



**«LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL,  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL E INTENCIÓN DE  
ROTACIÓN EN PROFESIONALES DE UNA EMPRESA MINERA  
EN EL PERÚ»**

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

**Presentado por**

**Sra. Fiorella Johanna Cainicela Ramírez**

**Sra. Patricia Juliana Pazos Egúsquiza**

**Asesora: Profesora Sandra Corso Orams**

**2016**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por ser el motor que nos impulsa a salir adelante.

Agradecemos a nuestra asesora Sandra Corso por su dedicación y orientación.

## **Resumen ejecutivo**

La investigación tiene como objetivo identificar si existe relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera. Así como, determinar las variables que predicen la intención de rotación. Para ello, fueron encuestados 150 profesionales, considerando la variable de satisfacción laboral con sus dos factores (extrínsecos e intrínsecos), la variable de compromiso organizacional en sus tres dimensiones (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad), y la variable de intención de rotación.

Los resultados indican que existe una relación negativa y altamente significativa entre la intención de rotación y los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral. Por otro lado, no existe una relación significativa entre el compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad) y la intención de rotación. Y la única variable que predice la intención de rotación son los factores intrínsecos de la satisfacción laboral.

Finalmente, luego de los resultados obtenidos se propuso un plan de mejora enfocado en los factores intrínsecos, con el objetivo de optimizar la satisfacción laboral minimizando de esa forma la intención de rotación de los trabajadores y evitar la pérdida de talento que conlleva a elevados costos para la organización.

## Índice

Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos .....	ix
Índice de anexos .....	x
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema .....</b>	<b>4</b>
1. Descripción de la realidad problemática .....	4
2. Formulación del problema .....	4
3. Objetivos de la investigación .....	5
3.1 Objetivo general .....	5
3.2 Objetivos específicos .....	5
4. Justificación de la investigación.....	6
5. Alcance del estudio .....	6
6. Limitaciones del estudio .....	7
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>8</b>
1. Intención de rotación de personal .....	9
1.1 Definición .....	9
1.2 Causas de la intención de rotación .....	11
1.3 Modelos de intención de rotación .....	13
2. Satisfacción laboral .....	14
2.1 Definición.....	14
2.2 Teorías de la satisfacción laboral .....	16
3. Compromiso organizacional .....	17

3.1 Definición.....	17
3.1 Componentes del compromiso organizacional .....	18
3.3 Enfoque del compromiso organizacional.....	21
4. Satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación .....	22
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>24</b>
1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	24
2. Muestra.....	24
3. Variables .....	25
4. Instrumentos de medición .....	25
4.1 Compromiso organizacional .....	25
4.2 Satisfacción laboral .....	26
4.3 Cuestionario de Intención de Rotación .....	27
5. Procedimiento .....	27
<b>Capítulo IV. Análisis de resultados .....</b>	<b>29</b>
1. Análisis de datos sociodemográficos .....	29
2. Análisis estadístico.....	30
2.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos .....	30
2.2 Análisis descriptivo de las variables .....	31
2.3 Resultados del análisis correlacional .....	31
2.4 Regresión lineal múltiple .....	33
<b>Capítulo V. Discusión de los resultados .....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo VI. Plan de acción.....</b>	<b>39</b>
1. Antecedentes .....	39
2. Objetivo general.....	39

3. Objetivos específicos .....	39
4. Estructura del plan de mejora de la satisfacción laboral .....	39
5. Propuestas para trabajar los factores intrínsecos de la satisfacción laboral .....	40
5.1 Propuestas dirigidas a la organización .....	40
5.2 En relación a los métodos de trabajo.....	40
5.3 Reconocimiento en relación a su desempeño profesional.....	40
5.4 Beneficios de la implementación del plan de acción en la organización .....	41
5.5 Costos de la implementación del plan de acción.....	42
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>46</b>
1. Conclusiones .....	46
2. Recomendaciones.....	47
<b>Bibliografía .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>54</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>59</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Causas de la intención de rotación .....	11
Tabla 2. Factores de la satisfacción laboral .....	16
Tabla 3. Dimensiones del compromiso organizacional .....	19
Tabla 4. Análisis de datos sociodemográficos.....	29
Tabla 5. Análisis de fiabilidad de la intención de rotación voluntaria en la muestra total....	30
Tabla 6. Análisis de fiabilidad de las dimensiones del compromiso organizacional en la muestra total .....	30
Tabla 7. Análisis de fiabilidad de los factores de satisfacción laboral en la muestra total ..	31
Tabla 8. Análisis descriptivo de las variables .....	31
Tabla 9. Correlación de variables .....	33
Tabla 10. Predicción de variables .....	34
Tabla 11. Programa propuesto para el mejoramiento de la satisfacción laboral (factores intrínsecos) .....	43
Tabla 12. Proyecto para el programa de mejora de la satisfacción laboral.....	45

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de investigación según hipótesis planteadas.....	23
--	----

## Índice de anexos

Anexo 1. Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	55
Anexo 2. Escala General de Satisfacción.....	57
Anexo 3. Cuestionario de Intención de Renuncia Voluntaria.....	58

## **Introducción**

En los últimos años la actividad minera se ha convertido en uno de los sectores más importantes para el desarrollo del Perú, ya que es considerada el motor de nuestra economía; nuestro país se ubica en una importante posición en la producción de mineral, exportando plomo, cobre, plata, oro, zinc y estaño, los cuales tienen una gran demanda en el mercado mundial; actualmente la producción de minerales genera más del 50% de divisas que genera el país (Glave y Kuramoto 2007).

Según el Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento del PBI se estima en 5,3% y 5,8%, para el 2016 y 2017, respectivamente. Este se sustenta principalmente en el incremento de la inversión minera, que se prevé que aumentará en 17,8% en el 2016 (*Perú21* 2015).

Sin embargo, a pesar de la relevancia que tiene el sector minero en el desarrollo económico del país es el segundo rubro con mayor rotación de personal, después del rubro de telecomunicaciones; aproximadamente entre 20% a 22% (Asociación Peruana de Recursos Humanos, 2016).

Esta situación se ha visto aún más afectada en los dos últimos años, en los cuales estamos frente a un contexto difícil, a nivel nacional e internacional, por la disminución de precios en los minerales, la incertidumbre económica por cambios políticos, los conflictos sociales que paralizaron varios proyectos mineros y la generación de áreas nuevas; lo que ha llevado a que las empresas del rubro minero, cambien sus estrategias de negocios, buscando optimizar procesos, enfocados en una política de reducción de costos y aumentando de la productividad para lograr la sostenibilidad de la empresa pero con el mismo número de profesionales, sin generar vacantes nuevas, ni reemplazar, por el momento, vacantes abiertas. Por lo tanto, disminuir nuestro nivel de rotación de profesionales claves para el negocio, se ha convertido en un objetivo importante, por el valor e importancia que hoy en día se le ha otorgado al trabajador como pieza fundamental en el éxito de una organización, considerado como un activo valioso que cuenta con los conocimientos y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato 2010).

A esta necesidad de mantener nuestro número actual de profesionales claves para la organización, se suma la existencia de un entorno laboral altamente competitivo enfocado en la búsqueda

constante de fuerza laboral, especialmente de profesionales con previa experiencia y especializaciones en el rubro minero. El trabajador tiene la oportunidad de evaluar su permanencia en la empresa en función al compromiso que tiene frente al logro de los objetivos organizacionales o a las condiciones propias que el trabajo ofrece: los horarios rotativos, la remuneración que percibe, el ambiente geográfico donde desarrollará sus actividades, los peligros inherentes al desarrollo de sus funciones (al estar expuesto a los accidentes o enfermedades ocupacionales), etc. Estos factores pueden llegar a poner en riesgo la permanencia del trabajador en un mismo centro de labores, lo que representa una preocupación constante para el área de Recursos Humanos, no solo por los costos que derivan del proceso de reclutamiento y selección de personal nuevo, sino también por los costos en capacitaciones obligatorias que se imparten a todo el personal que ingresa al rubro; y los cursos orientados a prevenir la ocurrencia de accidentes, incidentes y enfermedades ocupacionales, indicados de acuerdo a ley.

Por ende, frente a la gran exigencia del rubro y la necesidad de mantener a nuestros profesionales se considera de vital importancia elevar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, de modo tal que su intención de rotación sea baja o nula (De la Rosa y Carmona 2010).

Según Ipsos Perú (2013), el 60% de las empresas en nuestro país no ejecutan programas para retener a su personal. Por eso es importante que las organizaciones primero identifiquen las variables relacionadas a controlar la intención de rotación de los profesionales (como predictoras de la rotación de personal) y que detecten a tiempo aquellas condiciones que en un futuro pueden influir en la decisión de un trabajador de renunciar o permanecer en su organización. Una vez identificadas las variables, se podrá establecer las herramientas y estrategias que permitan fidelizar y retener a los trabajadores (Griffeth, Hom, y Gaertner 2000).

Entre estas variables, podemos citar a dos de ellas:

- **La satisfacción laboral:** es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el trabajador percibe su ambiente laboral, en función al grado de concordancia que existe entre sus expectativas y las condiciones actuales que ofrece su organización (Davis 1989).

Hellriegel y Cols (1999) indicaron que mientras más fuerte sea el compromiso de un trabajador con su organización y cuanto más satisfecho esté con su empresa, menos probable es que renuncie.

- **El compromiso organizacional:** estado psicológico en el cual un trabajador se identifica con una organización en particular y con sus metas. Cuando el trabajador está comprometido con la organización, desea mantenerse en ella. Existen tres tipos de compromiso organizacional:
  - Compromiso afectivo: cuando el trabajador quiere estar comprometido con la empresa.
  - Compromiso de continuidad: si el trabajador se siente comprometido porque considera que ha invertido tiempo y esfuerzo en la empresa.
  - Compromiso normativo: cuando el trabajador siente el deber moral de pertenecer a la empresa por todos los beneficios que ésta le ha ofrecido (Meyer y Allen 1997).

De esta manera, el estudio se centrará en determinar la relación existente entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación (definido como la voluntad del trabajador de retirarse de la organización a la que pertenece) renunciando o simplemente abandonando su centro de labores, a pesar de tener la oportunidad de permanecer en la empresa (Regts y Molleman 2012).

En el Capítulo I se expondrá el planteamiento del problema y se delimitará de forma clara y precisa el objeto de la investigación, para lo cual se tendrá en consideración la descripción de la problemática, la formulación del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación de la importancia de desarrollar el estudio, sus alcances y limitaciones. El Capítulo II está conformado por el marco teórico, mediante el cual se exponen las definiciones conceptuales de las tres variables materia del estudio para una mejor comprensión de la investigación. El Capítulo III aborda la metodología, en la que se incluye el enfoque, el alcance y el diseño de la investigación, así como la muestra, la operacionalización de variables, los instrumentos de medición y el procedimiento. El Capítulo IV está enfocado en el análisis de resultados. El Capítulo V se centra en la discusión desarrollada a partir de la base teórica y El Capítulo VI contiene un plan de acción, de acuerdo a los resultados hallados en el presente trabajo de investigación.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema**

### **1. Descripción de la problemática**

Tomando en cuenta la alta rotación de personal que caracteriza al rubro minero, y los continuos cambios que afrontan las organizaciones de este rubro, a nivel económico, tecnológico y social;

y que lleven a la empresa a dirigir su estrategia en una política de reducción de costos, se consideró relevante estudiar dos variables que podrían estar relacionadas con la intención de rotación de los profesionales claves para la organización: la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; buscando a través de este estudio, disminuir el índice de rotación de personal, que conlleva a diversos costos para la organización (Gallardo y Triadó 2007).

