



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS MINERAS

Ariadna Ramos-García, Lady Sánchez-
Alfaro

Piura, marzo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Ramos, A. y Sánchez, L. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**“RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO
EN EMPRESAS MINERAS”**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

ARIADNA VICTORIA RAMOS GARCÍA

LADY CAROLINA SÁNCHEZ ALFARO

Asesora: Dra. Elsa Alama Salazar

Piura, marzo 2017

Dedicatoria

A Dios por darme fortaleza, a mis padres y hermanos por acompañarme siempre y a las personas que permitieron cumplir una meta más en mi vida.

Ariadna Ramos García

A Dios por una bendición más en mi vida, a mi padre por ser mi guía en este reto personal, a mi madre por siempre ayudarme a persistir, a mi hermano, familiares y amigos que me ayudaron en este logro.

Lady Sánchez Alfaro

Prólogo

Siendo el talento el recurso más valioso y escaso, es importante saber buscar, captar y retener. Probablemente porque el talento, como lo expresa Pilar Jericó (2008) en su libro “La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso”, es un recurso que los humanos sólo aportamos si queremos. Con frecuencia olvidamos que el talento no sólo consiste en conocimiento y capacidades, sino además en compromiso y acción. Todos ellos juntos son los que proporcionan resultados excelentes.

Hoy en día, las organizaciones hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Se hace necesario que el sistema de gestión del talento se incorpore a la estrategia de negocios y se ejecute en los procesos diarios a través de toda la empresa.

La gestión del talento humano es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años, siendo la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Al trabajar en el área de recursos humanos de empresas mineras en el Perú, hemos visto de cerca y conocido los diferentes procesos realizados del área, teniendo la oportunidad de conocer profesionales con una amplia trayectoria. Despertando un interés para poder realizar un estudio basado en la satisfacción laboral para el diseño de una estrategia que permita retener el talento. Presentando un ordenado método de estudio de las competencias y los caminos para lograr un optimizado desarrollo de retención del talento humano.

Resumen de tesis

Aspecto metodológico

Planteamiento del problema

- ¿Es posible diseñar estrategias que permitan retener el talento humano estratégico en las organizaciones mineras en el Perú?

Objetivos

General

- Diseñar estrategias para la retención del talento humano estratégico en empresas mineras, a partir de un diagnóstico de la satisfacción laboral actual.

Específicos

- Evaluar la satisfacción del personal que forma parte de la empresa a partir de un diagnóstico de la situación actual.
- Efectuar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Determinar las estrategias y las acciones adecuadas para retener el talento humano estratégico en las empresas mineras.

Breve referencia al marco teórico

El presente marco teórico contiene los conceptos de gestión del talento humano, competencias, clima organizacional, satisfacción laboral, motivación, necesarios para justificar este proyecto de tesis. Recopilando información de diferentes fuentes bibliográficas.

Conclusiones

La estrategia que planteamos en nuestra propuesta de aquí en adelante la denominaremos: Marca empleador para las empresas mineras. Dicha estrategia comprende cinco componentes: proceso de selección, de inducción, diseño de plan de carrera y sucesión, programa de mentoring y programa de reconocimiento, estos componentes permitirán cumplir con el objetivo general de retener el talento en empresas mineras.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1	3
Marco teórico.....	3
2.1. Talento humano.....	3
2.1.1. ¿Qué es gestión del talento humano?.....	3
2.1.2. Características de la gestión del talento humano	4
2.1.3. Talento humano y competencias.....	4
2.1.4. Cuidado del capital intelectual: La función de desarrollo en el área de recursos humanos	6
2.1.5. ¿Cómo manejar a la gente clave (key people)?	9
2.1.6. Planes de carrera: ¿por qué y para qué?.....	10
2.2. La motivación y la satisfacción.....	11
2.3. Satisfacción laboral	13
2.3.1. Definición	13
2.3.2. Teorías de la Satisfacción Laboral	14
2.3.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral	18
2.3.4. Determinantes de la satisfacción laboral.....	21
2.3.5. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.....	21
2.3.6. La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado	21
2.4. Proceso global de la gestión de recursos humanos	22
2.4.1. Generalidades.....	22
2.4.2. Políticas para gestión del talento humano.....	23
2.5. Estrategias de retención de talento humano	25
Capítulo 2	27
Objetivos, presentación y análisis de resultados	27
1.1. Objetivo general	27
1.2. Objetivos específicos	27

3.1. Tipo y diseño de la investigación	27
3.2. Población y muestra.....	27
3.3. Descripción de las principales variables de la investigación	28
3.4. Análisis de fiabilidad y análisis factorial para las seis dimensiones propuestas	29
3.4.1. Tu Empresa.....	29
3.4.2. Tu Trabajo	30
3.4.3. Carrera y desarrollo	32
3.4.4. Tu Gestor	33
3.4.5. Tu Equipo de trabajo	35
3.4.6. Beneficios para empleados	37
3.5. Media y desviaciones estándar del grado de satisfacción en el trabajo por dimensiones	39
3.6. Grado de satisfacción.....	40
3.6.1. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión empresa	40
3.6.2. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión trabajo.....	41
3.6.3. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión carrera y desarrollo..	42
3.6.4. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión gestor	43
3.6.5. Grado de satisfacción en el trabajo según Tu equipo de trabajo	44
3.6.6. Grado de satisfacción en el trabajo en relación con los beneficios para empleados	45
3.6.7. Correlaciones de las variables del grado de satisfacción en el trabajo	46
3.7. Propuesta de estrategias para retener el talento en empresas mineras	47
3.7.1. Estrategia Creación de la Marca Empleador para las empresas mineras.....	47
Conclusiones	63
Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	67
Anexos.....	71
Anexo 1. Encuestas realizadas	73
Anexo 2. Encuesta de satisfacción del empleado.....	75
Anexo 3 Cuestionario a los trabajadores.....	76

Índice de Tablas

Tabla 1.	Dimensiones de la satisfacción laboral	19
Tabla 2.	Estadísticas de fiabilidad	28
Tabla 3.	Estadísticas de fiabilidad	29
Tabla 4.	Estadísticas de total de elemento	29
Tabla 5.	Prueba de KMO y Bartlett	29
Tabla 6.	Empresas	30
Tabla 7.	Estadísticas de fiabilidad	30
Tabla 8.	Prueba de KMO y Bartlett	31
Tabla 9.	Trabajo	31
Tabla 10.	Estadísticas de fiabilidad	32
Tabla 11.	Prueba de KMO y Bartlett	32
Tabla 12.	Carrera	33
Tabla 13.	Estadísticas de fiabilidad	33
Tabla 14.	Prueba de KMO y Bartlett	34
Tabla 15.	Gestor	35
Tabla 16.	Estadísticas de fiabilidad	35
Tabla 17.	Prueba de KMO y Bartlett	36
Tabla 18.	Equipo	37
Tabla 19.	Estadísticas de fiabilidad	37
Tabla 20.	Prueba de KMO y Bartlett	38
Tabla 21.	Beneficio	38
Tabla 22.	Estadística de fiabilidad	38
Tabla 23.	Promedios de cada una de las dimensiones	39
Tabla 24.	Resultados de satisfacción	40
Tabla 25.	Resultados de satisfacción de dimensión trabajo	41
Tabla 26.	Resultados satisfacción en carrera y desarrollo	42
Tabla 27.	Resultados de dimensión Gestor	43
Tabla 28.	Resultados de satisfacción en el trabajo	44
Tabla 29.	Grado de satisfacción en beneficios para los empleados	45
Tabla 30.	Correlaciones en los diferentes factores	46
Tabla 31.	Ventajas Individuales y Organizacionales del Plan de Carrera	55

Índice de figuras

Figura 1. Talento Individual	5
Figura 2. Iceberg, grado de dificultad.....	6
Figura 3. Capital intelectual.....	7
Figura 4. Principales funciones del Área de Recursos Humanos o Capital Humano.	9
Figura 5. Jerarquía de las necesidades de Maslow	14
Figura 6. Proceso global de la ARH	23
Figura 7. Resultados factor empresa.....	39
Figura 8. Los procesos para una marca empleador.....	48

Introducción

El Perú es un país minero, ya que su aporte a la economía sigue siendo de gran relevancia, a menudo surgen algunos críticos en referencia a los aportes y el daño que está ocasionando al medio ambiente, es necesario diferenciar la minería responsable que está formalizada y la minería ilegal, esta última es la que más daño está ocasionando. Para el Presidente Ejecutivo de Compañía Minera Buenaventura S.A.A. Roque Benavides, la minería es una actividad primordial para el crecimiento del Perú.

