p> <p>Disminución del nivel de estrés.</p>	90%	Recursos propios (Presupuesto 2018)	2Q 1Q

Objetivo general	Objetivos específicos (factores críticos de éxito)	Entregables (resultados e impacto)	Programación de acciones que aseguren los objetivos	Métricas/Indicador	Meta	Valorización (US\$)	Fechas (Q)
Reducir la intención de rotar de manera significativa en el personal funcionario de veinticinco a cuarenta años de una empresa minera	Desarrollar oportunidades de formación y promoción del personal funcionario, así como desplegar el plan de beneficios para los colaboradores y familiares	Programas de capacitación y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de Plan de Capacitación 2018. Difusión del plan, de acuerdo a los cursos técnicos propuestos por gerencias <i>core</i>. Evaluación de cumplimiento del plan de capacitación. 	Porcentaje del cumplimiento del plan de capacitación	100%	130,000.00	1Q – 4Q
		Política de conciliación de vida familiar y trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Educación en seguridad para familias. Horarios flexibles para temas familiares. Visita de familiares al campamento minero. 	Porcentaje de participación de familiares de áreas.	50%	10,000.00	1Q – 4Q
		Monitorear el grado de avance del modelo de línea de carrera.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la línea de carrera dentro de la organización. Difusión del modelo de línea de carrera. Difusión de las oportunidades de promoción interna. 	Porcentaje de funcionarios que conocen el modelo de líneas de carrera.	90%	Recursos propios (Presupuesto 2018)	1Q – 4Q
		Programa de beneficios para colaboradores y familiares.	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de la cartera de beneficios remunerativos y no remunerativos. Diseño e impresión de materiales de difusión (afiches, cartillas, etc.) Difusión presencial y medios tecnológicos de los beneficios otorgados por la empresa. 	Porcentaje del personal informado sobre cartera de beneficios	90%	3,000.00	2Q
	Fortalecer el rol del supervisor a través del desarrollo de un liderazgo transformacional	Fortalecimiento de liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de liderazgo: líderes que aseguren claridad de objetivos, control, <i>feedback</i>, formación, resultados y reconocimiento. Desarrollo de talleres de habilidades blandas para supervisores. 	Porcentaje de supervisores capacitados.	90%	50,000.00	1Q – 4Q
		Plan de acompañamiento a personal nuevo	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de programa de acompañamiento para personal nuevo. Aplicación de encuesta de satisfacción a personal nuevo. 	Porcentaje de funcionarios nuevos inducidos y re-inducidos	100%	Recursos propios (Presupuesto 2018)	1Q – 4Q
		Programa de integración supervisor-colaborador	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de programa de acuerdo al diagnóstico base de cada área Desarrollo de actividades de integración por áreas en el campamento. 	Porcentaje de funcionarios y supervisores participantes.	70%	Recursos propios (Presupuesto 2018)	1Q – 4Q

Bibliografía

All, D. (2012). *Efectos del compromiso organizacional, los efectos biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entrenamiento*. Tesis para optar al grado de magister en Gerencia de RR.HH. y RR. II. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Alva, C. y Gutiérrez, G. (2016). *La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores; evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información*. Tesis para optar el grado de magíster en Dirección de Personas. Escuela de Posgrado. Universidad del Pacífico. Lima.

Arenas, F., y Andrade, V. (2013). “Factores de riesgo psicosocial y compromiso (*engagement*) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia”. *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 16, núm. 1, p. 43-56.

Arsenault, A., Dolan, S., y Van Ameringen. M. (1991). “Stress and Mental Strain in Hospital Work: Exploring the Relationship beyond Personality”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, p. 483-493.

Bardelli, L., Díaz, C., y Tokushima, A. (2012). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral en una empresa exploratoria minera*. Tesis para optar el grado de magister en Organización y Gestión de Personas. Lima: ESAN.

Bakker, A., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2011). “¿Cómo los empleados *engaged* mantienen su *engagement* en el trabajo?”. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), p. 135-142.

Bakker, A., y Demerouti, E. (2013). “La teoría de las demandas y los recursos laborales”. *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29 (3), p. 107-115

Bakker, A., y Oerlemans, W. (2011). “Subjective Well-Being in Organization”. En: K. Cameron y G. Spreitzer (eds.). *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, p. 178-189.

- Behson S. (2002). "Coping with Family-to-Work Conflict: the Role of Informal Work Accommodations to Family". *Journal Occupational Health Psychology*, vol. 7(4), p. 324-341.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. 16ª ed. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). "Cultura organizacional y bienestar laboral". *Cuadernos de Administración*, vol. 16 (25), p. 109-137.
- Cárdenas, T., y Jaik, A. (2014). "Inventario para la medición del *engagement* (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental". *Psicogente*, vol. 17, núm. 32, p. 294-306.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., y Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Carmeli, A. (2005). "The Relationship between Organization Culture and Withdrawal Intentions and Behavior". *International Journal of Manpower*, vol. 26(2), p. 177-195.
doi: 10.1108/01437720510597667
- Cascio, A. y Guillén, C. (2010). *Psicología del trabajo*. Barcelona: Planeta.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas*. Tesis para optar al grado de doctor en Calidad y Procesos de Innovación Educativa. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- Cohen, A. (1993). "Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness". *Journal of Business Research*, vol. 26(1), p. 75-90.
- Cordero, M. y Matallana, H. (2014). *La relación entre felicidad y engagement laboral*. Tesis para optar el grado de magíster en Dirección de Personas. Escuela de Posgrado. Universidad del Pacífico. Lima.
- Charles, E., y Spector, P. (1982). "Causes of Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model". *Journal of Applied Psychology*, vol. 67 (1), p. 53-59.