Estudios realizados por Lagomarsino en el 2003, refiere que el compromiso del trabajador y la satisfacción laboral son cruciales al momento de tomar decisiones. Se considera que si estos desarrollan altos niveles de satisfacción y compromiso se acentuará el sentido de permanencia, se establecerá vínculos con su organización, se promoverá el espíritu emprendedor y se actuará proactivamente mejorando incluso su desempeño.

Este trabajo de investigación permitirá a la organización, que pertenece a un rubro dinámico y tan demandante de personal altamente especializado para las actividades de sus operaciones, determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral a través de sus factores intrínsecos y extrínsecos, el compromiso organizacional considerando sus tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad; y la intención de rotación. Con base en los resultados, se elaborará un plan de acción que permita el control de la intención de rotación de los profesionales. Se tomará en cuenta el bienestar en el ambiente laboral y el desarrollo de un vínculo entre el trabajador y su empresa para promover la estabilidad laboral con grupos de trabajadores integrados que aumenten su productividad y se orienten hacia una misma meta; buscando evitar costos que genera todo proceso de selección y la pérdida de talento, orientándonos a cumplir con las políticas actuales.

## **2. Formulación del problema**

¿Existe relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú?

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1 Objetivo general**

- Determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Analizar las variables que predicen la intención de rotación.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la influencia de las variables sociodemográficas de la muestra en la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Determinar la relación que existe entre los factores intrínsecos de la satisfacción laboral y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Determinar la relación que existe entre los factores extrínsecos de la satisfacción laboral y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional afectivo y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional de continuidad y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional normativo y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Determinar si la satisfacción laboral predice la intención de rotación
- Determinar si el compromiso organizacional predice la intención de rotación.

#### **4. Justificación de la investigación**

El trabajo de investigación contribuirá con la organización aportando información actualizada al departamento de Recursos Humanos sobre la importancia de determinar si efectivamente existe algún tipo de relación entre las variables estudiadas: satisfacción laboral compromiso organizacional e intención de rotación. Adicionalmente, determinar qué variable podría predecir la intención de rotación en sus profesionales; considerando que en la actualidad, se ha establecido una política de reducción de costos, mediante la cual se han paralizado todos los ingresos de personal nuevo, fomentando el cumplimiento de elevadas metas con la misma cantidad de profesionales y es de vital importancia controlar la intención de rotación que puede llevar a los profesionales a renunciar a la organización.

Esta intención de rotación se determinará en base a los factores de la satisfacción laboral (intrínsecos y extrínsecos) y las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, continuidad y normativo), tomando en cuenta la necesidad y el nivel de importancia que tiene lograr la permanencia de los profesionales en la organización, debido al perfil especializado del personal que labora en la empresa, el costo que deriva de las diversas capacitaciones que recibe el trabajador antes de ingresar a la unidad minera y en especial a la demanda de estos perfiles complejos (con determinados conocimientos técnicos) en el mercado actual.

Finalmente, de acuerdo a los resultados, se elaborará un plan de acción que permita disminuir la intención de rotación a través de los resultados encontrados.

#### **5. Alcance del estudio**

Considerando la importancia que tiene el control de la intención de rotación para las empresas del rubro minero, el estudio se centró en las tres variables, para luego analizar y establecer vinculaciones entre las mismas, en la población materia del estudio. Para ello se determinó la posible relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención voluntaria de retirarse de la organización y a partir de medir la asociación, tener base suficiente para predecir con mayor exactitud el comportamiento de la intención de rotar en función de la satisfacción laboral ( factores intrínsecos) en la muestra Este aporte servirá de apoyo y guía a las empresas del sector minero con características afines a la empresa estudiada (similar infraestructura, lugar de operación, descripciones de puestos, entre otras);ya que podrán enfocar

sus estrategias en el control de factores que predicen la intención de rotación de sus profesionales tomando las dos variables como determinantes.

Asimismo, el presente estudio es de tipo explicativo, correlacional y predictivo, debido a que busca conocer y comprender la existencia de una relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación; y procura identificar las variables que predicen la intención de rotación en un grupo de profesionales de una empresa minera.

La metodología es cuantitativa, mide de manera objetiva ambas variables, buscando que validar las hipótesis planteadas.

## **7. Limitaciones del estudio**

Entre las principales limitaciones se encuentra el tipo de muestreo que es no probabilístico intencional, lo cual limita la posibilidad de generalizar los resultados. Otra limitación fue la disponibilidad de tiempo de la población objetivo, debido a las actividades diarias, los horarios rotativos y el cansancio (dadas las características del sector). También se ha considerado como una limitación del estudio la comprensión de los ítems del cuestionario (en especial de los ítems inversos).

Estas barreras se minimizaron realizando dos estudios pilotos a un pequeño grupo para asegurar que el lenguaje utilizado y los términos empleados fueran fáciles de comprender. También se estimó el tiempo promedio para completar la prueba y los cuestionarios se aplicaron a inicio de la jornada laboral.

## **Capítulo II. Marco teórico**

Las principales variables que se han considerado como determinantes de la intención de rotación son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Los trabajadores se caracterizan principalmente por su capacidad para laborar en ambientes complejos en lo referido a las condiciones climáticas, la infraestructura, el déficit de medios de comunicación, los horarios rotativos de trabajo bajo régimen y la constante exposición a zonas inseguras que podrían poner en riesgo la salud y la seguridad en el trabajo.

Frente a esto, cada trabajador de la empresa minera recibe charlas en seguridad y salud ocupacional al iniciar la jornada laboral, con el objetivo de generar cambios conductuales que minimicen los riesgos a los cuales están expuestos diariamente. Asimismo, el cansancio debido a los horarios rotativos, los cambios organizacionales, de infraestructura, la remuneración que perciben, sus beneficios laborales, los viajes constantes a las unidades mineras y proyectos, nos orientan a identificar si están satisfechos y comprometidos con su organización y conducen a preguntarse si ambas variables podrían estar relacionadas con la intención de rotación porque al tratarse de personal especializado y solicitado en un entorno competitivo, la renuncia voluntaria generaría consecuencias negativas para la organización.

En primer lugar, se expondrán las definiciones de intención de rotación, seguida por los conceptos de la satisfacción laboral y sus factores, luego se definirá el compromiso organizacional y sus dimensiones. Finalmente, se expondrá la relación entre las tres principales variables desde el punto de vista de diversos autores.

## 1. Intención de rotación de personal

### 1.1 Definición

La intención de rotación se define como la voluntad que tiene el trabajador de salir de la empresa en la cual se encuentra laborando, abandonándola o renunciado; esta intención de renunciar puede afectar su desempeño y ocasionar ausentismo, disminución de esfuerzo o escaso involucramiento en las actividades laborales, la intención de renunciar se convierte además en un predictor de la rotación voluntaria (Regts y Molleman 2012).

De esta definición se deduce que la intención de rotación es una consecuencia de factores que se dan en el exterior o interior de la organización y que influyen en las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, las cuales en combinación con los aspectos individuales, orienten al trabajador a dejar la organización.

Considerando que la intención de rotación se convierte en un predictor significativo de la rotación voluntaria, resulta importante estudiar esta variable con la finalidad de identificar los factores que llevan finalmente a la renuncia voluntaria de personal. El objetivo es minimizar el alto impacto económico que genera la pérdida de personal para las organizaciones, por los elevados costos que se generan en nuevas contrataciones necesarias para mantener el número de trabajadores que ejecuten las actividades operativas y administrativas (Armstrong 1996).

Sherman, Bohlander y Snell (1999) sostienen que frente a un mercado laboral competitivo o incremento de la oferta, la intención de rotación de personal podría aumentar y llegar a escaparse del control de la organización generando resultados negativos.

Chiavenato (2007) plantea que los costos relacionados a un alto nivel de rotación pueden clasificarse en tres niveles: primarios, secundarios y terciarios.

- **Costos primarios:** relacionados con la salida y sustitución del trabajador.
  - Reclutamiento y selección: costos asociados al personal que integra el área de Recursos Humanos, que se enfoca en la búsqueda de personal.
  - Costos de registro y documentación: materiales de oficina y análisis de datos del nuevo trabajador.

- Costos de integración: relacionados a la inducción y adaptación del nuevo colaborador.
- Costos de separación: gastos administrativos originados por la liquidación, entre otros.
- **Costos secundarios:** costos cualitativos relacionados con la salida del trabajador:
  - Repercusiones en la producción: invertir tiempo en la explicación de los procedimientos a seguir al nuevo colaborador.
  - Repercusiones en la actitud del personal: opiniones del equipo de trabajo frente a la renuncia de un trabajador.
  - Costos operativos extras: referidos a los accidentes laborales.
- **Costos terciarios:** costos que no son percibidos de manera inmediata.
  - Costos de inversiones adicionales: aumento de remuneración a los nuevos trabajadores.
  - Pérdidas en los negocios: se relaciona con el trabajo desarrollado por profesionales sin experiencia.

Los gastos de mayor impacto para la organización son los costos primarios, que consideran la sustitución del nuevo colaborador desde el inicio.

Además Prieto (2004) plantea que existen cuatro factores que influyen en los empleados que podrían tener la intención de retirarse de la organización:

- Factores externos: los trabajadores deciden abandonar sus puestos por causas no asociadas al trabajo.
- Factores de empuje: como la insatisfacción experimentada por el trabajador frente a su centro de labores.
- Rotación funcional: cuando el empleado y el empleador se encuentran insatisfechos por el incumplimiento de las expectativas.
- Competidores: la intención está motivada por empresas que se encuentran en el mercado y que ofrecen mejores alternativas laborales.

## 1.2 Causas de la intención de rotación

La intención de rotación de personal es el resultado de ciertos hechos que se dan en una organización que influyen en el comportamiento y las decisiones del trabajador (Prieto 2004). La organización puede conocer estas causas, identificarlas oportunamente y establecer estrategias enfocadas en ellas.

**Tabla 1. Causas de la intención de rotación**

<b>Causas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insatisfacción en el centro de trabajo.</li><li>• Falta de identificación.</li><li>• Condiciones laborales inadecuadas.</li><li>• Pocas posibilidades de superación y promoción.</li><li>• Escasos beneficios, servicios y prestaciones.</li><li>• Falta de compromiso con su organización.</li></ul>
---------------	---

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Robins, 2016.

Para efectos de la presente investigación utilizaremos la definición de Robins (2004), el cual manifiesta que las causas más frecuentes de la intención de rotación están relacionadas con la insatisfacción con su centro de trabajo, la falta de identificación y compromiso con su organización, etc. Estos factores podrían generar que los trabajadores busquen prestar sus servicios a otra organización que satisfaga sus expectativas (Robins 2004).

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con la intención de renuncia de los trabajadores es la insatisfacción con respecto a las condiciones laborales como remuneraciones por debajo del mercado, escasos beneficios, ausencia de capacitación, elevadas responsabilidades, pocas posibilidades de superación, entre otros aspectos que no permiten desarrollar el compromiso en el trabajador (Ibarra 2010).