Con cifras que año a año consolidan a la minería como uno de sus pilares económicos más importantes, el Perú avanza bajo un sello propio. A pesar que el 2016 ha impuesto desafíos transversales para el rubro a nivel mundial, este país mantiene altas expectativas para su industria minera. Es por ello que la minería peruana mira hacia 2020, analizando y definiendo los mejores caminos para continuar expandiéndose en el mercado de los minerales.

El ministerio de Economía del Perú estimó un crecimiento económico para el 2016 y 2017 de un 4 % y un 4,8 % respectivamente, principalmente de la mano de la producción de cobre.

Según datos del ministerio de Energía y Minas de Perú, la cartera de proyectos mineros en el corto plazo supera los US\$ 58.000 millones, cifra que se destinaría a 17 de las 25 regiones del Perú que realizan actividad minera. En este sentido, el sector privado juega un rol relevante para el desarrollo de esta industria.

En los últimos cinco años en Perú se lograron inversiones récord por US\$ 42.000 millones en proyectos mineros.

El talento humano que el sector minero ha desarrollado con los años y que ha logrado un alto grado de competitividad, debe ser desarrollado y retenido para que siga incrementando los niveles de eficiencia y eficacia a fin, de que las empresas mineras logren competitividad a nivel mundial.

Suárez Belkys(2011), estudioso y escritor de la Revista Venezolana Observatorio Laboral se refiere, a la Posmodernidad y los dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial, expresando que actualmente se vive en una sociedad con grandes transformaciones desde todo punto de vista: estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, y cuya complejidad no admite

precedente; bajo esta nueva realidad, se requiere que el talento así como sus líderes, logren realizar grandes esfuerzos de preparación en relación con la performance y la competitividad, en sí se requieren líderes que sean accesibles y que se manejen con elevados principios éticos, equidad y justicia social.

Dentro de estas tendencias, se presenta el Paradigma de la Complejidad, también conocido como posmodernidad, el cual está sustentado en diversos puntos de interés, soportado en un nuevo estilo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales.

Según Belkys Suárez (2011), se presentan ciertos dilemas o disyuntivas a los líderes y gestores en cuanto a: ¿Estamos preparados para gestionar talento humano? ¿Se tienen las competencias adecuadas? ¿Cómo enfrentaremos los retos? ¿Las instituciones educativas están formando el talento humano requerido? ¿Qué está pasando con el talento humano? ¿Se están atendiendo de la manera más efectiva? ¿Qué ocurre si se dedica tiempo a desarrollar el talento humano del negocio y posteriormente este vuela hacia nuevos horizontes? ¿Disponemos de recursos para invertir en el desarrollo del talento humano? ¿Qué está ocurriendo con las relaciones interpersonales? ¿Estamos conscientes del entorno que nos arroja? ¿Cómo gestionar efectivamente el cambio? Interrogantes como los anteriores, son muy frecuentes oírlos en los predios de las organizaciones y en el medio empresarial, ahora bien, lo importante es que cada gestor o líder, asuma estos nuevos retos como un proceso continuo, en donde se incluyan a todos los miembros de la organización.

Edvinsson y Malone, (1998) en su libro “El Capital Intelectual”, señalan que: Capital intelectual es igual al Capital humano más Capital estructural. Siendo el capital humano las habilidades, conocimientos e innovación de los empleados, sumados a la cultura, los valores y la filosofía de la empresa, el capital estructural, constituido por los equipos, la tecnología, base de datos, patentes, marcas, etc. Es de hacer notar que la empresa nunca es propietaria del capital humano y, sin embargo, si suele ser dueña del capital estructural.

Debemos entender que el *know-how* de la empresa, ha sido, es y será desarrollada por las personas de la empresa y es responsabilidad de su sostenibilidad en el tiempo al equipo humano que constituye el staff, responsable de la gerencia, por lo que se convierte en un recurso valioso escaso y relevante para el desarrollo sostenible de la organización.

El talento desarrollado por la empresa debe ser retenido y desarrollado en un clima organizacional que permita el logro de la visión, objetivos tanto de la empresa como de las personas que trabajan en ella.

En este sentido nos planteamos el problema: ¿Es posible diseñar estrategias que permitan retener el talento humano estratégico en las organizaciones mineras en el Perú?

Capítulo 1

Marco teórico

2.1. Talento humano

El capital y la tecnología son factores necesarios, pero no resultan suficientes para sobrevivir en el entorno actual, porque no diferencian a las empresas. Sin embargo, el talento que posea una compañía, así como la capacidad de innovar y adelantarse al mercado no solo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también cambiar las reglas del juego. El talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones, puesto que el desarrollo tecnológico, la globalización y los avances de los mercados de capitales han facilitado el acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, y por ello lo han convertido en el recurso más valioso y escaso.

Existen muchas definiciones de talento humano que ha sido definido de diversas maneras: Pilar Jericó (2001) lo define como: Conjunto de capacidades, acciones y compromisos que las personas adquieren. Martha Alles (2008) como: Conjunto de conocimientos de una persona, sin embargo, lo que marca la diferencia para tener talento son las competencias, es decir los comportamientos de la persona.

Para esta investigación, definiremos talento humano como el conjunto de conocimientos, capacidades, acciones, comportamiento y compromiso del trabajador.

2.1.1. ¿Qué es gestión del talento humano?

Ibáñez (2011), considera que para ubicar el papel de la gestión del talento en la empresa es necesario recordar algunos conceptos precisos, uno de ellos es “administración general”, de forma amplia se puede decir que, ciencia administrativa es “una ciencia social basada en teorías, técnicas, procesos, procedimientos, métodos; la cual conlleva al logro de los objetivos en una organización social como es la empresa”; además, se puede aproximar a lo siguiente “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ellos con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo de la persona resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización social; en ese sentido, si el elemento humano está dispuesto a poner en actividad su esfuerzo físico y mental, la empresa marchará en forma ordenada y próspera; caso contrario, se desestabilizará rápidamente. De aquí que toda la organización debe asegurarse de incorporar personal que realmente sea un potencial humano

en el manejo del proceso administrativo y en planear, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las funciones empresariales, entre ellas la función de personal.

La “gestión del talento” (personal) es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee la persona como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización.

2.1.2. Características de la gestión del talento humano

Ibáñez (2008), sostiene que toda organización social, requiere de una serie de recursos disponibles y de calidad, además de consultar los tres aspectos fundamentales (aspecto legal, teórico y el humano) para la toma de decisiones que, aplicados correctamente y oportunamente, permiten o facilitan alcanzar los objetivos con la máxima eficiencia y el menor esfuerzo. Además, señala:

a) El talento humano no puede ser considerado como propiedad de la organización

Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son particularidades del patrimonio personal, individual humano e implican una disposición voluntaria de la persona. En este nuevo siglo, en el cual ya superamos la era de esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar servicios personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

b) Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles

Se manifiestan solamente a través de la conducta responsable de la persona. Si bien se prestan los servicios a cambio de una remuneración, generalmente en algunas organizaciones sociales, se piensa que los talentos no tienen connotación económica alguna; por tanto, son los que menos atención y dedicación reciben en comparación con los otros tipos de recursos. Pero en la actualidad esto ha cambiado, ya que el potencial humano es la inteligencia humana capaz de innovar, emprender, dinamizar y posibilitar un desarrollo organizacional sostenido y ejemplar, de ahí su importancia y su principal característica.