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. Ciudad de México: McGraw Hill.

Chiang, M., Martín, M., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Chinchilla, N. (1991). *Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions*. IESE Business School. Pamplona: Universidad de Navarra.

Del Carpio, L. (2016). *Estrategias para el desarrollo económico y social del Perú*. Lima: Planeta.

Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., y Guimet, M. (2015). "Entusiasmo por el trabajo (*engagement*): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú". *Liberabit*, vol. 21 (2), p. 195-206.

Flórez, J. (2013). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

Gaertner K., y Nollen, S. (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization". *Human Relations*, vol. 42 (11), p. 975-991.

Gómez, P., Hernández, J., y Méndez, M. (2014). "Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa chilena del área de mina". *Ciencia y Trabajo*, vol. 16 (49), p. 9-16.

González- Romá, V., Merí, S., Luna, R., y Lloret, S. (1992). "Propiedades psicométricas de un cuestionario para medir la propensión al abandono de puesto de trabajo y de la organización". *Revista de Psicología Social Aplicada*, vol. 2 (1), p. 25-42.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Hernández Y., Hernández G., y Mendieta, A. (2013). "Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales". *Historia y Comunicación Social*, vol. 18, p. 837-863.

- Jacobs, E., y Roodt, G. (2008). "Organizational Culture of Hospitals to Predict Turnover Intentions of Professional Nurses". *Health SA Gesondheid*, vol. 12 (1), p. 63-78.
- Juárez, A. (2015). "Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufelli". *Liberabit*, vol. 21 (2), p. 187-194.
- Jacobs, E., y Roodt, G. (2007). "The Development of a Knowledge Sharing Construct to Predict Turnover Intentions. *Aslib Proceedings*, vol. 19 (3), p. 229-248.
- Kahn W. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*, vol. 33 (4), p. 692-724.
- Laca, F., Mejía, J., y Gondra, J. (2006). "Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental". *Psicología y Salud*, vol. 16 (1), p. 87-92.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organization*. Monterrey: Books/Cole.
- Lawler, E., y Porter, L. (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction. Industrial Relations". *Journal of Economy and Society*, vol. 7 (1), p. 20-28.
- Littlewood, H. F. (2006). "Antecedentes de la rotación voluntaria del personal". *Escuela Superior de Comercio y Administración*, vol. 35 (97), p. 7- 25.
- López, L., y Moreno, J. (2012). "Los procesos de coaching como potenciadores del *Engagement*". *Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, vol. 2, p. 536-550.
- Locke, E. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3 (2), p. 157-189.
- Lorente, L., y Vera, M. (2010). "Las organizaciones saludables: el *engagement* en el trabajo". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, núm. 73, p. 16–20.
- Maslach, C., y Leiter, M. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey Bass.

Martínez, N. (2007). “Recursos humanos y *management* empresarial. El caso de satisfacción laboral”. *Cuaderno de Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 52, p. 75-101.

Marky, A., y Pomar, C. (2014). *Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar*. Tesis para optar el grado de magíster en Dirección de Personas. Escuela de Posgrado. Universidad del Pacífico. Lima.

Meliá, J., y Peiró, J. (1989). “El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 4 (11), p. 179-187.

Michaels, C., y Spector, P. (1982). “Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 67 (1), p. 53-59.

Mobley, W. (1977). “Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 62 (2), p. 237-240.

Mobley, W., Horner, S., y Hollingsworth, A. (1978). “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 63 (4), p. 408 - 414.

Narainsamy, K., y Van Der Westuizen, S. (2013). “Work Related Well-Being: Burnout, Work Engagement, Occupational Stress and Job Satisfaction within a Medical Laboratory Setting”. *Journal of Psychology in Africa*, vol. 23 (3), p. 467-474.

Ocampo, R., Juárez, A., Arias, F., y Hindrichs, I. (2015). “Factores psicosociales asociados a *engagement* en empleados de un restaurante de Morelos, México”. *Liberabit*, vol. 21 (2), p. 207-219.

O’ Reilly, Ch., Caldwell, D., y Barnett, W. (1989). “Work Group Demography, Social Integration and Turnover”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, núm. 1, p. 21-37.

Otero, M., y Torres, K. (2016). *Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera*. Tesis para optar el grado de magíster en Dirección de Personas. Escuela de Posgrado. Universidad del Pacífico. Lima.

Patlán, J., Martínez, E., y Hernández, R. (2012). “El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral”. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 5 (5), p. 1-19.

Peiró, J. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.

Porter, L. W., y Steers, R. M. (1973). “Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism”. *Psychological Bulletin*, vol. 80 (2), p. 151–176.

Recalde, A. (2016). *El engagement en los empleados de la empresa multinacional minera oro*. Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Área de Gestión. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito.

Rey, L., Durán, A., y Extremera Pacheco, N. (2004). “La inteligencia emocional percibida y su nivel de influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el *engagement* en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. *Ansiedad y Estrés*, vol. 1 (3), p. 63-73.

Rivera, M. y Salinas, J. (2015). *Las habilidades como determinantes de la satisfacción laboral en el Perú*. Tesis para optar el grado de magíster en Dirección de Personas. Escuela de Posgrado. Universidad del Pacífico. Lima.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez-Muñoz, A., y Sanz-Vergel, A. (2013). “Happiness and Well-Being at Work: A Special Issue Introduction”. *Elsevier*, vol. 29 (3), p. 95-97.