Observamos que se presentan una serie de factores que pueden causar insatisfacción y falta de compromiso organizacional a tal punto de que los trabajadores tomen la decisión de marcharse de la organización.

Vandenberghe y Bentein(2009) indican que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y la intención de rotación de personal. El compromiso afectivo es el que mantiene una relación más significativa.

Hult (2005) halló en un estudio realizado en seis países occidentales que el factor más importante para promover el compromiso afectivo era logrando que el puesto de trabajo resulte interesante por parte de los empleados.

Además, Tett y Meyer (1993) determinaron que existe una relación negativa, es decir que a mayor satisfacción menos será la intención de rotación del personal.

All (2012) realizó una investigación sobre los efectos del compromiso organizacional y para ello tomó en cuenta los factores biográficos y laborales en el nivel de rotación voluntaria de una empresa de entretenimiento. Los resultados demostraron que existe una relación entre el estado civil y la intención de rotación voluntaria. Esta relación se caracteriza por ser baja en inversa: a medida que los trabajadores poseen una relación de pareja estable y comprometida, menor será el deseo de retirarse de la organización.

Los estudios desarrollados han podido determinar las hipótesis de los vínculos entre intención de rotación, satisfacción y compromiso. Se ha reportado que existe una relación negativa: a mayor satisfacción y compromiso, menor será la intención de rotación del personal (Tett y Meyer 1993).

La satisfacción laboral, al igual que el compromiso organizacional, son condicionantes en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, lo cual determina en las personas un enraizamiento, arraigo y permanencia (Guedes 1998). Es importante destacar que el presente estudio será un aporte que permitirá dadas las características de la muestra, elaborar programas que permitan minimizar la idea de retirarse de la organización.

Por su parte, De Faria (2000) dio a conocer que la satisfacción y compromiso tienen una influencia directa en la intención de rotación. Con base en las investigaciones realizadas, se puede inferir que en la medida que las empresas refuercen una interacción justa y orientada hacia el soporte y apoyo de los trabajadores, la intención de rotación voluntaria del personal será menor.

Bluedorn (1982) sostuvo que la satisfacción y el compromiso se encuentran relacionados negativamente con la intención de rotación y positivamente correlacionados uno con el otro.

### 1.3 Modelos de intención de rotación

- **El modelo de Steers (1978):** Se centra en las expectativas que cada individuo presenta en la intención de rotar, es decir que el trabajador analizará las expectativas relacionadas con su trabajo actual, el sueldo que percibe, la promoción a la que tiene acceso, las relaciones interpersonales que mantiene con su grupo de trabajo y hasta la supervisión que recibe de sus superiores antes de pensar en retirarse de la organización (Tamayo, 2008)
- **Modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth (1979):** Este modelo indica que existe una secuencia previa a la renuncia voluntaria, la cual inicia con una insatisfacción por parte del trabajador respecto a su organización, la cual le genera pensamientos de abandonar su centro de labores, activando la búsqueda de oportunidades laborales, influyendo directamente en la intención de abandonar su centro de labores y finalmente renunciar voluntariamente (Tamayo, 2008).
- **Modelo propuesto por Thatcher, Stpina y Boyle (2002):** Consideran que la satisfacción laboral permitirá al trabajador permanecer en la organización, su intención de retirarse disminuirá y habrá un efecto directo sobre el compromiso organizacional. Ambas variables están relacionadas inversamente con la intención de rotación. Además las funciones asignadas al trabajador, su variedad y la autonomía para manejar sus actividades (factores intrínsecos) presentan una mayor relación con la intención de rotación, a diferencia de los factores extrínsecos (como la remuneración), como se puede observar este modelo es el que más se asemeja al modelo de investigación planteado según hipótesis (Tamayo, 2008).

## 2. Satisfacción laboral

## 2.1 Definición

La satisfacción laboral se define como un conjunto de sentimientos y creencias que determinan la forma en que el grupo de trabajadores percibe subjetivamente su ambiente laboral, lo cual influye en el cumplimiento de sus funciones y su desempeño. Si un trabajador se caracteriza por tener sentimientos, pensamientos o emociones positivas respecto a determinadas situaciones en su organización, puede llegar a desarrollar una actitud favorable e incrementar su nivel de satisfacción (Newstrom 2011).

Por consiguiente, la satisfacción laboral es considerada una actitud hacia el trabajo que surge de la evaluación que realiza el trabajador de su ambiente o experiencia laboral, y que puede llegar a influir en su comportamiento (Locke 1968).

Warr, Cook y Wall (1979) consideran que la satisfacción laboral engloba dos tipos de factores: extrínsecos e intrínsecos. La satisfacción laboral extrínseca se centra en aspectos relativos a la organización como remuneraciones, jornada laboral o condiciones físicas del trabajo, mientras que la satisfacción laboral intrínseca está enfocada en el reconocimiento del trabajo, el grado de responsabilidad y las promociones o líneas de carrera. Esta división se alinea mejor con el trabajo de investigación.

Palma (2004) considera que todo estudio de la satisfacción laboral es de suma importancia para la organización porque permite conocer la habilidad para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Reconoce que si los trabajadores insatisfechos tienen mayor número de inasistencias, posteriormente se evidenciará una mayor intención de rotación.

De igual forma, Villalba (2001) refiere que cuando los empleados no se sienten reconocidos ni valorados en su centro laboral, es probable que esta insatisfacción los lleve a pensar en abandonar la organización, mostrando conductas no deseables o de rechazo hacia su centro laboral.

Este enunciado nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H<sub>1</sub>: Existe una correlación inversa y significativa entre los factores intrínsecos de la satisfacción laboral y la intención de rotación. Esto se debe a que al sentir mayor satisfacción laboral relacionada a los factores intrínsecos, debería existir menor intención de rotación.

Alonso (2006) realizó un estudio descriptivo al personal administrativo y de servicios. En los resultados obtenidos se evidenció un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de mayor edad y los que tienen mayor antigüedad en la organización.

Navarro (2008) en su estudio sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal determinó que la satisfacción en el trabajo tiene una relación negativa con la rotación. Frente a ello, Amorós (2011) refiere que todas las organizaciones deberían orientar sus metas a generar altos niveles de satisfacción laboral entre sus trabajadores; a partir de ello, lograrán mayor involucramiento y compromiso con los objetivos organizacionales. También desarrollarán ideas creativas e innovadoras que generen ventajas competitivas, basadas en la entrega de un alto valor agregado, con sostenibilidad en el tiempo.

A partir de la literatura revisada, podemos considerar el grado de importancia que tiene conocer los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, con el objetivo de que a partir de los resultados, se pueden implementar programas que beneficien al trabajador y a la empresa.

Para efectos de la presente investigación utilizaremos la división de satisfacción laboral propuesta por Warr, Cook y Wall (1979), autores que determinan la existencia de dos factores: extrínsecos e intrínsecos, tomando como base la teoría propuesta por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) denominada teoría bifactorial de la satisfacción.

El nivel de satisfacción laboral será evaluado en función al cumplimiento de las expectativas del trabajador en la organización en función a las condiciones laborales.

Se entiende como extrínsecos a aquellos factores referidos a las propias condiciones laborales como la remuneración, las políticas de la organización, su entorno físico y la seguridad ocupacional. Los factores intrínsecos funcionan como motivadores y se refieren a la realización exitosa de la tarea en la organización, el reconocimiento, la confianza y las promociones.

En base a lo expuesto podemos considerar la siguiente hipótesis:

H<sub>2</sub>: Se encuentra una correlación inversa y significativa entre los factores extrínsecos de la satisfacción laboral y la intención de rotación, puesto que al sentir mayor satisfacción laboral relacionada a los factores extrínsecos, debería existir menor intención de rotación.

**Tabla 2. Factores de la satisfacción laboral**

Factores	Factor intrínseco	Motivacionales
	Factor extrínseco	Condiciones laborales

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Warr, Cook y Wall, 2016.

## 2.2 Teorías de la satisfacción laboral

Existen varias teorías orientadas a buscar una mayor comprensión de la satisfacción, sin embargo, como se explicó en líneas anteriores, este trabajo se fundamenta en la teoría bifactorial (denominada también teoría de la higiene y motivación). Mencionamos, además, la teoría del ajuste en el trabajo, la teoría de la discrepancia, la teoría de la satisfacción por facetas y la teoría de los eventos situaciones.

La teoría de la motivación e higiene sostiene que la existencia de determinados factores se asocia a la satisfacción laboral y que la ausencia de otros generaría insatisfacción laboral.

Los factores asociados a la satisfacción laboral se denominan también factores motivacionales y resultan ser intrínsecos al trabajo. Entre estos factores podemos mencionar el reconocimiento del trabajo, los logros, la responsabilidad o el crecimiento en la organización. Los factores que son fuente de insatisfacción se denominan también factores de higiene y son extrínsecos a las condiciones laborales como las políticas de compañía, las condiciones laborales, el salario, las relaciones interpersonales y la seguridad.

La teoría del ajuste en el trabajo determina que si existe un mayor vínculo entre las habilidades del trabajador con los requerimientos propios de la organización, es más probable que el trabajador se desempeñe mejor (Dawes 2009). Por consiguiente, el grado de satisfacción e insatisfacción resultan predictores de la decisión de un trabajador de permanecer en su puesto de trabajo recibiendo los reconocimientos esperados.

La teoría de la discrepancia indica que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que se deriva de la valoración del trabajo como un medio para lograr las metas organizacionales. Por otro lado, la insatisfacción laboral también es un estado emocional que, a diferencia de la satisfacción laboral, resulta no placentero y deriva de la percepción subjetiva del trabajador, una percepción que muchas veces resulta frustrante (Locke 1968).

Por otra parte, la teoría de la satisfacción por facetas manifiesta que la satisfacción laboral está determinada por la falta de concordancia entre lo que el trabajador considera que debe recibir y lo que la organización realmente le ofrece (Lawler 1973).

La teoría de los eventos situacionales sostiene que la satisfacción laboral está determinada por características y eventos situacionales. Las características situacionales son los aspectos laborales que el trabajador considera antes de ingresar a la organización (sueldo, condiciones de trabajo, línea de carrera, jefe inmediato, etc.). Los eventos situacionales son aquellos aspectos que el trabajador no evaluó y que se presentaron cuando ya se incorporó a la empresa; pueden ser positivos o negativos (Quarstein, McAfee y Glassman 1992).

### **3. Compromiso organizacional**

#### **3.1 Definición**

Desde la década de 1970 el compromiso organizacional ha sido un tema importante para los directivos de Recursos Humanos y para los estudiosos del comportamiento organizacional debido a su relación con las personas y su trabajo. Es un factor determinante en el logro de objetivos y constituye una valiosa herramienta para el estudio del sector minero porque permite potenciar esta variable analizando primero la lealtad de los trabajadores con su organización y luego establecer o generar vínculos de permanencia con la empresa (Mowday 1998).

Se considera además que el compromiso organizacional podría fortalecerse tomando en cuenta que los trabajadores pueden identificarse con su organización y generar confianza con sus compañeros de trabajo o generar actitudes de trabajo más positivas (Chiavenato 2010).

Inicialmente el compromiso está enfocado en las expectativas de cada trabajador que varía en función a su personalidad y valores, pero con el tiempo podría estar determinado por las experiencias (Hellriegel, Slocum y Woodman 1999).