2.1.3. Talento humano y competencias

Alles (2008) ha relacionado el concepto de talento y competencias y ha creado una ficción donde el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias. El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Según el diccionario de la RAE (1970), en su segunda acepción talento es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”.

Jericó (2001), menciona en su obra titulada *Gestión del talento*, el valor de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades; el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: “Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como es casi obvio) no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones, si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados, el único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar”. Estas ideas se ven plasmadas en la **Figura 1**:

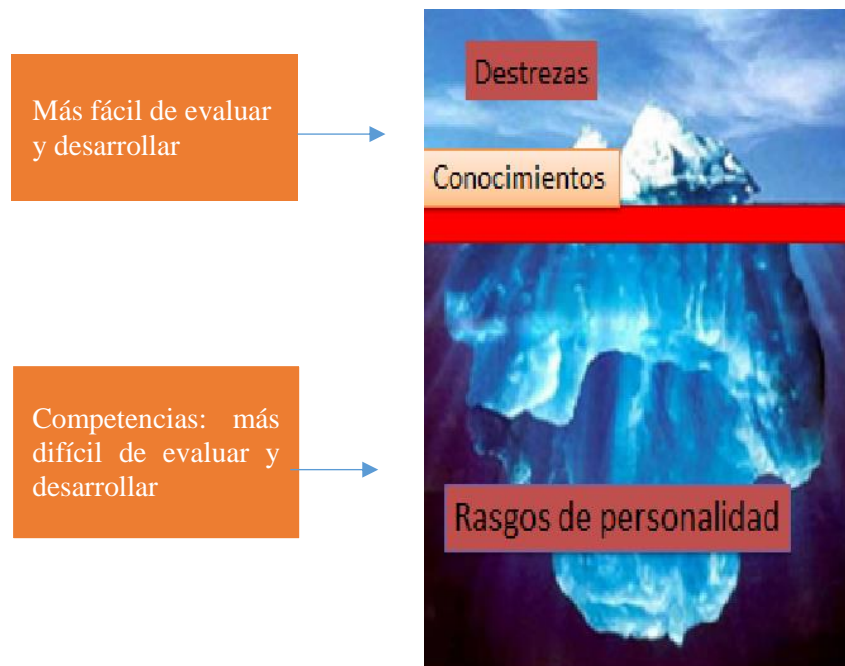
Figura 1. Talento Individual



Fuente: Jericó, Pilar. *Gestión de talento*, obra citada.

Gratton (2001), en su obra *Estrategias de capital humano*, señala que “crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello, también menciona la importancia de tener en cuenta la opinión de las personas, y dice que cuando se escucha a las personas, estas sienten que se las trata con justicia. Si se les permite influir en las decisiones, tiene más oportunidades para expresar sus aspiraciones y sus quejas, para reconocer sus verdaderos intereses y para tomar decisiones que les parecen justas”.

Alles ha tomado la clásica **Figura 2**, como es la del *iceberg*, a fin de representar el grado de dificultad en la evaluación y el desarrollo de los conocimientos y capacidades de las personas y el grado de dificultad para la evaluación y desarrollo de las competencias.

Figura 2. Iceberg, grado de dificultad

Para Alles (2008) los conocimientos son muy importantes, y si no se verifican lo más probable será que la persona no podrá realizar su tarea. Sin embargo, lo que marca la diferencia son aquellas cosas que nos hacen decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene una performance superior, estos elementos se relacionan con la personalidad; es decir las competencias.

2.1.4. Cuidado del capital intelectual: La función de desarrollo en el área de recursos humanos

Allies (2008), señala que las distintas funciones y roles o subsistemas del área de Recursos Humanos, en su conjunto, tienen relación con el cuidado del capital humano que integra el capital intelectual de la organización.

a. El capital intelectual

Thomas Stewart (1997 y 1998) expresa que es difícil encontrar una rama de actividad, una empresa, una organización de cualquier tipo, que no se haya vuelto más dependiente de la “información intensiva” que antes, del conocimiento como recurso para atraer clientes y de la tecnología para su gestión.

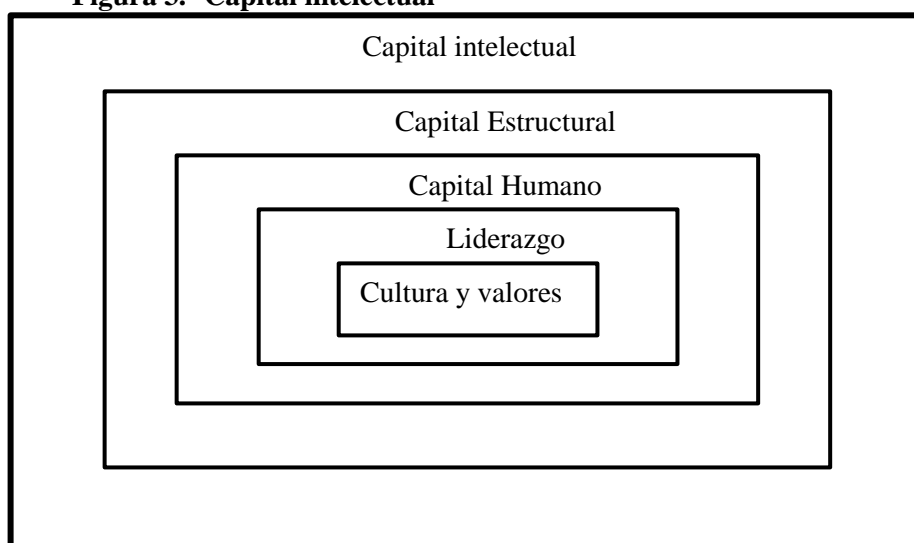
Para Annie Brooking (1997) el capital intelectual de una compañía puede dividirse en cuatro categorías:

1. **Activos del mercado:** constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales de una organización que guardan relación con el mercado. Por ejemplo: la clientela y su fidelidad, las marcas, los canales de distribución y acuerdos tales como licencias o franquicias.

2. Activos de propiedad intelectual: incluyen el *know how*, los secretos de fabricación, las fórmulas, las patentes.
3. Activos centrados en el individuo: son las cualificaciones que conforman al hombre y determinan que sea lo que es. Para Martha Alles, serían las competencias. No existe ninguna empresa que pueda funcionar sin un mínimo de personas.
4. Activos de infraestructura: son las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Por su parte, Edvinsson y Malone (1998) dicen que el capital intelectual está compuesto por:

Figura 3. Capital intelectual



Fuente: Edvinsson, Leif y Malone, Michael.

Según Edvinsson y Malone (1998), el valor de las compañías puede medirse de acuerdo con diferentes variables; una muy importante es el valor de su personal. Cuidar su desarrollo es enriquecer y aumentar el valor de la compañía.

Para Montironi (1997), en su obra *Capitale Umano e Imprese di Servizi*, el manejo adecuado de los recursos humanos a través del *empowerment* y la valorización de las personas es un factor clave para el éxito.

Hargrove (1995), hace una reflexión sobre la importancia de agregar valor a través del *coaching* de individuos o equipos de trabajo. Menciona las cuatro "P": definición "personal" de qué significa agregar valor; la "percepción" de los demás acerca de su producto; "performance" (desempeño) en constante mejora; "personas" trabajando en un clima positivo donde cada uno extrae de sí mismo lo mejor. El valor agregado que produce cada empleado puede multiplicarse por diez con un adecuado entrenamiento.