Rodríguez-Muñoz, A., y Bakker, A. (2013). “El *engagement* en el trabajo”. En Moreno, B., y Garrosa, E. (eds.). *Salud laboral: riesgos psicosociales y bienestar laboral*. Barcelona: Pirámide, p. 437-452.

Schaufeli, W. (2012). “Work Engagment. What Do We Know and Where Do We Go?”. *Romanian Journal of Applied Psychology*, vol.14 (4), p. 3-10.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Romá, V., y Bakker, A. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, vol. 3 (1), p. 71-92.

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). *Manual UWES – Utrecht Work Engagement Scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Preliminary Manual*. Utrecht: Universidad de Utrecht.

Salanova, M., y Schaufeli, W. (2004). "El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de recursos humanos". *Estudios Financieros*, núm. 261, p. 109 – 138.

Salanova, M.; Schaufeli, W.; Llorens, S.; Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol.16 (2): 117-134.

Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., y Schaufeli, W. (2001). "Exposición de las tecnologías de la información, *burnout* y *engagement*: el rol del modulador de la autoeficacia profesional". *Revista de Psicología Social Aplicada*, vol. 11(1), p. 69-90.

Salinas, P., y Cordero, C. (2014). "Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres en la industria". *Innovar Journal*, vol. 26 (61), p. 119-130.

Saks, A. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 (7), p. 600-619.

Sonnetang, S., Dormann, C., y Demerouti, E. (2010). "Not All Days Are Created Equal: The Concept of State Work Engagement". En M. P. Leiter y A.B. Bakker (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Nueva York: Psychology Press, p. 25-38.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. (2012). "Teams Make It Work: How Team Work Engagement Mediates between Social and Performance in Teams". *Psicothema*, vol. 24 (1), p. 106-112.

Tripliana, J., y Llorens, S. (2015). "Fomentando empleados *engaged*: el rol del líder y la autoeficacia". *Anales de Psicología*, vol. 31 (2), p. 636-644.

Vázquez, S. (2001). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización*. Trabajo de grado de Licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Zimmerman L., y Frank H. (2006). “Antecedentes de la rotación voluntaria del personal”. *Investigación Administrativa*, núm. 97, p. 7-25.

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a población de estudio

ENCUESTA

Estimado (a) Colaborador (a):

Agradecemos contestar esta encuesta cuyo objeto es conocer su percepción acerca de tres importantes aspectos: **engagement, intención de rotar y satisfacción laboral**. La encuesta es de **carácter confidencial y anónimo**, y su finalidad es contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral.

INSTRUCCIONES:

Marque **una sola alternativa** con una X en la opción que elija o escriba la información solicitada.

Género:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>								
Edad en años:	18 a 25	<input type="checkbox"/>	26 a 30	<input type="checkbox"/>	31 a 40	<input type="checkbox"/>	41 a 50	<input type="checkbox"/>	51 a 60	<input type="checkbox"/>	60 a más	<input type="checkbox"/>
Área de trabajo:	Mina	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento	<input type="checkbox"/>	Procesos	<input type="checkbox"/>	Ingeniería	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>		
Antigüedad:	0 a 6 meses	<input type="checkbox"/>	7 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	6 a 9 años	<input type="checkbox"/>	10 a más	<input type="checkbox"/>
Tipo de contrato:	Plazo fijo	<input type="checkbox"/>	Indeterminado	<input type="checkbox"/>								

INSTRUCCIONES:

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos, preferencias en el trabajo. Por favor, lea con atención cada pregunta, y marque alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su preferencia o sentimiento que haya tenido, de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste "0" (cero), y, en caso contrario, indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuestas (de 1 a 6)

Engagement

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces a la semana	Todos los días

1	En mi trabajo me siento lleno de energía	0	1	2	3	4	5	6
2	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
3	Estoy entusiasmado con mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
4	Mi trabajo me inspira	0	1	2	3	4	5	6
5	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0	1	2	3	4	5	6
6	Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado) en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
7	Estoy orgulloso del trabajo que hago	0	1	2	3	4	5	6
8	Estoy inmerso en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
9	Me "dejo llevar" por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6

Intención de rotar

A continuación, marque una de las opciones que usted considera más pertinente:

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

10	Para mí este trabajo es provisional.	1	2	3	4	5
11	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.	1	2	3	4	5
12	No me importaría cambiar de empresa.	1	2	3	4	5
13	Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda.	1	2	3	4	5
14	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.	1	2	3	4	5
15	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.	1	2	3	4	5

Satisfacción laboral:

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo:

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy 1	Bastante 2	Algo 3	4	Algo 5	Bastante 6	Muy 7

Si algún aspecto de la lista no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta:								
16	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	1	2	3	4	5	6	7
17	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	1	2	3	4	5	6	7
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	1	2	3	4	5	6	7
19	La remuneración que usted recibe	1	2	3	4	5	6	7
20	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar	1	2	3	4	5	6	7
21	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
22	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
23	La iluminación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
24	La ventilación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
25	La temperatura de su local de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
26	Las oportunidades de formación que le ofrece su empresa	1	2	3	4	5	6	7
27	Las oportunidades de promoción en la carrera que le ofrece su empresa	1	2	3	4	5	6	7
28	Las relaciones personales con sus superiores	1	2	3	4	5	6	7
29	La supervisión que ejercen sobre usted	1	2	3	4	5	6	7
30	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	1	2	3	4	5	6	7
31	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	1	2	3	4	5	6	7
32	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	1	2	3	4	5	6	7
33	El apoyo que recibe de sus superiores	1	2	3	4	5	6	7
34	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
35	Su participación en las decisiones de su departamento o sección	1	2	3	4	5	6	7
36	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a su empresa	1	2	3	4	5	6	7
37	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	1	2	3	4	5	6	7
38	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2. Medias y desviación estándar