Por su parte, Steers (1977) consideró al compromiso organizacional como el grado de identificación e involucramiento de un individuo con su organización, que implica la aceptación de sus objetivos, creencias y valores. De igual forma Robbins (2004) menciona que el compromiso organizacional es un estado en el cual un trabajador se identifica con una organización en particular y con sus metas deseando mantenerse en ella.

El compromiso organizacional es un proceso de identificación y de creencias sobre la importancia de la labor desempeñada, la necesidad y la utilidad de las funciones realizadas en el trabajo. Se caracteriza por la relación entre una persona y una organización, y es un factor determinante en el logro de objetivos e identificación con la empresa (Álvarez de Mon *et al.* 2001).

Harter *et al.* (2002) consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos, la satisfacción y el entusiasmo por el trabajo. En definitiva, se trata de un término positivo para el trabajador y la organización.

Para esta investigación consideramos la definición de Meyer y Allen (1991), que divide el concepto global de compromiso en dimensiones o componentes, a fin de estudiar mejor la variable en un rubro tan complejo y dinámico como es la minería. Estas dimensiones son el compromiso normativo, el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad. Cada una es independiente y está orientada a explicar el cómo y el porqué de la generación de un vínculo psicológico entre los trabajadores y su centro laboral.

### **3.2 Componentes del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional presenta tres componentes o dimensiones (Meyer y Allen 1991): compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, que corresponden al deseo, la necesidad y el deber de permanecer en la organización.

Los trabajadores con un alto nivel de compromiso afectivo frente a su organización sentirán deseos de esforzarse para obtener un buen desempeño y permanecer en la empresa (Meyer y Allen 1991).

En base al enunciado podemos plantear la siguiente hipótesis:

H<sub>3</sub>: Se encuentra una correlación inversa y significativa entre el compromiso organizacional afectivo y la intención de rotación: a mayor nivel de compromiso afectivo, debería existir menor intención de rotación.

Por otro lado, aquellos trabajadores con mayor compromiso de continuidad condicionan su desempeño a la necesidad de permanecer en la organización, no piensan en retirarse de la empresa porque consideran que han invertido tiempo, dinero y esfuerzo y resultaría una pérdida de su inversión. Y los trabajadores que muestran un compromiso normativo se sentirán obligados de permanecer en la empresa, por lealtad a la organización (Meyer y Allen 1991).

Ambas definiciones nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H<sub>4</sub>: Se encuentra una correlación inversa y significativa entre el compromiso organizacional de continuidad y la intención de rotación. Esto se debe a que al presentarse mayor compromiso de continuidad, debería existir también menor intención de rotación.

H<sub>5</sub>: Se encuentra una correlación inversa y significativa entre el compromiso organizacional normativo y la intención de rotación, puesto que al sentir una mayor obligación de permanecer en la organización (compromiso normativo), debería existir menor intención de rotación.

Los trabajadores pueden llegar a experimentar las tres dimensiones, con distinto énfasis, durante su permanencia en una organización (Arciniega 2002).

**Tabla 3. Dimensiones del compromiso organizacional**

<b>Dimensiones</b>	<b>Compromiso afectivo</b>	Deseo
	<b>Compromiso de continuidad</b>	Necesidad
	<b>Compromiso normativo</b>	Deber

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Meyer y Allen, 2016.

El compromiso afectivo considera una carga emocional de los trabajadores hacia la organización, es decir, se establece a partir de la relación emocional de los trabajadores con su centro laboral en función a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. A través del compromiso afectivo, los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y disfrutan de pertenecer en ella (Meyer y Allen 1991). Los antecedentes que influyen sobre el componente afectivo se agrupan

en las características personales y organizacionales de cada trabajador y sus experiencias dentro de la empresa (Mowday 1998).

Frente a esto, Chiavenato (2007) manifiesta que las emociones son sentimientos intensos que la persona acumula con base en las experiencias que se tienen a lo largo del tiempo; por lo tanto, se podría considerar importante la antigüedad del trabajador para que se pueda generar ese tipo de compromiso, que además consolida la confianza mutua entre empleador y empleado.

Juaneda y González (2007) sostienen que la antigüedad del trabajador en la organización es una de las variables que condicionan el nivel de compromiso organizacional, relacionándose positivamente.

Por su parte, Meyer y Allen (1997) señalan que la antigüedad, los cargos que ocupan los empleados, sus promociones y su historia laboral fortalecen el compromiso afectivo y generan lazos emocionales.

Por otro lado, el compromiso de continuidad surge de la percepción que tiene el trabajador en función a los recursos invertidos en la organización, considerando su tiempo, esfuerzo, dinero y el temor de perder todo si deja la organización, es decir, se considera a la empresa como una necesidad al no tomar en cuenta oportunidades de encontrar otro empleo si decidiera renunciar (Meyer y Allen 1991).

Whitener y Waltz (1993) sostienen que existe una relación positiva entre el componente de continuidad y la valoración de la estabilidad laboral.

El compromiso normativo tiene su base en un sentido moral, una creencia que establece que el trabajador debe retribuir a la organización por todos los beneficios ofrecidos. Es decir, el trabajador siente el deber de quedarse en la empresa porque considera que sostiene una deuda con ella (Gouldner 1960). Este tipo de compromiso podría verse como la continuidad del compromiso afectivo, pero desde una perspectiva más racional (Jaros *et al.* 1993).

Bayona, Goñi y Madorrán (2007) refieren que un trabajador con un alto compromiso normativo puede llegar a ser influenciado por su entorno laboral, de modo que considere correcto pensar primero en los intereses de la empresa y no sus intereses personales.

### **3.3 Enfoque del compromiso organizacional**

Investigaciones sobre el compromiso organizacional consideran dos grandes enfoques: el enfoque unidimensional y el multidimensional, que es el enfoque más adecuado a la realidad de la organización (Dunham, Grude y Casteneda 1994).

El enfoque unidimensional considera al compromiso organizacional como actitudinal o conductual. Con respecto al comportamiento actitudinal, el compromiso organizacional representa un grado de identificación del trabajador con su organización, lo cual no permitirá que renuncie. Esto confirma la relación inversa entre el alto nivel de compromiso y los bajos índices de rotación de personal. Por su parte, la orientación conductual se basa en que el trabajador permanece por todos los beneficios que le ofrece la empresa (Mowday 1998).

El enfoque multidimensional considera que un fuerte vínculo psicológico, basado en las tres dimensiones mencionadas anteriormente, constituye la base del compromiso organizacional. Estas dimensiones se presentan de manera simultánea pero con distinto nivel de intensidad (Meyer y Allen 1997).

Para el presente estudio se empleará un enfoque multidimensional porque consideramos relevante analizar el compromiso a través de sus tres dimensiones. Además se considera que cada trabajador podría desarrollar en un mayor o menor nivel cualquiera de los tres tipos de compromiso.

## **4. Satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación**

Vandenberghe y Bentein (2009) corroboraron los resultados obtenidos por investigadores sobre la relación entre el compromiso organizacional y el rol de la satisfacción en la intención de retirarse de la organización.

Adicionalmente a las causas derivadas de la organización, Ibarra (2000) señala algunas circunstancias inherentes al trabajador que pueden influir en la intención de salida entre las que destacan el cambio de vivienda, el deseo de superación y el crecimiento profesional. Asimismo, Flores, Abreu y Badii (2007) señalan que una de las causas más frecuentes que provoca la fluctuación laboral es la relación existente entre el contenido de las actividades desarrolladas por el trabajador, el compromiso con el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades y la compensación percibida por estas funciones. En la medida que dicha relación no se ajuste a lo esperado por el trabajador (satisfacción laboral), este tendrá la intención de retirarse de su puesto de trabajo en búsqueda de mejores condiciones económicas.

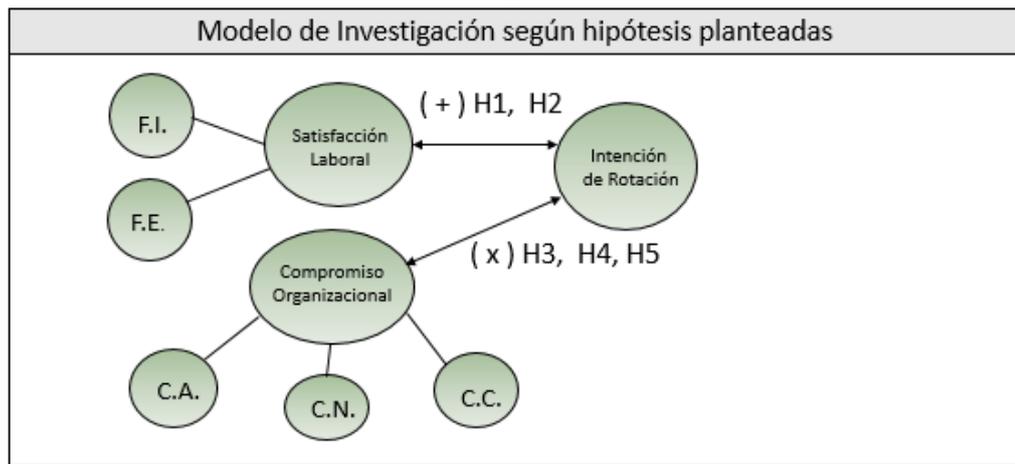
Por otro lado, según el modelo propuesto por Thatcher, Stpina y Boyle (2002), la satisfacción laboral permitirá al trabajador permanecer en la organización, su intención de retirarse disminuirá y habrá un efecto directo sobre el compromiso organizacional. Ambas variables están relacionadas inversamente con la intención de rotación. Además las funciones asignadas al trabajador, su variedad y la autonomía para manejar sus actividades (factores intrínsecos) presentan una mayor relación con la intención de rotación, a diferencia de los factores extrínsecos (como la remuneración).

Nuestro modelo establece la existencia de una relación inversa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con la intención de rotación. La satisfacción laboral se divide en dos factores y el compromiso organizacional, en tres dimensiones. Asimismo, los factores intrínsecos resultarían predictores de la intención de rotación.

### **Gráfico 1. Modelo de investigación según hipótesis planteadas**

Variables:

- Intención de rotación.
- Satisfacción laboral: factores intrínsecos (F. I.) y extrínsecos (F. E.).
- Compromiso organizacional: afectivo (C. A.), normativo (C. N.) y de continuidad (C. N.).



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **Capítulo III. Metodología**

En este capítulo se presenta la metodología utilizada, el diseño de la investigación, la determinación de la muestra, los instrumentos utilizados y el procedimiento de recolección de datos.

#### **1. Enfoque, alcance y diseño de investigación**

El estudio es correlacional, predictivo, explicativo y transversal. Esto se debe a que el interés está enfocado en encontrar relaciones inversas o directas entre los diferentes constructos mediante la recolección de datos en un solo momento (a través de una medición y tiempo únicos), la descripción de las variables, el análisis de su interrelación y la determinación de las variables predictoras (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

El diseño es de tipo cuantitativo porque busca medir y evaluar de manera objetiva dos constructos: la satisfacción laboral (con sus dos factores) y el compromiso organizacional (en sus dimensiones afectiva, de continuidad y normativa), a través de cuestionarios aplicados de manera anónima a un grupo de profesionales del rubro minero.

Asimismo, el estudio es no experimental, sin manipulación de la realidad; se mide la variable tal como se presentó en la muestra.