En opinión de Martha Alles (2008), la principal función para el desarrollo del área de Recursos Humanos, es el cuidado intelectual de la compañía. Esta función se relaciona con la retención e incorporación de candidatos, formación y con evaluación de desempeño.

Ulrich (2004) dice, los profesionales agregan valor a sus organizaciones cuando entienden la forma de operar de la empresa, porque esa comprensión ayuda al profesional de recursos humanos a adaptar sus actividades y las de la organización a las condiciones cambiantes de los negocios.

b. Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas

Para Martha Alles (2008), “*el desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la organización; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que son costos cuyo retorno o rendimiento es difícil observar*”.

Según la autora citada, la función del área de Capital Humano respecto del desarrollo de personas se puede sintetizar en la realización de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos, a saber:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología, esto se verifica a través de la gestión por competencias.
- Tener en cuenta:
 - Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones.
 - La evaluación de los superiores a través de las evaluaciones de desempeño.
 - La evaluación del entorno, a través de evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados, según el caso).
 - Las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

c. Las principales funciones del área de desarrollo de recursos humanos o capital humano

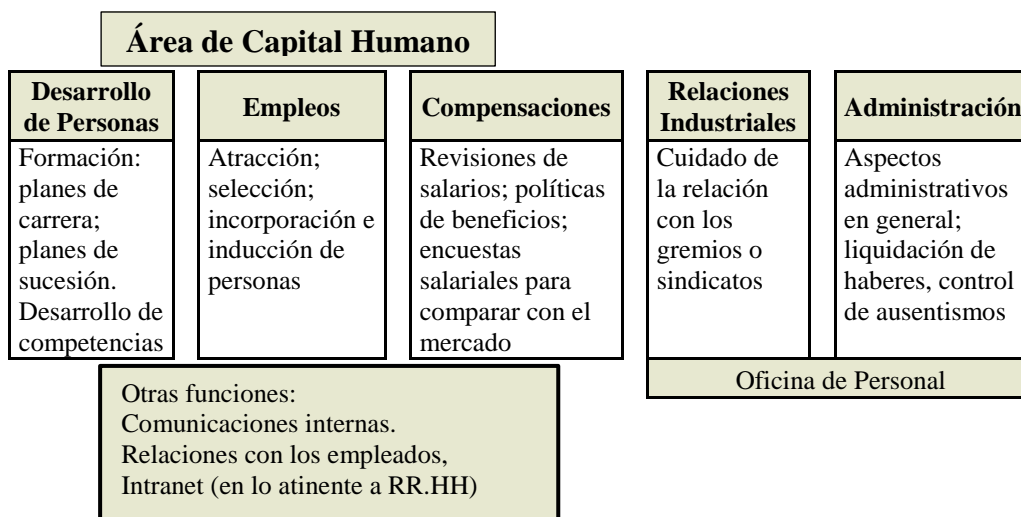
Alles muestra lo que Gratton expresa en su obra sobre *Estrategias de capital humano* que *las estrategias empresariales sólo pueden realizarse a través de las personas*. La única manera de mejorar el rendimiento empresarial es situar los recursos humanos en el centro mismo de la toma de decisiones estratégicas.

El área de Recursos Humanos, tiene un doble grupo de responsabilidades. Por un lado, las que devienen del mero cumplimiento de la normativa vigente, que podríamos denominar la parte *dura* o *hard* de las responsabilidades, incluyendo las vinculadas con la relación entre la organización y los sindicatos; siendo más notorio en el campo de las organizaciones públicas. El otro gran grupo de tareas o responsabilidades se relaciona exclusivamente con las *buenas prácticas*; a estas últimas se las denomina de tipo soft o blandas.

Alles (2012), en su obra *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, presenta un gráfico y ha denominado *Oficina de personal* a todas las tareas vinculadas con lo administrativo y con el cuidado de la relación con gremios y sindicatos. En el *Área de*

Capital Humano se ha agrupado a las tareas: las funciones que realmente se consideran soft o “blandas” de la especialidad, presentadas en tres grandes grupos: *Desarrollo de personas*, *Empleos* y *Compensaciones*. En un recuadro se ha indicado otras funciones igualmente relevantes que muchas veces se encuentran incluidas; las *Comunicaciones internas* y un aspecto que en las grandes organizaciones suele tener un sector específico y que ninguna empresa, aun pequeña, debiera olvidar: las *Relaciones con los empleados*. En la actualidad se requiere otra función, en adición a las anteriores: el manejo de la intranet de la organización, en especial en lo que concierne al personal.

Figura 4. Principales funciones del Área de Recursos Humanos o Capital Humano



El área de desarrollo dentro de la organización tendrá, además, otras tareas, todas relacionadas con la temática específica. De modo enunciativo:

- Administrar las descripciones de puestos, supervisando su vigencia.
- Definir los planes de carrera de la organización. Elaborar mapas o familias de puestos.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar en este sentido, actualizándolas o modificándolas, según corresponda.
- Coordinar la implementación de evaluaciones de 360 grados (o 180 grados, según el caso).
- Monitorear las encuestas de clima organizacional.
- Administrar los sistemas de sucesión.
- En ocasiones, la función de desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento del personal.
- En ocasiones, el área de empleos depende de la de desarrollo.

2.1.5. ¿Cómo manejar a la gente clave (key people)?

Según Alles, desde el punto de vista de la empresa, las personas más importantes son las que tienen a su cargo tareas clave, y desde el punto de vista de la evaluación de los individuos, serán aquellas especialmente “brillantes”.

La empresa deberá prestar atención a ambos grupos, tratando de hacer coincidir a las personas más brillantes con los puestos más críticos. Una conducta frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización, y a partir de allí ofrecerles “tratamiento especial”.

Las posiciones críticas deberán ser “cuidadas” especialmente, y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño.

Para un adecuado manejo de los planes de carrera es conveniente relacionar rotación de puestos y formación individual según los planes de la organización. Las empresas que utilicen planes de tutoría o *mentoring* serán un apoyo importante para el desarrollo de sus empleados.

2.1.6. Planes de carrera: ¿por qué y para qué?

La misma autora sostiene, que es relevante que las organizaciones exitosas o de prestigio poseen planes de carrera indicando el camino o la ruta que un colaborador puede seguir hasta llegar a su autorrealización, como la necesidad más alta que posee toda persona motivada y quiere el progreso y la felicidad.

Para Martha Alles, estos son los principales objetivos de los planes de carrera, sucesión y promoción:

a) Favorecer la retención del personal clave

Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una *contraoferta* que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes, por ejemplo:

- desajustes en las compensaciones de la compañía;
- promesas que luego no se puedan cumplir;
- fracaso en la retención del empleado;
- efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión no es lo que decidirá que un empleado se quede, pero puede ser elemento que este tenga en cuenta al comparar las ofertas.

b) Asegurar la continuidad gerencial

Muchas compañías tienen “vacíos gerenciales”. ¿Cómo se cubren? ¿Cuáles son las causas? ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir ese vacío? ¿Cuántos puestos gerenciales se han cubierto con los empleados *menos malos*? La respuesta a estas preguntas se obtiene a partir de una gestión de planes de carrera y sucesión.

c) Posibilitar el desarrollo y la realización del personal

Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo resultarán un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez satisfacción al empleado.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las competencias requeridas por su puesto actual, se ven abrumados y quizá hasta *desesperados* cuando se los “premia” con un puesto superior para el cual no están preparados?

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de carrera y sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades, puede ocurrir que:

- el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar;
- los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias;
- la empresa haga “un gasto” en formación y no una inversión.