VARIABLES	Media	Desviación Estándar
ENG - VIGOR - Energía (1)	4.9159	1.24477
ENG - VIGOR - Fortaleza (2)	5.0841	1.05617
ENG - VIGOR - Impulso (5)	4.9720	1.19320
ENG - DEDICACION - Entusiasmo (3)	5.0187	1.24371
ENG - DEDICACIÓN - Inspiración (4)	5.0187	1.15727
ENG - DEDICACIÓN - Orgullo (7)	5.4299	0.92259
ENG - ABSORCIÓN - Absorto (6)	5.2243	0.95471
ENG - ABSORCIÓN - Inmerso (8)	5.2523	1.09969
ENG - ABSORCIÓN - Dejo llevar (9)	4.7196	1.24229
SATISF - INTRÍNSECA - Trabajo (16)	5.8411	0.81437
SATISF - INTRÍNSECA - Destaque (17)	5.4019	1.18050
SATISF - INTRÍNSECA - Gusto (18)	5.4673	1.19998
SATISF - INTRÍNSECA - Objetivos (20)	5.5794	1.02826
SATISF - FÍSICO - Limpieza (21)	5.9813	0.89000
SATISF - FÍSICO - Espacio (22)	5.7196	1.16388
SATISF - FÍSICO - Iluminación (23)	5.9159	1.04720
SATISF - FÍSICO - Ventilación (24)	5.6822	1.24838
SATISF - FÍSICO - Temperatura (25)	5.4299	1.27466
SATISF - PRESTACIONES - Formación (26)	4.0093	1.84030
SATISF - PRESTACIONES - Promoción (27)	3.6636	1.77479
SATISF - PRESTACIONES - Cumplimiento (37)	5.4299	1.40156
SATISF - PRESTACIONES - Negociación (38)	5.0561	1.39968
SATISF - SUPERVISIÓN - Relaciones personales (28)	5.5327	1.26131
SATISF - SUPERVISIÓN - Sobre usted (29)	5.1869	1.36762
SATISF - SUPERVISIÓN - Proximidad (30)	5.3645	1.22392
SATISF - SUPERVISIÓN - Juzgan su tarea (31)	5.1682	1.32099
SATISF - SUPERVISIÓN - Igualdad y justicia (32)	4.6449	1.65548
SATISF - SUPERVISIÓN - Apoyo (33)	5.2150	1.53591
SATISF - PARTICIPACIÓN - Autonomía (34)	5.4206	1.30339
SATISF - PARTICIPACIÓN - Decisiones Sección (35)	5.3832	1.41851
SATISF - PARTICIPACIÓN - Decisiones Grupo (36)	5.2150	1.42105
ROTACION - Provisional (10)	2.2243	1.14355
ROTACION - Competencia (11)	2.5327	1.34106
ROTACION - Cambio (12)	2.7757	1.31972
ROTACION - Tentación (15)	2.3364	1.14878

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Análisis de media y nivel de significancia por género

Dimensión	Pregunta	Media (Género)		Total (Media)	p- value <=0,05
		Masculino	Femenino		
VIGOR- Energía	(1)	5,0385	4,5862	4,9159	0,095
VIGOR - Fortaleza	(2)	5,1667	4,8621	5,0841	0,186
VIGOR - Impulso	(5)	5,0641	4,7241	4,9720	0,192
DEDICACION - Entusiasmo	(3)	5,0769	4,8621	5,0187	0,430
DEDICACIÓN - Inspiración	(4)	5,1154	4,7586	5,0187	0,157
DEDICACIÓN - Orgullo	(7)	5,4487	5,3793	5,4299	0,731
ABSORCIÓN - Aborto	(6)	5,2051	5,2759	5,2243	0,735
ABSORCIÓN - Inmerso	(8)	5,2949	5,1379	5,2523	0,514
ABSORCIÓN - Dejo llevar	(9)	4,6538	4,8966	4,7196	0,372
INTRÍNSECA - Trabajo	(16)	5,7564	6,0690	5,8411	0,078
INTRÍNSECA - Destaque	(17)	5,4359	5,3103	5,4019	0,627
INTRÍNSECA - Gusto	(18)	5,4615	5,4828	5,4673	0,936
INTRÍNSECA - Objetivos	(20)	5,5513	5,6552	5,5794	0,644
FÍSICO - Limpieza	(21)	5,8205	6,4138	5,9813	0,002
FÍSICO - Espacio	(22)	5,5000	6,3103	5,7196	0,001
FÍSICO - Iluminación	(23)	5,7179	6,4483	5,9159	0,001
FÍSICO - Ventilación	(24)	5,4231	6,3793	5,6822	0,000
FÍSICO - Temperatura	(25)	5,2821	5,8276	5,4299	0,049
PRESTACIONES - Formación	(26)	3,7949	4,5862	4,0093	0,048
PRESTACIONES - Promoción	(27)	3,5769	3,8966	3,6636	0,410
PRESTACIONES - Cumplimiento	(37)	5,2692	5,8621	5,4299	0,051
PRESTACIONES - Negociación	(38)	4,9103	5,4483	5,0561	0,077
SUPERVISIÓN - Relaciones Personales	(28)	5,5513	5,4828	5,5327	0,804
SUPERVISIÓN - Sobre usted	(29)	5,1538	5,2759	5,1869	0,684
SUPERVISIÓN - Proximidad	(30)	5,3590	5,3793	5,3645	0,940
SUPERVISIÓN - Juzgan su tarea	(31)	5,0641	5,4483	5,1682	0,182
SUPERVISIÓN - Igualdad y justicia	(32)	4,5769	4,8276	4,6449	0,489
SUPERVISIÓN - Apoyo	(33)	5,0769	5,5862	5,2150	0,128
PARTICIPACIÓN - Autonomía	(34)	5,4487	5,3448	5,4206	0,716
PARTICIPACIÓN - Decisiones Sección	(35)	5,4231	5,2759	5,3832	0,635
PARTICIPACIÓN - Decisiones Grupo	(36)	5,2692	5,0690	5,2150	0,520
ROTACIÓN - Provisional	(10)	2,2821	2,0690	2,2243	0,394
ROTACIÓN - Competencia	(11)	2,4615	2,7241	2,5327	0,370
ROTACIÓN - Cambio	(12)	2,8077	2,6897	2,7757	0,683
ROTACIÓN - Tentación	(15)	2,3718	2,2414	2,3364	0,604