#### **2. Muestra**

El muestreo seleccionado para la investigación será de tipo intencional, por ser el que corresponde a los objetivos de la investigación.

Este tipo de muestreo no pretende la generalización de los resultados, sino identificar a los participantes que puedan proporcionar información importante para la comprensión del fenómeno a estudiar (Merriam 1998).

La muestra estuvo compuesta por 150 profesionales de ambos sexos altamente especializados, de una población total de 350 trabajadores de posiciones claves para la organización entre ellos tenemos: geólogos, geomecánicos, ingenieros de minas, ingenieros mecánicos, ingenieros

metalúrgicos, ingenieros electrónicos; con más de dos años de experiencia y más de un año de permanencia en la organización. Asimismo, se consideraron variables sociodemográficas como el género, la edad, el estado civil y el tiempo en la organización. Estos datos vienen a ser relevantes ya que se puede considerar la existencia de otros factores que podrían influir en la intención de rotación voluntaria.

### **3. Variables**

Se consideran las siguientes variables:

- Intención de rotación.
- Satisfacción laboral.
- Compromiso organizacional.

### **4. Instrumentos de medición**

Para este estudio se utilizará tres instrumentos: el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ), la Escala General de Satisfacción y el Cuestionario de Intención de Rotación.

#### **4.1 Compromiso organizacional**

El Cuestionario de Compromiso Organizacional creado por Meyer y Allen (1997), ha sido traducido del inglés al español y registra dieciocho ítems: catorce ítems positivos y cuatro ítems negativos.

Se realizaron dos estudios pilotos con la finalidad de verificar la confiabilidad de la prueba para la población estudiada. Los resultados demostraron que los ítems inversos de las escalas presentaban problemas de comprensión, motivo por el cual se cambiaron por ítems directos. Para los fines de esta investigación se convirtieron los ítems negativos en positivos (ver el Anexo 1). Como aún se registraron ítems que disminuían la fiabilidad de la prueba, se optó por retirar aquellos ítems.

La dimensión afectiva consideró seis ítems con enunciados como «Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización», evaluando cómo se siente el colaborador en función a su apego emocional y permanencia en la organización. La dimensión de compromiso normativo

agrupó cuatro ítems como el enunciado «No me voy de la compañía porque siento que no sería correcto renunciar» con el fin de medir la relación que existe entre el trabajador y la empresa en función de la obligación y lealtad. La dimensión de compromiso de continuidad que también agrupó cuatro ítems como «Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara» se centró en el análisis que realiza el trabajador sobre los costos asociados a dejar su centro de labores.

Se empleó una escala de Likert de cinco puntos, que van del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo). En la escala, 90 es el puntaje más alto posible; mientras mayor sea el puntaje obtenido, mayor será el compromiso experimentado por el trabajador en sus diferentes dimensiones. Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del índice de alpha de Cronbach, que evidencia una alta consistencia interna.

## **4.2 Satisfacción laboral**

La Escala General de Satisfacción ha sido desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 y consta de dieciséis ítems que permiten identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de las condiciones de trabajo.

La subescala de factores intrínsecos mide aspectos como el reconocimiento laboral, la responsabilidad, la promoción, los aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. y está conformada por los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14. La subescala de factores extrínsecos está orientada a aspectos como el horario, el salario y las condiciones físicas de trabajo; se compone por los ítems 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15. El ítem 16 mide la satisfacción general en el trabajo.

La puntuación se obtiene sumando las respuestas brindadas por cada trabajador. Se asigna un valor que va del 1 (Muy insatisfecho hasta un valor) al 7 (Muy satisfecho). La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105. A mayor puntuación, más satisfacción general (ver el Anexo 2).

### **4.3 Cuestionario de Intención de Rotación**

Se consideró como referencia el Cuestionario de Propensión al Abandono de la Organización (PAO) elaborado por González-Romá, Merí, Luna y Lloret en 1992, el cual estima el grado de intención a dejar la empresa por parte de los empleados. Este cuestionario tiene seis ítems, de los cuales uno es negativo.

Se empleó una escala de Likert de cinco puntos que van de 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo). Teniendo como máximo puntaje 30 y como mínimo puntaje 6. Los resultados considerarán que a mayor acuerdo indicado por los trabajadores, mayor será su intención de retirarse de la organización (ver el Anexo 3).

Los autores del cuestionario original validaron la confiabilidad a partir del índice de alpha de Cronbach evidenciando que la escala está constituida por ítems fiables. De igual manera, Vázquez (2001) en su estudio piloto sobre predictores de la intención del empleado obtuvo un índice de consistencia interna de 0,84.

## **5. Procedimiento**

Se inició el procedimiento mediante la solicitud de la autorización para aplicar los cuestionarios a los trabajadores de la gerencia de las oficinas corporativas y a la gerencia de la unidad minera (se explicó el motivo del estudio). Una vez autorizado el ingreso, se procedió a aplicar dos estudios pilotos de los instrumentos a un grupo de 35 trabajadores con la finalidad de estimar el tiempo promedio de aplicación, comprobar la comprensión del lenguaje utilizado y validar la fiabilidad de los ítems empleados en cada dimensión o factor.

Una vez realizado el estudio piloto y corroborado la comprensión de cada ítem, se procedió a la aplicación de los cuestionarios de forma voluntaria, previa firma del consentimiento informado por parte de los participantes. Dicho consentimiento no solo asegura el anonimato de los participantes sino también permite mantener la estricta confidencialidad.

Los tres cuestionarios se entregaron en un sobre cerrado a cada uno de los participantes, la consigna para ambos instrumentos y la forma en que se debía responder se explicó verbalmente. Cada cuestionario tenía una ficha de datos para obtener la información de los datos demográficos.

Una vez que se obtuvieron los sobres con las respuestas de los participantes, los datos fueron ingresados a una base de datos general. Después la información se procesó usando el sistema estadístico SPSS.

Finalmente, se procedió a analizar los resultados con la finalidad de corroborar las hipótesis planteadas.

## Capítulo IV. Análisis de resultados

### 1. Análisis de datos sociodemográficos

El 66,7% de los trabajadores encuestados pertenecen al género masculino y el 33,3% al género femenino. En cuanto al estado civil, el 27,3% está conformado por solteros, el 68% por casados, el 3,33% por divorciados y el 1,33% por convivientes. Con respecto a la edad de los trabajadores, el 5,33% se encuentra entre 21 y 28 años, el 42% entre los 29 y 36 años, el 32,7% entre los 37 y 44 años, el 15,3% se ubica entre los 45 y 52 años y el 4,66% está en el rango de 53 y 60 años. En relación a los años de permanencia en la empresa, el 83,3% tiene entre 1 y 5 años de antigüedad, el 14,7% de 6 a 10 años y solo el 2% tiene más de 11 años en la compañía.

Tabla 4. Análisis de datos sociodemográficos

GÉNERO	
<i>M</i>	<i>F</i>
66,7%	33,3%

ESTADO CIVIL		
<i>S</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
26,63%	68%	3,33%

EDAD				
<i>21 - 28</i>	<i>29 - 36</i>	<i>37 - 44</i>	<i>45 - 52</i>	<i>53 - 60</i>
5,33%	42%	32,70%	15,30%	4,66%

AÑOS DE PERMANENCIA		
<i>1 - 5</i>	<i>6 - 10</i>	<i>+ 10</i>
83,3 %	14,7%	2%

## 2. Análisis estadístico

### 2.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Tal y como se indica en las tablas siguientes, la confiabilidad de los instrumentos aplicados fue obtenida utilizando el método de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach, mediante los cuales se reportaron puntajes medio y altos.

Hernández, R. et al (2014). Refieren que no existe una regla que indique a partir de qué valor se acepte la fiabilidad del instrumento, manifiesta que los investigadores suelen calcular el valor y declararlo, explicando el método utilizado. Algunos autores consideran que el coeficiente debe estar entre 0,70 y 0,90 Hernández, (Tavakol y Dennick (2011).Garson (2013), establece que 0.60 es un valor aceptable del coeficiente Alfa de Cronbach.

**Tabla 5. Análisis de fiabilidad de la intención de rotación voluntaria en la muestra total**

		Alfa de Cronbach
Intención de rotación voluntaria		0,69

**n= 150**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 6. Análisis de fiabilidad de las dimensiones del compromiso organizacional en la muestra total**

		Alfa de Cronbach
Compromiso organizacional	Afectivo	0,70
	Normativo	0,65
	De continuidad	0,65

**n= 150**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 7. Análisis de fiabilidad de los factores de satisfacción laboral en la muestra total**

		Alfa de Cronbach
Satisfacción laboral	Factores intrínsecos	0,77
	Factores extrínsecos	0,76

**n= 150**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**2.2 Análisis descriptivo de las variables**

Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Srminov con el objetivo de determinar la distribución de la normalidad de los datos. Se utilizó la mediana y la desviación estándar.

Se puede observar los puntajes medios de los componentes del compromiso organizacional, intención de rotación y factores de satisfacción laboral. El compromiso afectivo y los factores extrínsecos de la satisfacción laboral son los que obtuvieron mayores niveles en la muestra.

**Tabla 8. Análisis descriptivo de las variables**

	CO Afectivo	CO Normativo	CO Continuidad	IRV	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
<b>Mediana</b>	3,33	2,50	3.00	2,40	4,93	5,19
<b>Desviación estándar</b>	0,62	0,73	0,72	0,58	0,72	0,70
<b>Mínimo</b>	2,17	1.00	1,75	1,40	2,43	3,25
<b>Máximo</b>	4,83	4.00	4,50	4,60	6,14	6,75

**n=150**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**2.3 Resultados del análisis correlacional**

Se utilizó la correlación de Spearman para establecer el grado de relación existente entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación. En la tabla N° 9 se observa que existe una relación negativa y altamente significativa entre la intención de rotación y los factores intrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho = -0,424$ ;  $p < 0,001$ ). Del mismo modo, existe una relación negativa y altamente significativa entre la intención de rotación y los factores

extrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho=-0,332$ ;  $p < 0,001$ ). Ello demuestra que a mayor satisfacción laboral (factores intrínsecos y extrínsecos), menor intención de rotación (y viceversa).

Por otro lado, existe una relación altamente significativa entre el componente afectivo del compromiso organizacional y los factores intrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho=0,371$ ;  $p < 0,001$ ). Asimismo, existe una relación altamente significativa entre el componente afectivo del compromiso organizacional y los factores extrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho=0,394$ ;  $p < 0,001$ ).

Además existe una relación altamente significativa entre el componente normativo del compromiso organizacional y los factores intrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho=0,308$ ;  $p < 0,001$ ). También existe una relación altamente significativa entre el componente normativo del compromiso organizacional y los factores extrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho=0,352$ ;  $p < 0,001$ ).

Finalmente, existe una relación altamente significativa entre el componente de continuidad del compromiso organizacional y los factores intrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho=0,219$ ;  $p < 0,001$ ). Del mismo modo, existe una relación altamente significativa entre el componente de continuidad del compromiso organizacional y los factores extrínsecos de la satisfacción laboral ( $\rho=0,217$ ;  $p < 0,001$ ).