2.2. La motivación y la satisfacción

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), la motivación es un estado psicológico que se presenta siempre en las fuerzas externas y/o internas que estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos – como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra - y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo.

La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta. Muchos administradores suponen que la motivación de los empleados está vinculada a la satisfacción que sienten. Como dice el adagio: “Un trabajador contento es un trabajador productivo”. Como explican los autores en su libro *Administración un enfoque basado en competencias*, el vínculo entre la motivación de los empleados y la satisfacción que sienten es un poco más complicado que eso. Los empleados satisfechos desempeñan su trabajo mucho mejor que los insatisfechos. Sin embargo, comprender la satisfacción también es importante por otras razones. Por ejemplo, un empleado insatisfecho podría tener un desempeño que está dentro de un nivel aceptado, pero al mismo tiempo podría estar buscando otro empleo.

El entendimiento de la motivación y la satisfacción de los empleados han interesado a los administradores y a los investigadores desde hace mucho tiempo, dado que es de vital importancia para una administración efectiva. También ha sido un tema de muchos debates porque no hay respuestas fáciles. Los autores han agrupado muchas teorías de la motivación y la satisfacción de los empleados en cuatro enfoques generales: el gerencial, el del diseño del puesto, el organizacional y el de las diferencias individuales.

Como indican los autores existen cuatro enfoques que explican la motivación y satisfacción de los empleados, y por qué a los administradores les interesa tanto la motivación y la satisfacción de los empleados; es decir, porque la motivación y la satisfacción derivan en consecuencias muy importantes. Crear una organización llena de empleados satisfechos y motivados no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr éxito

en los negocios. Los empleados que están muy motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados. Las investigaciones realizadas por los autores también demuestran que la satisfacción de los empleados produce mayor satisfacción de los clientes, menor rotación de los empleados, mayor seguridad y rentabilidad.

A continuación, presentamos los 4 enfoques desarrollados por los autores y que para nuestro criterio resultan relevantes para el estudio que estamos realizando.

a) Enfoque gerencial

El enfoque gerencial para comprender la motivación se concentra en cómo los comportamientos de los administradores influyen en la satisfacción y motivación de sus trabajadores. Los administradores pueden motivar y satisfacer a los trabajadores en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios monetarios a los empleados que alcanzan las metas.

b) Enfoque del diseño de puestos

Los administradores pueden diseñar los puestos de las personas que supervisan, pero no siempre. Con frecuencia, el diseño de puestos se determina por factores que son difíciles de cambiar si no se transforma la tecnología o la estructura de la unidad de trabajo entera. Los puestos enriquecidos motivan más que los que tienen un alcance estrecho.

c) Enfoque organizacional

El contexto general de la organización también es importante. Las políticas y las prácticas de administración de recursos humanos suelen ser aspectos relevantes del contexto de la organización. Los beneficios adecuados (por ejemplo, vacaciones con goce de sueldo, permisos por enfermedad, seguros y estancias infantiles o de cuidado de personas mayores), la estructura de las recompensas (como bonos y promociones) y las oportunidades para desarrollarse (por ejemplo, capacitación, educación y mentoring) podrían atraer a empleados nuevos a la organización. El hecho de que estas políticas sirvan o no para incrementar el esfuerzo de los empleados y su deseo de permanecer en la empresa, dependerá en parte de que los empleados los perciban como justos y equitativos o no. Por ejemplo, en el centro espacial Johnson, los empleados podrían comparar su sueldo y el trato que reciben con lo de sus colegas que trabajan en Cabo Cañaveral o los que están en la industria privada.

d) Enfoque de las diferencias individuales

Este enfoque aborda la motivación y la satisfacción como características de los individuos. Las diferencias individuales son las necesidades, los valores, las personalidades y otras características únicas que los empleados llevan consigo al trabajo. Estas varían de un individuo a otro y, por sí mismo se llaman diferencias individuales. Con mucha probabilidad, esta visión sugiere que un empleado que se siente satisfecho cuando trabaja por ejemplo en el centro espacial Johnson, estaría bastante satisfecho si trabajara en Lockheed Martin.

Según este enfoque la motivación y las actitudes son aspectos estables de la composición psicológica de un empleado y los administradores no tienen muchas posibilidades de cambiarla. ¿Cómo pueden los administradores motivar y satisfacer a sus empleados si estas características son estables? Este enfoque sugiere que los administradores deberían utilizar sus conocimientos de las diferencias individuales para

crear organizaciones que les produzcan motivación y satisfacción a las personas que tienen una gama amplia de características personales.

En lugar de tratar a todos por igual, los administradores deben tratar de encontrar empleados que tengan valores y preferencias que encajen con el puesto y con las condiciones de la organización.

2.3. Satisfacción laboral

2.3.1. Definición

Son varios autores que definen la satisfacción laboral y los cuales se pueden apreciar a continuación:

Wright y Davis (2003), la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y que los empleados sienten que reciben.

Para Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) la satisfacción laboral también es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

Robbins, y Coulter (2000) definen satisfacción en el trabajo como "una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo" entendiéndose como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuo frente a estos.

Locke (1976) define a la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, se trata de varias actitudes específicas de un trabajador que tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Javier Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder al trabajo que desempeña la persona, está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas de la misma.

Robbins y Judge (2009) lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha lo tiene negativos.

Por último, Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, y Periañez Cristóbal (2001): Consideran que la satisfacción es un "sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que estiman deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización".

2.3.2. Teorías de la Satisfacción Laboral

Para tener un conocimiento más amplio sobre el tema de satisfacción laboral hemos creído conveniente investigar algunas teorías que nos permitan saber la importancia de la satisfacción laboral para los colaboradores. Las teorías investigadas son las siguientes:

a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

De acuerdo con la visión de las necesidades individuales de Maslow (1943), existe satisfacción laboral cuando las necesidades del individuo se alcanzan por medio del trabajo y de su entorno. Las necesidades se pueden estudiar atendiendo a su jerarquía en cinco categorías, que escalonadas de menor a mayor importancia según Díez de Castro y Redondo López (1996), son:

1. Fisiológicas: necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
2. De seguridad: necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
3. Sociales: necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas (amigos, compañeros, etc.).
4. De estima: necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).
5. De autorrealización: necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Figura 5. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos

b) Teoría de los sucesos situacionales

La teoría de los sucesos situacionales de la satisfacción laboral fue propuesta por Quarstein, McAfee, y Glassman (1992). Los dos componentes principales de esta teoría son las características y los sucesos situacionales. Ejemplos de características situacionales son el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, y la supervisión. Los individuos tienden a evaluar las características situacionales antes de aceptar un empleo. Los sucesos situacionales tienden a ser evaluados después de aceptar un empleo. Éstos pueden ser positivos o negativos. Los sucesos positivos incluyen, por ejemplo, dar a los empleados algún receso ocasionado por algún trabajo extraordinario, o poner un microondas en el lugar de trabajo. Los sucesos negativos incluyen, por ejemplo, mensajes de correo electrónico confusos, comentarios de mal gusto de los compañeros de trabajo, y fotocopiadoras que se rompen con frecuencia.

Quarstein, McAfee, y Glassman (1992), afirmaron que la satisfacción laboral global es función de una combinación de características y sucesos situacionales. Los descubrimientos de su estudio apoyaron dicha hipótesis. Según estos investigadores, una combinación de características y sucesos situacionales puede ser un predictor más fuerte de la satisfacción laboral global que cualquier otro factor por sí mismo.

c) Teoría de las características del puesto de trabajo

Glisson, y Durick (1988), examinaron simultáneamente la habilidad de múltiples variables de tres categorías (trabajador, puesto de trabajo, y características de la organización) para predecir tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo. Ellos propusieron que las tareas laborales serían excelentes predictores de la satisfacción laboral, las características de los trabajadores pobres predictores, y las características de la organización predictores moderados. Sus descubrimientos apoyaron el énfasis tradicional en las características del trabajo como determinantes de la satisfacción laboral.