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Análisis de media y nivel de significancia por área de trabajo

Dimensión	Pregunta	Media (Áreas de Trabajo)							Total (Media)	p- value <=0,05
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
VIGOR- Energía	(1)	5,0000	4,4000	5,0000	5,2667	5,7778	4,6444	5,2000	4,9159	0,122
VIGOR - Fortaleza	(2)	5,0625	5,3000	5,5000	5,3333	5,5556	4,7778	5,4000	5,0841	0,235
VIGOR - Impulso	(5)	4,9375	4,6000	4,5000	5,1333	5,6667	4,7778	5,5000	4,9720	0,256
DEDICACION - Entusiasmo	(3)	5,0625	5,2000	5,0000	5,3333	5,5556	4,6444	5,5000	5,0187	0,206
DEDICACIÓN - Inspiración	(4)	5,2500	4,8000	5,5000	5,1333	5,5556	4,7333	5,4000	5,0187	0,301
DEDICACIÓN - Orgullo	(7)	5,4375	5,3000	5,5000	5,4000	5,8889	5,2667	5,9000	5,4299	0,379
ABSORCIÓN - Absorto	(6)	5,3750	5,3000	5,0000	5,2000	5,7778	5,0444	5,3000	5,2243	0,519
ABSORCIÓN - Inmerso	(8)	5,3125	5,0000	5,5000	5,2667	5,7778	5,1111	5,5000	5,2523	0,689
ABSORCIÓN - Dejo llevar	(9)	4,8125	4,5000	5,0000	4,2667	5,4444	4,6222	5,2000	4,7196	0,293
INTRÍNSECA - Trabajo	(16)	5,9375	5,9000	5,5000	5,8667	6,0000	5,7333	6,0000	5,8411	0,911
INTRÍNSECA - Destaque	(17)	5,8125	5,1000	5,5000	5,4000	5,7778	5,1778	5,7000	5,4019	0,456
INTRÍNSECA - Gusto	(18)	5,8750	5,2000	5,5000	5,5333	6,2222	5,1556	5,7000	5,4673	0,151
INTRÍNSECA - Objetivos	(20)	6,0000	4,9000	6,0000	5,6667	6,1111	5,3333	6,0000	5,5794	0,024
FÍSICO - Limpieza	(21)	5,9375	6,4000	6,0000	5,6667	6,2222	5,9556	6,0000	5,9813	0,576
FÍSICO - Espacio	(22)	5,5000	6,1000	6,0000	5,4000	6,2222	5,6222	6,1000	5,7196	0,436
FÍSICO - Iluminación	(23)	5,8125	6,0000	6,5000	5,6667	6,5556	5,8889	5,8000	5,9159	0,527
FÍSICO - Ventilación	(24)	5,4375	6,1000	5,5000	5,6667	5,8889	5,6444	5,7000	5,6822	0,919
FÍSICO - Temperatura	(25)	5,4375	5,8000	6,0000	5,1333	5,7778	5,3333	5,5000	5,4299	0,816
PRESTACIONES - Formación	(26)	4,2500	3,0000	4,5000	4,0667	4,1111	3,9333	4,7000	4,0093	0,560
PRESTACIONES - Promoción	(27)	4,3125	3,1000	5,5000	3,8667	3,2222	3,3778	4,2000	3,6636	0,229
PRESTACIONES - Cumplimiento	(37)	5,5625	5,0000	5,5000	5,4000	5,3333	5,4000	5,9000	5,4299	0,898
PRESTACIONES - Negociación	(38)	5,3125	5,1000	5,0000	4,8000	4,6667	4,9778	5,7000	5,0561	0,686
SUPERVISIÓN - Relaciones Personales	(28)	6,1250	5,9000	6,0000	5,0000	6,0000	5,2222	5,9000	5,5327	0,054
SUPERVISIÓN - Sobre usted	(29)	6,0625	4,8000	5,0000	4,7333	5,6667	4,9111	5,7000	5,1869	0,032
SUPERVISIÓN - Proximidad	(30)	6,0625	5,1000	5,5000	5,2000	6,0000	4,9778	5,9000	5,3645	0,018
SUPERVISIÓN - Juzgan su tarea	(31)	5,6875	4,9000	5,5000	4,7333	5,7778	4,9111	5,8000	5,1682	0,099
SUPERVISIÓN - Igualdad y justicia	(32)	5,0625	4,4000	5,5000	5,0000	4,7778	4,3333	4,8000	4,6449	0,660
SUPERVISIÓN - Apoyo	(33)	5,3125	5,7000	5,0000	4,8667	5,6667	4,9333	6,0000	5,2150	0,346
PARTICIPACIÓN - Autonomía	(34)	5,6875	5,8000	5,5000	5,4000	6,0000	4,9556	6,2000	5,4206	0,044
PARTICIPACIÓN - Decisiones Sección	(35)	5,8125	5,7000	6,0000	5,0667	6,1111	4,9778	5,9000	5,3832	0,102
PARTICIPACIÓN - Decisiones Grupo	(36)	5,5000	5,7000	6,0000	5,1333	5,7778	4,7556	5,8000	5,2150	0,109
ROTACIÓN - Provisional	(10)	2,2500	2,6000	1,0000	2,2000	1,5556	2,4444	1,7000	2,2243	0,111
ROTACIÓN - Competencia	(11)	2,1250	2,8000	3,0000	2,5333	1,7778	2,8222	2,2000	2,5327	0,263
ROTACIÓN - Cambio	(12)	2,7500	2,9000	2,0000	2,7333	2,3333	2,9333	2,6000	2,7757	0,861
ROTACIÓN - Tentación	(15)	1,9375	2,6000	1,5000	2,4667	1,6667	2,5556	2,3000	2,3364	0,208