**Tabla 9. Correlación de variables**

		IRV	CO Afectivo	CO Normativo	CO Continuidad	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
	IRV						
	CO Afectivo	-,061					
Rho de Spearman	CO Normativo	-,11	,413**				
	CO Continuidad	-,015	,389**	,411**			
	Factores intrínsecos	-,424**	,371**	,308**	,219**		
	Factores extrínsecos	-,332**	,394**	,352**	,217**	,865**	

**n=150**

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).\*\*

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.4 Regresión lineal múltiple

Se realizó el análisis de regresión lineal múltiple jerárquico. En el primer paso se introdujeron las variables sociodemográficas y ninguna de ellas resultó significativa. En el segundo paso se introdujeron los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral; al incrementar el coeficiente de determinación en 0,19 resultaron significativos ( $\beta = -.535 \leq ,001$ ), los factores intrínsecos de la satisfacción laboral, es decir que la única variable que predice la intención de rotación son los factores intrínsecos ( $\beta = -.556, p \leq .001$ ). El total se explica con .219 de la varianza de intención de rotación: por lo tanto el plan de acción a desarrollarse debe estar enfocado en mejorar aspectos como (reconocimiento laboral, responsabilidad, promoción y contenido de la tarea). En el tercer paso se introdujeron las dimensiones del compromiso organizacional y ninguno de ellos resultó significativo.

**Tabla 10. Predicción de variables**

<b>Valores sociodemográficos</b>	<b>Beta</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Edad	-.097	-.130	-.124
Género	-.122	-.121	-.136
Estado civil	.035	.004	.052
Hijo	-.180	-.115	-.160
Antigüedad	.030	0.51	.063
<b>Satisfacción laboral</b>			
Factores intrínsecos		<b>-,535***</b>	<b>-,556***</b>
Factores extrínsecos		,116	,066
<b>Compromiso organizacional</b>			
CO Afectivo			,117
CO Normativo			-.035
CO Continuidad			.132
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	,012	,202 ,190	,219 ,017

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo V. Discusión de los resultados**

En el análisis de fiabilidad, la consistencia interna de la intención de rotación, factores de satisfacción laboral y las dimensiones del compromiso presentan valores satisfactorios, lo cual permite obtener resultados consistentes, coherentes y confiables en la presente investigación.

Con respecto a la satisfacción laboral, esta se divide en los factores intrínsecos y extrínsecos. Estos últimos presentan un mayor puntaje, lo cual demuestra que los trabajadores de la organización se sienten más satisfechos con aquellas condiciones manejadas por la misma organización (como los beneficios sociales, las condiciones físicas, los reglamentos internos y la seguridad en el trabajo) que con aquellas condiciones relacionadas con los logros, el reconocimiento o el crecimiento profesional.

Desde el 2010 el Grupo Votorantim (Brasil), ha reportado que la empresa tiene altos estándares en temas de seguridad, procedimientos auditados y capacitaciones constantes que miden el nivel de aceptación del área de seguridad. Además cumple con todos los beneficios sociales y el área de compensaciones se encuentra dirigida bajo la metodología Hay, que permite un mejor estudio de la escala salarial para ofrecer remuneraciones acorde al mercado. Por otro lado, la Gerencia de DHO se preocupa por mejorar las condiciones física y la infraestructura; sin embargo, continua siendo un trabajo que requiere seguimiento. Estas razones podrían explicar el grado de satisfacción en cuanto a los factores extrínsecos, es decir, datos que evidencian una menor insatisfacción laboral para una población que, en promedio, permanece de uno a cinco años en la empresa.

De esa manera, estos resultados son importantes considerando que los factores extrínsecos (también llamados factores higiénicos en la teoría de Herzberg) originarían la insatisfacción laboral, mientras que los factores intrínsecos estarían relacionados con la satisfacción laboral. Es decir, los factores extrínsecos podrían llegar a prevenir la insatisfacción laboral o, si ya se encuentra presente en la población, ayudaría a revertirla. Sin embargo, la presencia solo de estos factores no llegaría a producir satisfacción, a diferencia de los factores intrínsecos (Herzberg y Colb 1999).

De igual forma, se observa que los trabajadores de la organización reportan mayor compromiso afectivo, lo cual puede mostrar que los trabajadores priorizan la afinidad con su organización a

partir de la identificación con esta, el establecimiento de un lazo emocional y el sentimiento de orgullo de pertenecer a un rubro que mueve la economía peruana y que permite ganar experiencia y tener un perfil más interesante para rubros afines. Según Meyery Allen (1991), ese tipo de compromiso genera un buen desempeño del trabajador y orientación al logro de sus metas porque representa el deseo de quedarse en la organización y va ligado al aspecto emocional y de pertenencia. Sin embargo, mantener un compromiso afectivo en toda empresa se convierte en una tarea compleja. Según Hult (2005), se logra promoviendo un trabajo que resulte interesante, que genere orgullo y que permita el desarrollo profesional: todo un reto para el área de Recursos Humanos, que debe conservar o mejorar el compromiso afectivo.

Al compromiso afectivo le sigue el compromiso de continuidad y después el compromiso normativo. Los trabajadores tienden a sentirse más comprometidos en función a los costos, el tiempo y el esfuerzo que han invertido en la empresa, en lugar de sentirse vinculados por la lealtad que tienen a su organización, es decir, el trabajador puede llegar a percibir con mayor frecuencia que tiene que quedarse en la organización por las pocas oportunidades de conseguir un nuevo trabajo, por todos los costos e inversión que genera el cambio (especialmente si el contexto es de incertidumbre económica).

Otro de los hallazgos de esta investigación es que existe una relación negativa y altamente significativa entre la intención de rotación y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral, lo cual valida las dos primeras hipótesis. Esto quiere decir que se evidencia que a mayor intensidad de ambos factores, menor será la intención de retirarse de la organización (o viceversa). Esto se relaciona con lo indicado por Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), quienes sostuvieron que mientras más satisfecho se encuentre el trabajador, existirá menor probabilidad de que renuncie. A partir de lo descrito radica la importancia de elaborar un plan de acción que tenga como protagonista a la satisfacción laboral.

Por otro lado, los resultados obtenidos rechazan las hipótesis 3, 4 y 5, mediante las cuales se manifiestan que existe una correlación inversa y altamente significativa entre cada una de las dimensiones del compromiso organizacional y la intención de rotación. Esto posiblemente obedece a que los trabajadores no determinan su intención de rotación en función a las dimensiones de compromiso que los caracterizan. Es más significativo el nivel y la influencia que tiene la satisfacción laboral que el compromiso frente a su organización. Por ejemplo, un

trabajador puede sentirse identificado y orgulloso de pertenecer a su empresa, pero este sentimiento no lo haría descartar su postulación a otra organización.

Finalmente, los resultados demuestran que los factores intrínsecos de la satisfacción laboral predicen la intención de rotación.

En la empresa estos factores intrínsecos están relacionados con la oportunidad de crecimiento que ofrece la empresa, el dinamismo que deben tener sus actividades, el reconocimiento de su labor, la propia actividad que realizan y las relaciones con sus superiores. Tomando en cuenta que nuestra población tiene en promedio de 29 a 36 años de edad, se puede afirmar que los trabajadores están en una etapa en la que tienden a pensar más en su línea de carrera, desean ganar más experiencia que les permita crecer dentro de la organización y quieren evitar quedarse estancados en una misma posición o desarrollando las mismas actividades.

Navarro (2008) indica que los factores intrínsecos son los más importantes para determinar la satisfacción laboral porque estos factores están relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo en función a la identidad, la variedad y el interés.

Frente a ello, el área de Recursos Humanos debe trabajar continuamente para controlar aspectos de la satisfacción laboral en torno a los factores intrínsecos.

La presente investigación busca que contribuya con información relevante para las empresas mineras actuales que enfrentan cambios organizacionales por la coyuntura de este período: empresas con altos niveles de rotación de profesionales clave para la sostenibilidad de la organización y empresas enfocadas en aumentar la producción sin considerar el factor humano como elemento fundamental para conseguir esas metas. Estos resultados muestran la importancia de tener dentro de sus programas de mejora continua y metas organizacionales un plan de acción enfocado en el factor humano, específicamente en la satisfacción laboral. Como se ha observado, esta variable se encontraría relacionada inversamente con la intención de rotación; incluso los factores intrínsecos de la satisfacción laboral resultarían ser predictores de la intención de retirarse de la organización. Por tanto, tomar en cuenta la importancia de esta variable podría prevenir la salida de profesionales clave para conseguir las metas de la empresa, mejoraría la imagen como organización e incluso diversos profesionales buscarían pertenecer a esas empresas.

Asimismo, se da a conocer a las organizaciones que su foco no debe estar centrado solo en mejorar los factores extrínsecos para lograr que el trabajador se sienta satisfecho. Diversas empresas consideran que solo mejorando la infraestructura o aumentando los salarios, su personal estaría totalmente satisfecho; dejan de lado el reconocimiento del trabajo que realizan, las tareas retadoras que permitan desarrollarse y el establecimiento de una línea de carrera o plan de sucesión que lleve a los profesionales a sentirse motivados.

Es así que, mostrando la importancia de la satisfacción laboral en la intención de rotación, se espera que las empresas puedan considerar como guía el plan de acción propuesto para que sea implementado por el área de Recursos Humanos (compuesta por expertos en la gestión de personas) de las organizaciones.

## **Capítulo VI. Plan de acción**

Los resultados hallados en el estudio han demostrado que la satisfacción laboral se encuentra relacionada de manera inversa con la intención de rotación y que los factores intrínsecos predicen la intención de rotación. Por tal motivo, se ha resuelto la elaboración e implementación del presente plan de acción.

### **1. Antecedentes**

Al haber realizado un estudio con la finalidad de identificar si existe una relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera, es importante destacar la intervención de agentes de cambio interno, específicamente en los factores intrínsecos (reconocimiento laboral, responsabilidad, promoción y contenido de la tarea), como predictores de la intención de rotación, por lo tanto se debe tener en consideración que toda acción a desarrollar se debe vincular de forma directa con la estrategia de la organización y con la estrategia del departamento de gestión humana con la finalidad de disminuir la intención de rotación en los trabajadores.

### **2. Objetivo general**

Elevar y optimizar la satisfacción laboral enfocada en los factores intrínsecos a través de actividades que generen, reconocimiento y crecimiento laboral en los colaboradores con la finalidad de disminuir la intención de rotación.

### **3. Objetivos específicos**

- Generar condiciones que permitan incrementar los niveles de satisfacción.
- Crear experiencias positivas y de desarrollo personal que afiancen la satisfacción con respecto a la organización.

### **4. Estructura del plan de mejora de la satisfacción laboral**

La propuesta de actividades y recomendaciones para desarrollar el Plan de Mejora de la Satisfacción Laboral dirigido a los colaboradores brinda condiciones de desarrollo personal y laboral óptimas a los colaboradores. El plan permitirá optimizar la satisfacción laboral.

## **5. Propuestas para trabajar los factores intrínsecos de la satisfacción laboral**

### **5.1 Propuestas dirigidas a la organización**

- Brindar más oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.
- Enfocarse en reconocer los logros y los méritos para que el colaborador se sienta más satisfecho.
- Centrarse en reestructurar y enriquecer las funciones que deben desempeñar los trabajadores en sus puestos.
- Concientizar al trabajador proporcionando información sobre el impacto de su trabajo.
- Asignar tareas nuevas y que impliquen mayor especialización al trabajador.
- Incrementar el nivel de información ofrecida.