Por consiguiente, como medio de mejorar la satisfacción en el trabajo, se sugiere que se rediseñe, el mismo, para hacerlo más interesante y permitir incrementar la cantidad y calidad de sus resultados. Esto se consigue modificando las características del trabajo y las tareas de una persona.

Hackman y Oldham (1975), comentan que la teoría que más ha influido a la hora de explicar cómo afectan las características del trabajo a la gente es la teoría de las características del puesto de trabajo. Dicha teoría es afirmada por Díez de Castro, y Redondo López (1996) en el cual el empleado se sentirá más motivado para trabajar y más satisfecho con su trabajo si el puesto tiene una serie de características esenciales. Éstas crean las condiciones necesarias para que el empleado experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, entre las que se encuentran una alta motivación laboral.

Según esta teoría, Hackman, y Lawler (1979), dicen que hay cinco características esenciales que debe tener todo puesto de trabajo:

1. Variedad de habilidades: es el grado en el cual un puesto de trabajo requiere la realización de diversas actividades, de manera que el empleado puede aplicar en él una serie de habilidades y talentos diferentes.
2. Identidad de la tarea: es la necesidad que tiene un puesto de trabajo de que se lleve a cabo una obra completa e identificable.
3. Significación de la tarea: es la medida del impacto que produce un puesto de trabajo sobre las vidas o el trabajo de otras personas.
4. Autonomía: es el grado en el cual un puesto de trabajo confiere al individuo. Un grado sustancial de libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos que utilizará para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: es la medida en que, por el hecho de llevar a cabo las actividades que un puesto de trabajo requiere, el individuo recibe información directa y clara sobre la eficacia de su propio rendimiento.

Hackman, y Lawler (1979), indican que estas características del trabajo conducen a la activación de tres estados psicológicos:

1. Experiencia de importancia: es el grado con el que el empleado siente que su trabajo es importante, valioso y digno de ser realizado.
2. Experiencia de responsabilidad: es el grado con el que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados del trabajo realizado.
3. Conocimiento de los resultados: es el grado con el que el empleado es consciente, de manera regular, de su eficacia en la realización de sus funciones.

Fried y Ferris (1987), hacen mención a la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y la significación de ésta se corresponden con la experiencia de importancia del trabajo. La autonomía está relacionada con la experiencia de responsabilidad y la retroalimentación con el conocimiento de los resultados. De esta forma, desde un punto de vista motivacional, esta teoría sugiere que las recompensas intrínsecas (internas) se reciben cuando el empleado aprende (conocimientos o resultados obtenidos por medio de la retroalimentación) que en forma personal (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía en el trabajo) ha desempeñado bien una tarea por la cual siente interés (significación que se experimenta a través de la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y/o la significación de la misma). De esta forma, cuando más claramente estas tres condiciones o estados psicológicos caractericen un puesto de trabajo, tanto mayores serán la motivación: el rendimiento y la satisfacción del empleado, y tantos menores serán el absentismo y probabilidad de que éste abandone su puesto.

Bonillo y Nieto (2002), sintetizan todas las teorías analizadas, podemos extraer la conclusión que para mejorar la satisfacción laboral del empleado deberemos modificar los puestos de trabajo de la organización. No obstante, la modificación propuesta por cada teoría es diferente una de otra, por lo que deberemos decidir cuál es la más apropiada a las circunstancias presentes. Sin embargo, es preciso destacar que no son teorías excluyentes, sino más bien complementarias, lo que abre un mayor número de posibilidades para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores.

d) **Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la “**Teoría de los dos factores**”, y muchos autores han intentado rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. La teoría propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores intrínsecos o motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconcomiendo, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que “satisfacción laboral” e “insatisfacción laboral” se explican por diferentes factores; la primera por factores intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de factores extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las “necesidades de desarrollo psicológico”. (Atalaya, 1995).

Aunque esta teoría ha sido ampliamente aplicada, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos cómo causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar las investigaciones preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad. La clasificación rígida de factores extrínsecos e intrínsecos, es arbitraria, no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción e insatisfacción. Algunos factores de higiene entre ellos, el aumento y los elogios también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro.

Uno de los aportes de la teoría es el “enriquecimiento del puesto”, que implica hacer más interesante y con retos de trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarla.

e) Teoría de los valores – modelo de Locke

Consideramos que esta teoría es importante para nuestra investigación, porque realiza un enfoque más profundo sobre la explicación del comportamiento humano que nos servirá para el análisis de satisfacción laboral.

Un valor es preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación. Las necesidades tienen sus orígenes en una base innata, los valores son aprendidos o adquiridos.

Edwin Locke señala que cada respuesta emocional refleja un doble juicio de valor.

- a) La discrepancia relación entre lo que el individuo desea y la percepción de lo que obtiene.
- b) La importancia que representa para él lo deseado.

Una estimación precisa del grado de intensidad del afecto a los distintos aspectos del trabajo, refleja en cada paso tanto discrepancia entre la percepción y el valor como la importancia que el sujeto le concede, la satisfacción laboral representa la suma de la cantidad de calor dado por el sujeto a cada componente de su trabajo.

“La satisfacción laboral en el trabajo resulta de la percepción que el propio trabajo cumple o hace posible la concesión de los valores laborales importantes para el sujeto, en la medida que esos valores son congruentes con sus necesidades”.

2.3.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

En tal sentido Locke (1976), fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías.

1. Eventos o condiciones de satisfacción laboral

- a) Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre métodos.
- b) Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- c) Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- d) Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la relación del trabajo, las críticas, la congruencia de la propia percepción.
- e) Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- f) Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

2. Agentes de satisfacción: que hacen posible la ocurrencia de estos eventos

- a) Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- b) Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- c) Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Tabla 1. Dimensiones de la satisfacción laboral

Autor	Dimensiones
Locke (1976)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción en el trabajo ➤ Satisfacción con el salario ➤ Satisfacción con las promociones ➤ Satisfacción con el reconocimiento ➤ Satisfacción con los beneficios ➤ Satisfacción con las condiciones de trabajo. ➤ Satisfacción con la supervisión ➤ Satisfacción con los compañeros ➤ Satisfacción con la compañía y dirección
Hackman y Oldham (1975)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad de habilidades ➤ Identidad de la tarea ➤ Significación de la tarea ➤ Autonomía ➤ Retroalimentación del puesto
Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción con la supervisión ➤ Satisfacción con el ambiente físico en trabajo ➤ Satisfacción con el trabajo ➤ Satisfacción con el reconocimiento ➤ Satisfacción con la participación en las decisiones

Fuente: Elaboración propia

Habiendo comparado las 3 propuestas teóricas de la Satisfacción Laboral se ha optado por utilizar la propuesta de Meliá, Peiró (1989), se explicará en qué consisten sus dimensiones:

- **Satisfacción con la supervisión:** Es el modo de como los trabajadores se identifican con la organización no solo de manera individual o con sus conocimientos adquiridos con sus experiencias si no adaptándose e identificándose con los sistemas de la organización. El saber si se siente satisfecho con la proximidad y frecuencia con la que es supervisado el trabajador, si se siente satisfecho con la supervisión que ejercen sobre ellos, si se sienten satisfechos con las relaciones personales con sus supervisores y el apoyo que ellos les brindan.
- **Satisfacción con el ambiente físico en el trabajo:** La manera de cómo está estructurada la organización como el tamaño de la organización, el tipo de dirección, la estructura formal, entre otros. El sentirse satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo. Se siente satisfecho con la ventilación de su lugar de trabajo.
- **Satisfacción en el trabajo:** Es el resultado que se obtiene del buen desempeño en sus labores y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general. Conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece. Es la pertenencia el sentirse orgulloso de pertenecer a una prestigiosa empresa y formar parte de ella aportando lo mejor para el logro de los objetivos que se ha trazado la empresa.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** Es la satisfacción que puede sentir el trabajador debido a los diversos reconocimientos ya sea motivación, elogios, además están relacionados con las políticas y la administración de empresa, relaciones interpersonales, sueldo.
- **Satisfacción con la participación en las decisiones:** Es la satisfacción con la participación en las decisiones, el sentir que se toma en cuenta la participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección, sentir que se toma en cuenta su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa, sentir satisfecho con la igualdad y justicia de trato que recibe en su trabajo.