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(*) Nivel de significancia al 95%, $p\text{-value} < 0.05$

(**) Nivel de significancia al 99%, $p\text{-value} < 0.01$

(***) Nivel de significancia al 99.9%, $p\text{-value} < 0.001$

Anexo 5. Análisis de media y nivel de significancia por edad

Dimensión	Pregunta	Media (Edad)					Total (Media)	p- value <=0,05
		25-30	31-40	41-50	51-60	60 a más		
VIGOR- Energía	(1)	4,3000	4,8627	5,0000	5,2727	5,3333	4,9159	0,484
VIGOR - Fortaleza	(2)	4,5000	5,1765	5,0741	5,0909	5,3333	5,0841	0,478
VIGOR - Impulso	(5)	4,5000	4,8235	5,1852	5,5455	5,3333	4,9720	0,298
DEDICACIÓN - Entusiasmo	(3)	4,6000	4,9412	4,9630	5,6364	5,3333	5,0187	0,485
DEDICACIÓN - Inspiración	(4)	4,7000	4,8627	5,1481	5,4545	5,6667	5,0187	0,403
DEDICACIÓN - Orgullo	(7)	5,2000	5,3725	5,4074	5,9091	5,6667	5,4299	0,500
ABSORCIÓN - Aborto	(6)	4,9000	5,1373	5,2593	5,5455	5,3333	5,2243	0,571
ABSORCIÓN - Inmerso	(8)	5,0000	5,2549	5,0741	5,7273	5,6667	5,2523	0,580
ABSORCIÓN - Dejo llevar	(9)	4,5000	4,7255	4,5926	4,9091	5,0000	4,7196	0,930
INTRÍNSECA - Trabajo	(16)	6,0000	5,8039	5,7407	5,8182	6,3333	5,8411	0,764
INTRÍNSECA - Destaque	(17)	5,5000	5,4118	5,2963	5,0909	5,6667	5,4019	0,727
INTRÍNSECA - Gusto	(18)	5,5000	5,4314	5,4074	5,3636	6,0000	5,4673	0,891
INTRÍNSECA - Objetivos	(20)	5,7000	5,5294	5,4815	5,4545	6,0000	5,5794	0,491
FÍSICO - Limpieza	(21)	6,0000	6,0196	5,8148	5,9091	6,3333	5,9813	0,850
FÍSICO - Espacio	(22)	5,7000	5,7843	5,4444	5,6364	6,0000	5,7196	0,581
FÍSICO - Iluminación	(23)	6,0000	5,8824	5,9259	5,6364	6,0000	5,9159	0,807
FÍSICO - Ventilación	(24)	5,8000	5,6275	5,5926	5,6364	6,0000	5,6822	0,906
FÍSICO - Temperatura	(25)	5,4000	5,4706	5,4815	5,3636	5,0000	5,4299	0,953
PRESTACIONES - Formación	(26)	4,8000	3,9804	3,8519	3,6364	5,3333	4,0093	0,598
PRESTACIONES - Promoción	(27)	4,8000	3,8039	3,4815	2,6364	3,6667	3,6636	0,110
PRESTACIONES - Cumplimiento	(37)	5,1000	5,4706	5,2593	5,7273	6,6667	5,4299	0,179
PRESTACIONES - Negociación	(38)	5,0000	5,3529	4,4444	5,2727	5,3333	5,0561	0,232
SUPERVISIÓN - Relaciones personales	(28)	5,9000	5,6471	5,2222	5,0909	6,0000	5,5327	0,283
SUPERVISIÓN - Sobre usted	(29)	5,4000	5,1373	5,0741	5,0909	6,3333	5,1869	0,657
SUPERVISIÓN - Proximidad	(30)	5,6000	5,2549	5,4444	5,3636	6,3333	5,3645	0,718
SUPERVISIÓN - Juzgan su tarea	(31)	5,3000	5,1373	5,1111	5,0909	5,3333	5,1682	0,804
SUPERVISIÓN - Igualdad y justicia	(32)	5,1000	5,1176	4,1481	3,5455	5,0000	4,6449	0,029
SUPERVISIÓN - Apoyo	(33)	5,4000	5,5490	4,7037	4,4545	5,3333	5,2150	0,125
PARTICIPACIÓN - Autonomía	(34)	5,8000	5,5294	5,0741	5,5455	6,0000	5,4206	0,256
PARTICIPACIÓN - Decisiones Sección	(35)	5,9000	5,6078	4,8889	5,3636	5,3333	5,3832	0,068
PARTICIPACIÓN - Decisiones Grupo	(36)	5,7000	5,4314	4,6296	5,0909	6,3333	5,2150	0,024
ROTACIÓN - Provisional	(10)	2,6000	2,4706	1,8889	1,4545	1,3333	2,2243	0,017
ROTACIÓN - Competencia	(11)	1,9000	2,7059	2,5185	2,0909	1,3333	2,5327	0,074
ROTACIÓN - Cambio	(12)	2,4000	2,8627	2,9630	2,1818	1,6667	2,7757	0,198
ROTACIÓN - Tentación	(15)	2,0000	2,4118	2,2963	2,0000	2,0000	2,3364	0,362