### **5.2 En relación a los métodos de trabajo**

- Se debe reforzar las capacitaciones, realizar seminarios, talleres, becas, diplomados, etc., con instituciones nacionales e internacionales.

### **5.3 Reconocimiento en relación a su desempeño profesional**

- Reconocer al colaborador que se esfuerza por hacer mejor las cosas, cumpliendo los objetivos que se ha trazado.
- Distinguir al personal que trabaja, tomando en consideración su experiencia, tiempo de servicio y profesionalismo.
- Fomentar que el jefe inmediato motive a sus trabajadores y reconozca su esfuerzo.

La oportunidad para la ejecución de este plan es a la culminación del análisis del estudio y de las conclusiones obtenidas. La postergación de las acciones a tomar afectará negativamente la satisfacción laboral, puesto que el colaborador percibirá que los estudios que se realizan no son tomados en cuenta y, a futuro, su actitud con referencia a cualquier otro estudio será negativa.

Dentro de las actividades que se proponen, se han considerado acciones con referencia a los siguientes campos:

- Actividades vinculadas a la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Cada actividad específica que se propone se orienta a mejorar los factores intrínsecos. En ese sentido, las actividades que se proponen definitivamente contribuirán a mejorar la satisfacción laboral.

#### **5.4 Beneficios de la implementación del plan de acción en la organización**

- Incremento de la satisfacción laboral mediante la capacitación, que es considerada una inversión fundamental e implica el ahorro en costos.
- A través del reconocimiento que se les dará, los colaboradores sentirán que son tomados en cuenta; se trabajará su autoestima y auto concepto, lo cual repercutirá de manera positiva sobre su satisfacción laboral y no pensarán en retirarse de la organización.
- Mejora de la efectividad de la organización, ya que mientras más satisfechos se encuentren los colaboradores y mejor capacitados e informados se encuentren, se llevará a cabo un mejor trabajo individual y grupal.
- El personal tendrá la posibilidad de tomar decisiones y resolver problemas en forma rápida y participativa, ya que a través del reconocimiento que se les otorgue tendrán la posibilidad de expresar sus propuestas e ideas para la mejora de los procesos.
- La implementación del plan será considerada como parte de la estrategia para retener al personal y evitar los elevados costos que genera la rotación de personal.

- Todo lo antes descrito redundará de manera positiva en la rentabilidad de la empresa. Esta será sostenible en el tiempo porque el capital humano será considerado como el activo más valioso de la organización. Solo a través de un grupo humano satisfecho se logrará garantizar año tras año el cumplimiento del planeamiento estratégico de la organización.

### **5.5 Costos de la implementación del plan de acción**

Los costos para la implementación del plan ascienden aproximadamente a S/. 450.000:

- S/. 400.000: Plan de Capacitación.
- S/.40.000: Consultoría Línea de Carrera y Plan Sucesión.
- S/.10.000: Programa Reconocimiento.

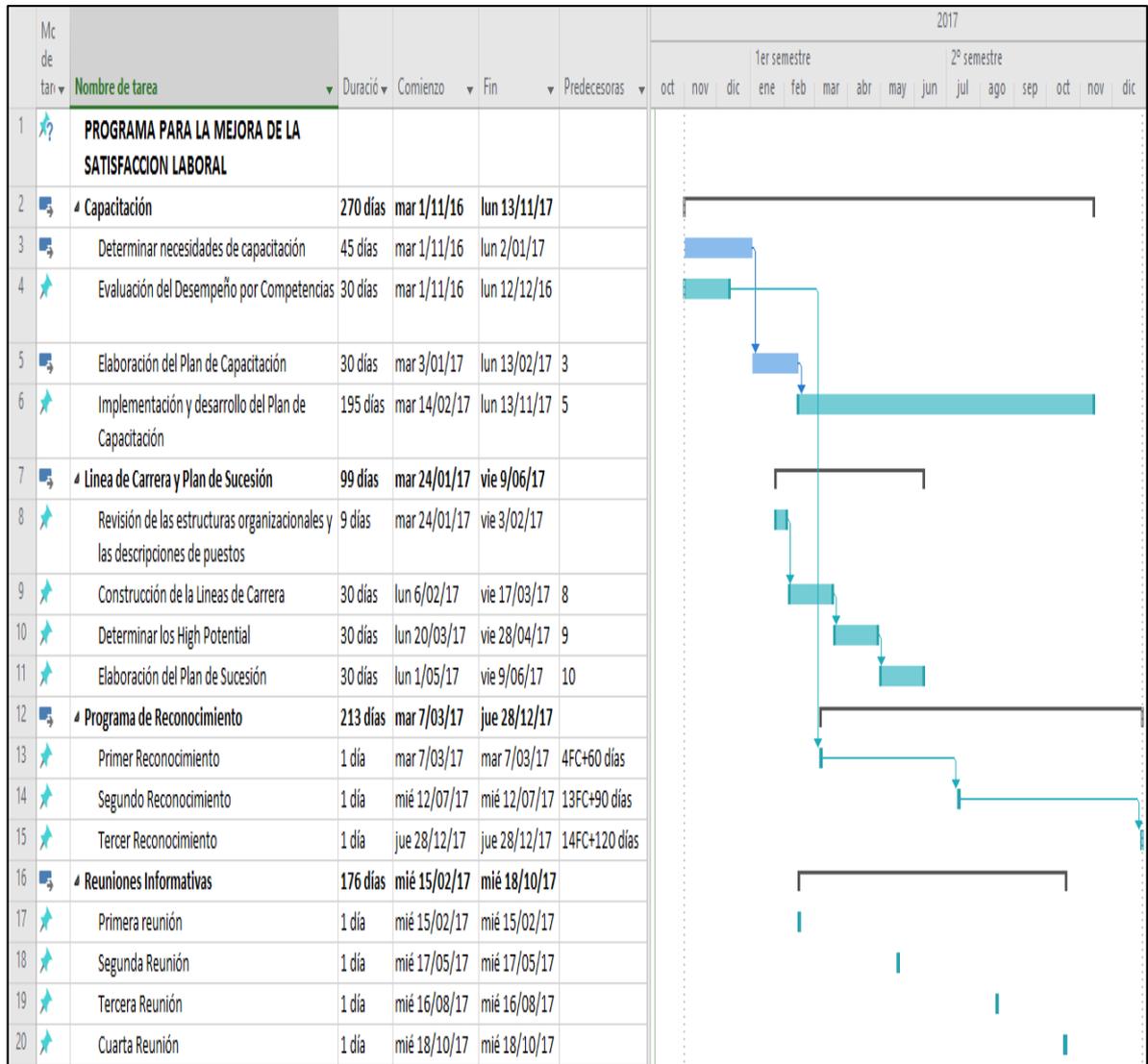
**Tabla 11. Programa propuesto para el mejoramiento de la satisfacción laboral (factores intrínsecos)**

<b>PROPUESTA ESPECÍFICA</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>SESIONES/ TIEMPO</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>META</b>
<p align="center"><b>Plan Anual de Capacitación (orientado al reconocimiento y promoción)</b></p>	<p>El Plan Anual de Capacitación metodológicamente realizaría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de necesidades de capacitación.</li> <li>• Evaluación por competencias.</li> <li>• Formulación del Plan Anual de Capacitación.</li> <li>• Evaluación de la ejecución del Plan de Capacitación.</li> </ul>	<p>Variable de acuerdo a metodología a emplear. En diez meses se debe ejecutar todo el plan.</p>	<p>Total de Capacitaciones planificadas/ Capacitaciones ejecutadas.</p>	<p>Debe alcanzar a todos los profesionales sin exclusión.</p>	<p>Incremento de la satisfacción laboral enfocada en factores intrínsecos, mediante la capacitación orientada al desarrollo de los profesionales.</p>
<p><b>Líneas de carrera y planes de sucesión (orientados al desarrollo del personal)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de puestos.</li> <li>• Contenidos de puestos y exigencias de competencias.</li> <li>• Evaluación del potencial y de las competencias del personal. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de brechas con respecto a los perfiles.</li> </ul> </li> <li>• Formulación del plan de carrera individual.</li> <li>• Asesoría y seguimiento de los planes de carrera.</li> </ul>	<p>Tres meses.</p>	<p>Porcentaje de Planes programados/ Porcentaje de planes ejecutados.</p>	<p>Todos los profesionales.</p>	<p>Brindar más oportunidades de crecimiento y desarrollo personal a nivel horizontal y vertical.</p>

<p><b>Programas de reconocimiento</b></p>	<p>Reuniones que deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eminentemente dinámicas, se premiara con vales de compras, dinero en efectivo, viajes, días libres, de acuerdo a los que deseen según preferencias.</li> <li>• Se publicará en el mural o boletín los destacados del mes.</li> <li>• Debe incluirse evaluación instrumental como retroalimentación.</li> </ul>	<p>Una hora por evento, una vez cada tres meses.</p>	<p>Número de colaboradores destacados / Total de profesionales.</p>	<p>A todo el personal profesional de la organización.</p>	<p>Reconocer al colaborador que se esfuerza por hacer mejor las cosas y que alcanza los logros que se han trazado. Distinguir al personal que trabaja, tomando en cuenta su experiencia, tiempo de servicio, lealtad y profesionalismo.</p>
<p><b>Reuniones informativas trimestrales</b></p>	<p>Desarrollar reuniones mediante las cuales los gerentes informen al grupo de profesionales, los avances en el cumplimiento del plan estratégico y los cambios organizacionales.</p>	<p>Una reunión trimestral.</p>	<p>Número de colaboradores que asisten /Población de profesionales.</p>	<p>Orientado a Todo el personal profesional.</p>	<p>Mantener a los profesionales informados sobre los avances de la empresa, así como, del impacto y el aporte valioso que generan en la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 12. Proyecto para el programa de mejora de la satisfacción laboral**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Los factores sociodemográficos no influyen en la intención de rotación.
- Los factores intrínsecos y extrínsecos se relacionan inversamente con la intención de rotación.
- No se evidencia una correlación significativa entre las dimensiones de compromiso organizacional y la intención de rotación.
- Existe una relación altamente significativa entre el componente afectivo del compromiso organizacional y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral
- Existe una relación altamente significativa entre el componente normativo del compromiso organizacional y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral.
- Existe una relación altamente significativa entre el componente de continuidad del compromiso organizacional y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral.
- Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral predicen la intención de rotación.

## 2. Recomendaciones

- Continuar con estudios de estas variables, con diferentes grupos (operarios) en las empresas para precisar las relaciones entre ambas.
- Replicar este estudio considerando mayores variables de control.
- Considerar otras variables a estudiar como, por ejemplo, la motivación, la personalidad, el *engagement* y su influencia en la intención de rotación.
- Trabajar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados con una muestra de trabajadores del sector minero que tenga características similares al de la investigación, de tal manera que los resultados puedan ser factibles de generalizar para este tipo de población.
- La gestión del área de Recursos Humanos debe considerar programas enfocados en los factores intrínsecos de la satisfacción laboral.
- Potenciar las capacidades y habilidades de los colaboradores, a través de las capacitaciones para generar el compromiso con la empresa.
- Desarrollar el plan de acción y evaluar periódicamente su cumplimiento.