Robbins (1988), explica que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso.

2.3.4. Determinantes de la satisfacción laboral

En gran medida las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral.

Las evidencias indican que recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores logran determinar mayor satisfacción laboral.

Con respecto a los empleados desean que las empresas tengan sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción, ya que ellos sentirán que su trabajo va de acuerdo a lo que reciben por parte de la organización. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brindan amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral porque habrá un mejor clima laboral.

Robbins (1998) indica que factores como: el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo, son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores, logrando que estos sientan fidelización con la organización en la que laboran.

2.3.5. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Silva (1996), señala que el constructor de clima organizacional es descriptivo, es decir una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo, y siendo el individuo, la unidad de análisis en el caso de la satisfacción.

Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado.

2.3.6. La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado

Scott y Taylor (1985), mencionan que la satisfacción en el trabajo es una de las estructuras más ampliamente estudiadas y medidas en la literatura directiva y de conducta organizativa. El interés en la satisfacción laboral proviene de su relación con otros importantes resultados organizativos entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño.

Además, Seashore, y Taber (1975), indican que los cambios organizativos extremadamente inestables que afectan a la mayor parte de los sectores, están aumentando la necesidad de comprender la forma en la que poder mantener e incrementar la productividad de los empleados y su compromiso en el trabajo de forma que, se están

demandando estudios sobre la satisfacción en el trabajo y los factores relacionados con ella, en el medio actual. Todo trabajo referente al tema, será relevante en la medida en que ayude a clarificar el concepto, naturaleza y funcionamiento de la satisfacción laboral, de forma que nos permita alcanzar los beneficios de ésta. Los autores mencionan tres puntos de vista prácticos para describir el significado de satisfacción laboral:

1. La satisfacción laboral es un producto valioso de la sociedad. Si hay un "Producto Nacional Bruto psicológico", el nivel de satisfacción laboral de la gente constituye una parte importante de él.
2. La satisfacción laboral es un indicador de alerta anticipada en etapas iniciales de una organización. Si la satisfacción laboral de la gente se puede observar constantemente, la organización será capaz de realizar los ajustes apropiados a un plan o política inadecuados.
3. La satisfacción laboral puede servir como un predictor del comportamiento organizativo o como una referencia para planes futuros.

2.4. Proceso global de la gestión de recursos humanos

2.4.1. Generalidades

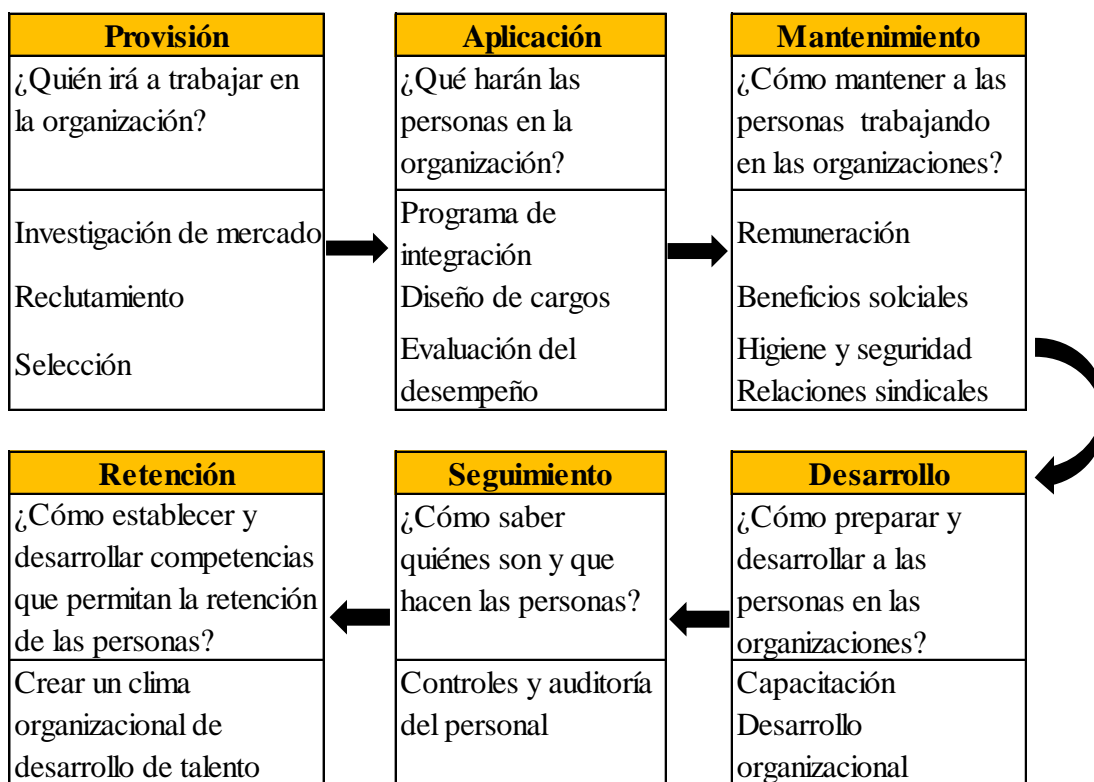
Los procesos básicos de la administración de personal, según Chiavenato, son cinco: Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Hemos creído conveniente agregar un sexto proceso que denominaremos: Proceso de retención del talento humano.

Los procesos se encuentran interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Estos subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados y retenidos por la organización. La interacción de los subsistemas no se relaciona entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de los factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.

Políticas de recursos humanos: Las políticas son consecuencias de la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Figura 6. Proceso global de la ARH



Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Políticas para gestión del talento humano

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización que rige las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implementarán, los cuáles son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente para orientar a las personas en ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los siguientes aspectos:

1. Política de provisión de recursos humanos

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.

- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado del trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. Políticas de control de recursos humanos

- Cómo mantener una base de datos, capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

6. Políticas de retención del talento

- Criterios para mantener un clima organizacional que permita el desarrollo del talento organizativo de la empresa.
- Criterios para desarrollar estrategias que permita a la organización retener el talento humano.
- Criterios para desarrollar incentivos y reconocimientos que permita la motivación que impulse la autorrealización del recurso humano.

2.5. Estrategias de retención de talento humano

En este apartado, queremos resaltar la importancia de establecer estrategias de retención de talento humano. Es así que existen numerosos estudios acerca de las estrategias de retención, tales como:

Bargsted (2011) considera que hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano:

1. Los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano.
2. Los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y
3. Las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera.

La retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones (Gonzales, 2009), debido quizás a que las políticas macroeconómicas y la liberación comercial han determinado cambios tecnológicos y desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados (Ramírez, 1999). Y cada organización apuesta por poseer los mejores talentos.

Según Michaels, Handfield-Jone & Axelrod (2003) “para crear el mejor equipo de talento, lo esencial no es crear un mejor equipo de recurso humano, ni brindar mejor entrenamiento (...) lo esencial es que los líderes y los gerentes adopten una mentalidad del talento” (p.24) que puedan transmitir a sus colaboradores.