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(*) Nivel de significancia al 95%, p-value < 0.05

(**) Nivel de significancia al 99%, p-value < 0.01

(***) Nivel de significancia al 99.9%, p-value < 0.001

Anexo 6. Análisis de media y nivel de significancia por antigüedad

Dimensión	Pregunta	Media (Antigüedad)					Total (Media)	p- value <=0,05
		6-12 meses	1-3 años	4-6 años	7-9 años	10 a +		
VIGOR- Energía	(1)	4,2500	5,1250	4,8095	4,8000	5,1600	4,9159	0,559
VIGOR - Fortaleza	(2)	4,2500	5,1875	5,0952	5,0500	5,1600	5,0841	0,599
VIGOR - Impulso	(5)	4,2500	5,1250	4,7857	4,9500	5,3200	4,9720	0,302
DEDICACIÓN - Entusiasmo	(3)	4,5000	5,3125	4,9524	4,8000	5,2000	5,0187	0,589
DEDICACIÓN - Inspiración	(4)	4,5000	5,3125	4,8095	5,0500	5,2400	5,0187	0,393
DEDICACIÓN - Orgullo	(7)	4,2500	5,6875	5,3095	5,5500	5,5600	5,4299	0,050
ABSORCIÓN - Absorto	(6)	5,0000	5,3750	5,1190	5,2000	5,3600	5,2243	0,806
ABSORCIÓN - Inmerso	(8)	4,7500	5,5625	5,2143	5,2000	5,2400	5,2523	0,705
ABSORCIÓN - Dejo llevar	(9)	4,7500	5,0000	4,5714	4,8500	4,6800	4,7196	0,804
INTRÍNSECA - Trabajo	(16)	6,0000	5,8125	5,8095	5,7500	5,9600	5,8411	0,911
INTRÍNSECA - Destaque	(17)	5,5000	5,6250	5,3095	5,4500	5,3600	5,4019	0,925
INTRÍNSECA - Gusto	(18)	5,2500	5,6875	5,3095	5,5500	5,5600	5,4673	0,808
INTRÍNSECA - Objetivos	(20)	5,7500	5,7500	5,4762	5,3000	5,8400	5,5794	0,404
FÍSICO - Limpieza	(21)	6,0000	5,7500	5,9762	6,0000	6,1200	5,9813	0,797
FÍSICO - Espacio	(22)	6,2500	5,7500	5,7143	5,2000	6,0400	5,7196	0,150
FÍSICO - Iluminación	(23)	6,2500	6,0625	5,7857	5,8000	6,0800	5,9159	0,701
FÍSICO - Ventilación	(24)	6,0000	6,0000	5,5000	5,5000	5,8800	5,6822	0,525
FÍSICO - Temperatura	(25)	5,0000	5,7500	5,4048	5,4000	5,3600	5,4299	0,821
PRESTACIONES - Formación	(26)	5,0000	4,5625	3,6190	4,1000	4,0800	4,0093	0,337
PRESTACIONES - Promoción	(27)	5,0000	4,1250	3,6190	3,4500	3,4000	3,6636	0,382
PRESTACIONES - Cumplimiento	(37)	6,0000	5,8750	5,5000	5,1000	5,2000	5,4299	0,389
PRESTACIONES - Negociación	(38)	5,2500	5,3125	5,3571	4,5000	4,8000	5,0561	0,160
SUPERVISIÓN - Relaciones Personales	(28)	5,0000	6,3125	5,5952	5,1500	5,3200	5,5327	0,047
SUPERVISIÓN - Sobre usted	(29)	5,7500	5,7500	5,0476	5,3500	4,8400	5,1869	0,222
SUPERVISIÓN - Proximidad	(30)	5,2500	5,8125	5,2381	5,4500	5,2400	5,3645	0,568
SUPERVISIÓN - Juzgan su tarea	(31)	5,7500	5,6250	5,1667	5,0000	4,9200	5,1682	0,426
SUPERVISIÓN - Igualdad y justicia	(32)	5,0000	4,9375	4,9286	4,5000	4,0400	4,6449	0,249
SUPERVISIÓN - Apoyo	(33)	5,7500	5,5625	5,4048	5,0000	4,7600	5,2150	0,343
PARTICIPACIÓN - Autonomía	(34)	4,7500	5,5625	5,5476	5,4000	5,2400	5,4206	0,719
PARTICIPACIÓN - Decisiones Sección	(35)	4,7500	5,8750	5,3810	5,5000	5,0800	5,3832	0,411
PARTICIPACIÓN - Decisiones Grupo	(36)	4,5000	5,5625	5,1667	5,4000	5,0400	5,2150	0,610
ROTACIÓN - Provisional	(10)	2,5000	2,5000	2,4762	2,2500	1,5600	2,2243	0,017
ROTACIÓN - Competencia	(11)	2,5000	2,1250	2,5000	2,8000	2,6400	2,5327	0,659
ROTACIÓN - Cambio	(12)	2,7500	2,8125	2,8095	2,7000	2,7600	2,5327	0,999
ROTACIÓN - Tentación	(15)	3,0000	1,8750	2,2381	2,8500	2,2800	2,3364	0,079