## Bibliografía

- All, Daniela (2012). “Efectos del compromiso organizacional. Los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal del equipo de una empresa de entretenimiento”. Tesis de Licenciatura. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Alonso, Pilar (2006). “Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración”. *Boletín de Psicología*. Vol. 88, p.49-63.
- Álvarez de Mon, Santiago; Cardona, Pablo; Chinchilla, Nuria; Pin, José Ramón *et al.*(2001). *Paradigmas del liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Amorós, Eduardo (2011). “Factores de satisfacción laboral”. En: *El rincón del coach*. Fecha de consulta: 31/4/2016. <<http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/calidad-y-productividad.php>>.
- Arciniega, Luis (2002). “Compromiso organizacional en México: ¿cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?”. *Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM*. México D. F., vol. 2, núm. 1, p. 21-23.
- Armstrong, Michael (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice*. Londres: Kogan Page.
- Bayona, Cristina; Goñi, Salomé y Madorrán, Madorrán (1999). “Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos.” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. P. 139-149.
- Bluedorn, Allen (1982). “The theories of turnover: Causes, effects, and meaning”. *Revista de Sociología Internacional*. Vol. 1, p. 75-128.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D. F.: McGraw-Hill.

- Chiavenato, Idalberto (2010). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Davis, Keith (1989). *El comportamiento humano en el trabajo*. 6ª ed. Madrid: McGraw Hill.
- Dawis, René V. (2009). “Theory of work adjustment”. En: *Careers in theory*. Fecha de consulta: 6/1/2016. <[http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories\\_twa.pdf](http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf)>.
- De Faria, Fernando (2000). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México D. F.: Limusa.
- De la Rosa Navarro, María Dolores y Carmona Lavado, Antonio (2010). “Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización”. *Universia Business Review*. Vol. 26, p. 112-132.
- Dunham, Randall B; Grube, Jean A. y Castañeda, María B. (1994): “Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition”. *Journal of applied Psychology*. Vol. 79, núm. 3.
- Fiorito, Jack; Bozeman, Dennis; Young, Angela y Meurs, James (2007). “Organizational Commitment, Human Resource Practices and Organizational Characteristics”. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 19, núm. 2, p. 186-207.
- Flores, Roberto; Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2007). “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”. *International Journal Of Good Conscience*. Vol. 3, núm 1, p. 65-99.
- Gallardo, Eva y Triadó, Xavier (2007). “Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿Acaso importan las actitudes?”. En: *Dialnet*. Fecha de consulta: 6/1/2016. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517654>>.
- Glave, Manuel y Kuramoto, Juana (2007). “La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta saber”. *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú*. Vol. 1, núm 4, p. 135-181.

- Gouldner, Alwin W. (1960). "The norm of reciprocity: a preliminary statement". *American Sociological Review*. Vol. 25, p.161-178.
- Griffeth Rodger W.; Hom Peter W. y Gaertner, Stefan (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and correlates of Employee Turnover: Update, Moderator tests, and Research implications for the next millennium". *Journal of Management*. Vol. 26, núm. 3, p. 463-488.
- Guedez, Víctor (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Harter, James; Schmidt, Frank y Hayes, Theodore (2002). "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, p. 268-279.
- Hellriegel, Don; Slocum, Jhon W. y Woodman, Richard W. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D. F.: International Thomsom Editores.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1999). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard y Snyderman, Barbara (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley.
- Hult, Carl (2005). "Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries". *Organization Studies*. Vol. 26, núm.2, p. 249-270.
- Ibarra, Rosa María (2000). *Análisis de la rotación de personal en la industria Maquiladora en Ciudad Victoria*. Ciudad Victoria (México): Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Jaros, Stephen J.; Jermier, John M.; Koehler, Jerry W. y Sincich, Terry (1993). "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process". *Academy of Management Journal*. Vol. 36, núm. 5, p. 951-995.

- Juaneda, Emma y González, María Leonor (2007). “Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo”. En: *Dialnet*. Fecha de consulta: 8/2/2016.<<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234965.pdf>>.
- Lagomarsino, Raúl (2003). “Compromiso organizacional”. *Revista de Antiguos Alumnos*. Vol.6, núm.12, p.79-83.
- Lawler, Edward (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey (EE. UU.): Brooks/Cole Publishing.
- Locke, Edwin A. (1968). *What is job satisfactory*. Washington D. C.: American Psychological Association.
- Meyer, John P. y Allen, Natalie J. (1991). “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, p.61-98.
- Meyer, John P. y Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks (EE. UU.): Sage Publications.
- Merriam, Sharan B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mobley Williams (1977) “intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover”. *Journal of applied psychology*. 62,237-240
- Mowday, Richard (1998). “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*. Vol. 8, núm. 4, p. 387-401.
- Navarro, Elena (2008). “Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana”. Tesis doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Newstrom, John W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D. F.: McGraw-Hill.

- Palma, Sonia (2004). “Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana”. *Revista del Departamento de Psicología*. Vol.5, p.49-59.
- Perú21 (2015). “Economía peruana”. Perú21. Lima, 28 de junio del 2015, p. 7.
- Prieto, Juan (2004). “El abandono voluntario del mercado del trabajo”. *Revista de Economía Aplicada*. Vol. 35, núm. 13, p. 83-104.
- Quarstein, Vernon A., McAfee R. Bruce y Glassman, Myron (1992). “The situational occurrences theory of job satisfaction”. *Human Relations*. Vol. 42, p.859-873.
- Regts, Gerdien, y Molleman, Eric. (2012). “To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee’s turnover intention”. *Human Relations. The Tavistock Institute*. Vol. 66, núm. 193, p. 192-218.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. México D. F.: Pearson Educación.
- Salazar, V. (1993). *Relación entre estilos de afrontamiento al estrés y las dimensiones de personalidad neuroticismo y extroversión*. Tesis para optar el grado de Licenciado de Psicología. Facultad de Ciencias y Filosofía. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Sherman, Arthur; Bohlander, George y Snell, Scott (1999). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Thomson.
- Steers, Richard (1977). “Antecedents and outcomes of organizational commitment”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, p. 46-56.
- Steers, Richard (1978). “Major influences on employee attendance a process model”. *Journal of applied psychology*. Vol. 63, p. 91-407.
- Tamayo, C.P. (2008) *Modelos teóricos e investigación sobre rotación de personal*. México D. F.: PAC.

- Tett, Robert P y Meyer, John P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”. *Personnel Psychology*. Vol. 46, p. 259-293.
- Vandenberghe, Christian y Bentein, Kathleen (2009). “A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 82, 331-348.
- Vázquez, S. (2001). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización*. Trabajo de grado de licenciatura. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Villalba, Olivia (2001). “Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo”. *Revista Latinoamericana de Administración*. Núm. 26, p.5-17.
- Warr, Peter; Cook, John y Wall, Toby (1979). “Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being”. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 52, p. 129-148.
- Whitener, Ellen M. y Waltz, Pat M. (1993). “Exchange theory determinants off affective and continuance commitment and turnover”. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 42, p. 265 - 281.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Cuestionario de Compromiso Organizacional**

A continuación se presentan 18 afirmaciones y una escala de cinco (5) puntos que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para responder, lea atentamente cada enunciado y elija el número que mejor represente su percepción o situación individual. Es importante que marque el punto medio (3) únicamente en los casos en que su percepción realmente no pueda ser descrita por alguno de los extremos.

	<b>Afirmaciones</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
1	Me quedo en la compañía porque siento que le he dado mucho de mí.	1	2	3	4	5
2	No me voy de la compañía porque siento que no sería correcto renunciar.	1	2	3	4	5
3	Si en este momento decidiera renunciar a mi organización, muchas cosas de mi vida serían interrumpidas.	1	2	3	4	5
4	Pertenecer a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
5	Si renunciara a mi organización, pienso que tendría muy pocas opciones o alternativas en otra empresa.	1	2	3	4	5
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1	2	3	4	5
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	1	2	3	4	5
8	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4	5
10	Siento obligación de permanecer en la compañía.	1	2	3	4	5
	<b>Afirmaciones</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
11	Me siento obligado a permanecer en la compañía por no decepcionar a mis compañeros ni jefes.	1	2	3	4	5

12	Esta organización significa mucho para mí en lo personal.	1	2	3	4	5
13	Le debo muchísimo a esta organización.	1	2	3	4	5
14	Me siento como parte de la familia en mi organización.	1	2	3	4	5
15	Siento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	2	3	4	5
16	Quiero quedarme en la compañía, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara.					
18	Siento cariño (afecto) por la compañía.	1	2	3	4	5

Fuente: Meyer y Allen, 1997.

## Anexo 2. Escala General de Satisfacción

A continuación, se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de indagar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra usted con respecto a diversos factores dentro de su entorno laboral. Para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad.

Lea atentamente cada afirmación y seleccione solo una alternativa que usted considera refleja mejor su situación actual, marcando con una “X” la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala de 7 puntos ofrecida a continuación.

Extremadamente insatisfecho	Muy insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	No estoy seguro	Moderadamente satisfecho	Muy satisfecho	Extremadamente satisfecho
-----------------------------	------------------	----------------------------	-----------------	--------------------------	----------------	---------------------------

1	Las condiciones físicas del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2	La libertad para elegir tu propio método de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
3	La relación con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
4	El reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7
5	Su superior inmediato	1	2	3	4	5	6	7
6	La cantidad de responsabilidad que le dan	1	2	3	4	5	6	7
7	El dinero que le pagan	1	2	3	4	5	6	7
8	La oportunidad para emplear sus capacidades	1	2	3	4	5	6	7
9	Las relaciones sociales entre los directivos y los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
10	Las oportunidades de promoción	1	2	3	4	5	6	7
11	La forma en que está dirigida su empresa	1	2	3	4	5	6	7
12	La atención que prestan a sus sugerencias	1	2	3	4	5	6	7
13	Sus horas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14	Las diferentes actividades para realizar en su trabajo	1	2	3	4	5		7
15	La seguridad en el puesto de trabajo	1		3	4	5	6	7
16	Considerando todos los aspectos, ¿cómo se encuentra en su trabajo en general?	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Warr, Cook y Wall, 1979.

### Anexo 3. Cuestionario de Intención de Renuncia Voluntaria

El propósito de este cuestionario es conocer su nivel de Intención de renuncia voluntaria. Marque con una “X”, la opción que indique mejor su opinión sobre los enunciados.

<b>Planteamiento</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Para mí este trabajo es provisional.					
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.					
No me importaría cambiar de empresa.					
Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda.					
Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.					
A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.					

Fuente: González-Romá, Merí, Luna, y Lloret, 1992.

## **Nota biográfica**

### **Fiorella Johanna Cainicela Ramírez**

Licenciada en Psicología por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con una especialización en Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y con un Diplomado en Coaching y Consultoría de la Universidad Ricardo Palma.

Tiene cinco años de experiencia en el área de Recursos Humanos en el rubro minero y de construcción. Actualmente desempeña el cargo de analista de selección de personal en la Compañía Minera Milpo S. A. A.

### **Patricia Juliana Pazos Egusquiza**

Psicóloga de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un diplomado en Gestión de Negocios en la Universidad Esan y otro en Planeamiento Estratégico y Gestión Pública en la Universidad de Lima. Asimismo, ha completado cursos de actualización en recursos humanos.

Tiene más de siete años de experiencia en el manejo de los procesos de recursos humanos en el sector privado y público y ha realizado consultorías. Actualmente desempeña el cargo de jefe de Desarrollo Organizacional y Capital Humano en Perfar S. A. C.