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(*) Nivel de significancia al 95%, $p\text{-value} < 0.05$

(**) Nivel de significancia al 99%, $p\text{-value} < 0.01$

(***) Nivel de significancia al 99.9%, $p\text{-value} < 0.001$

Anexo 7. Análisis de media y nivel de significancia por tipo de contrato

Dimensión	Pregunta	Media (Contrato)		Total (Media)	<i>p</i> -value <=0,05
		Indeterminado	Fijo		
VIGOR- Energía	(1)	4,9048	4,9565	4,9159	0,861
VIGOR - Fortaleza	(2)	5,0952	5,0435	5,0841	0,836
VIGOR - Impulso	(5)	5,0000	4,8696	4,9720	0,644
DEDICACIÓN - Entusiasmo	(3)	5,0000	5,0870	5,0187	0,768
DEDICACIÓN - Inspiración	(4)	5,0238	5,0000	5,0187	0,931
DEDICACIÓN - Orgullo	(7)	5,4881	5,2171	5,4299	0,214
ABSORCIÓN - Absorto	(6)	5,2857	5,0000	5,2243	0,205
ABSORCIÓN - Inmerso	(8)	5,2500	5,2609	5,2523	0,967
ABSORCIÓN - Dejo llevar	(9)	4,6786	4,8696	4,7196	0,516
INTRÍNSECA - Trabajo	(16)	5,8333	5,8696	5,8411	0,851
INTRÍNSECA - Destaque	(17)	5,3571	5,5652	5,4019	0,456
INTRÍNSECA - Gusto	(18)	5,4167	5,6522	5,4673	0,407
INTRÍNSECA - Objetivos	(20)	5,5357	5,7391	5,5794	0,403
FÍSICO - Limpieza	(21)	5,9881	5,9565	5,9813	0,881
FÍSICO - Espacio	(22)	5,6429	6,0000	5,7196	0,194
FÍSICO - Iluminación	(23)	5,8810	6,0435	5,9159	0,512
FÍSICO - Ventilación	(24)	5,6071	5,9565	5,6822	0,236
FÍSICO - Temperatura	(25)	5,4167	5,4783	5,4299	0,838
PRESTACIONES - Formación	(26)	3,7619	4,9130	4,0093	0,007
PRESTACIONES - Promoción	(27)	3,4167	4,5652	3,6636	0,005
PRESTACIONES - Cumplimiento	(37)	5,2976	5,9130	5,4299	0,062
PRESTACIONES - Negociación	(38)	4,9405	5,4783	5,0561	0,103
SUPERVISIÓN - Relaciones personales	(28)	5,4286	5,9130	5,5327	0,103
SUPERVISIÓN - Sobre usted	(29)	5,0357	5,7391	5,1869	0,028
SUPERVISIÓN - Proximidad	(30)	5,3214	5,5217	5,3645	0,489
SUPERVISIÓN - Juzgan su tarea	(31)	5,0833	5,4783	5,1682	0,205
SUPERVISIÓN - Igualdad y justicia	(32)	4,5357	5,0435	4,6449	0,194
SUPERVISIÓN - Apoyo	(33)	5,1429	5,4783	5,2150	0,356
PARTICIPACIÓN - Autonomía	(34)	5,4167	5,4348	5,4206	0,953
PARTICIPACIÓN - Decisiones Sección	(35)	5,3571	5,4783	5,3832	0,719
PARTICIPACIÓN - Decisiones Grupo	(36)	5,1905	5,3043	5,2150	0,735
ROTACIÓN - Provisional	(10)	2,2143	2,2609	2,2243	0,864
ROTACIÓN - Competencia	(11)	2,6667	2,0435	2,5327	0,048
ROTACIÓN - Cambio	(12)	2,8929	2,3478	2,7757	0,079
ROTACIÓN - Tentación	(15)	2,3810	2,1739	2,3364	0,446

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(*) Nivel de significancia al 95%, *p*-value < 0.05

(**) Nivel de significancia al 99%, *p*-value < 0.01

(***) Nivel de significancia al 99.9%, *p*-value < 0.001

Nota biográfica

Magali Milagros Candia Alvarado

Nació en Lima, el 26 de mayo de 1977. Licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Obtuvo el grado de magíster en Gerencia Social y Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Centrum Católica, respectivamente. Cuenta con más de trece años de experiencia en el área de recursos humanos en empresas líderes del sector minería, industrial y servicios, orientada hacia la gestión de personas y supervisión de programas de bienestar laboral. Actualmente, se desempeña como supervisor de bienestar social en una empresa minera.

Carla Débora Castro Hilario

Nació en Lima, el 2 de noviembre de 1982. Es bachiller en Contabilidad por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de ocho años de experiencia en el área de compensaciones en empresas líderes en servicios, orientada al logro de objetivos y gestión de personas. Actualmente, se desempeña como coordinador de compensaciones en una empresa *retail*.

Edwin Sánchez Román

Nació el 11 de agosto de 1979. Estudió Psicología en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un diplomado en recursos humanos y especialización en gestión de personas en Centrum Católica. Tiene más de quince años de experiencia en la gestión de RR.HH. en sectores de agro-exportador, manufactura, comercial, servicio, consultoría y docencia. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de recursos humanos en Agrícola Andrea S. A. C.