Un estudio realizado en Colombia respecto a las estrategias de retención en empresas del sector minero (Cerrejón, 2011; Cerro Matoso, 2013; Ecopetrol, 2013; Pacific Rubiales Energy, 2013), éstas comienzan con un proceso de inducción a los nuevos trabajadores y a los estudiantes en práctica. La gestión de una cultura y un ambiente laboral lo más favorables posible para los ingresantes y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Estas condiciones de bienestar integral tienen que ver con el establecimiento de préstamos, capacitaciones, becas para estudio del trabajador, sus hijos y/o conyugue entre otros.

Gonzales (2009), considera el factor monetario como importante, más no definitivo para que las personas tomen o dejen un trabajo, por lo que un sistema de compensaciones basado en la remuneración no es que sea fundamental para evitar la movilidad. Y muestra otros factores que podrían ser relevantes para evitar la movilidad, como las relaciones laborales, la libertad para fijar los horarios, la flexibilidad en el entorno de trabajo y los reconocimientos a los logros. Mientras otros autores como Bargsted (2011); Fonnegra et al., (2011); Harvard Business School Press (2006) consideran que el sueldo es el elemento menos importante de la lealtad de un empleado hacia su organización, ya que un énfasis exagerado de sueldo puede resultar nocivo para una compañía, puesto que anima a los empleados a saltar a cualquier organización que le ofrezca un sueldo más alto.

Lo anterior refuerza lo planteado por Velasco (2004), quien manifiesta que los profesionales más valiosos, aunque se encuentren satisfechos en sus empresas, están dispuestos a cambiar de trabajo si les ofrecen condiciones que mejoren sus expectativas, debido a que ellos son fieles a su carrera más que a la empresa y es ahí donde la administración inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

En Colombia, las estrategias de retención de las principales empresas del sector minero están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de estos. Es por esto que varios de los trabajadores revisados (Bargsted, 2011; Fonnegra et al., 2011; Gonzales, 2009; Harvard Business School Press, 2006) muestran el factor monetario como poco determinante para que una organización logre retener su personal talentoso.

Las empresas del sector minero reportan prioridad en la selección de personal proveniente de zonas aledañas a su área de influencia. Mientras la mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas.

Así mismo, tienen como factor principal para motivar y retener al personal talentoso en la empresa, el reconocimiento de los planes de carrera personalizados, ajustándolos a sus expectativas y necesidades. También reconocen como fundamental para conseguir sus objetivos, la formación y el desarrollo de su personal clave.

Precisamente, dada la importancia de las estrategias, nosotras hemos incluido varias en nuestra propuesta.

Capítulo 2

Objetivos, presentación y análisis de resultados

1.1. Objetivo general

Diseñar estrategias para la retención del talento humano estratégico en empresas mineras, a partir de un diagnóstico de la satisfacción laboral actual.

1.2. Objetivos específicos

Evaluar la satisfacción del personal que forma parte de la empresa a partir de un diagnóstico de la situación actual.

Efectuar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Determinar las estrategias y las acciones adecuadas para retener el talento humano estratégico en empresas mineras.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

De acuerdo al objetivo de la investigación y las diferentes perspectivas y modalidades de investigación, se ha optado por una investigación empírico-analítica, modalidad descriptiva correlacional de corte transversal, fundamentada en el paradigma cuantitativo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y contrastar hipótesis establecidas previamente haciendo uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población de interés.

3.2. Población y muestra

Las unidades de análisis de nuestra investigación son 170 colaboradores staff de dos empresas mineras. De estos 170, para la investigación participan 118 colaboradores. Ver anexo 1.

3.3. Descripción de las principales variables de la investigación

Los análisis estadísticos que llevaremos a cabo buscan determinar la distribución de las principales variables de la investigación para con ello establecer estrategias para la retención del talento estratégico de empresas mineras, a partir de un diagnóstico de la satisfacción laboral actual.

Por la naturaleza descriptiva de nuestra investigación, se recogió información mediante un cuestionario. Después de un asesoramiento con la gerencia de Recursos Humanos de una empresa minera sobre el tema de retención de talento, se decidió aplicar un cuestionario estructurado: Employee Satisfaction Survey Questionnaire (www.exploreHR.org) para recoger información referida a nuestras variables de interés. Este cuestionario se puede visualizar en el anexo 3.

Asimismo, para el estudio de la principal variable de la investigación, satisfacción laboral, se ha propuesto seis dimensiones o factores. Cada uno de estos factores se ha realizado con unas determinadas preguntas o reactivos. Estas 33 preguntas tienen respuestas en una escala de Likert donde:

1	Muy en desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

La satisfacción se estudia en seis dimensiones o factores: Tu Empresa, Tu Trabajo, Carrera y Desarrollo, Tu Gestor, Tu Equipo de trabajo, y Beneficios para empleados.

Para proceder al análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS en su versión 23 para el entorno Windows. En el estudio se realizaron análisis de fiabilidad, análisis factorial, descriptivos, tablas de frecuencias y tablas cruzadas para la descripción conjunta de dos variables.

Consistencia interna para el cuestionario

Por fiabilidad se entiende a la exactitud de los datos en el sentido de su estabilidad, repetición o precisión. Está dirigido esencialmente a demostrar la calidad de los instrumentos de recogida de datos, con la escala de medida utilizada.

El coeficiente Alfa de Cronbach expresa la consistencia interna o el grado de uniformidad y de coherencia entre las respuestas de los sujetos a cada una de las preguntas o ítems de cada factor o constructo. La Tabla 2 nos detalla el coeficiente encontrado para el cuestionario empleado:

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,957	33

Fuente: Elaboración propia.

El Alfa de Cronbach para el cuestionario empleado es excelente dado que alcanza un valor de 0,957, lo cual indica fiabilidad para el cuestionario empleado en la investigación.

3.4. Análisis de fiabilidad y análisis factorial para las seis dimensiones propuestas

3.4.1. Tu Empresa

Este factor está compuesto por cuatro ítems y recoge información del trabajador sobre la satisfacción que siente en el lugar donde trabaja:

- P1** ¿El lugar dónde laboras es la mejor empresa para trabajar?
- P2** ¿Recibo buen trato por parte de la empresa?
- P3** ¿Estoy orgulloso de decirle a las personas que trabajo en esta empresa?
- P4** Considerando todo, ¿estoy satisfecho trabajando para esta empresa?

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,899 nos indica que la escala utilizada es adecuada. La tabla siguiente nos muestra los resultados:

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,899	4

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla 4.

Tabla 4. Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El lugar donde laboras es la mejor empresa para trabajar	11,90	3,682	0,749	0,883
Recibe buen trato por parte de la empresa	11,72	4,272	0,694	0,898
Orgullo de trabajar en la empresa	11,54	3,926	0,818	0,856
Satisfecho trabajando en la empresa	11,72	3,656	0,857	0,839

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el análisis factorial (AF) nos indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Tu empresa. Los resultados se muestran en la **Tabla 5**:

Tabla 5. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,819
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	304,072
	gl	6
	Sig.	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales	Sumas de extracción de cargas al cuadrado

Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,088	77,208	77,208	3,088	77,208	77,208
2	0,463	11,577	88,785			
3	0,253	6,318	95,103			
4	0,196	4,897	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

A la luz de los resultados podemos decir que el análisis factorial, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,819 mayor a 0,7 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor a 5 %. Finalmente, el AF nos muestra que el factor logra reproducir el 77,208 % de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, podemos resumir las cuatro preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica.

La **Tabla 6** nos detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 6. Empresas

Empresa	
Media	Desviación estándar
3,91	0,65

3.4.2. Tu Trabajo

Este factor está compuesto por seis ítems y recoge información del colaborador sobre la satisfacción que siente al realizar su trabajo:

- P5** ¿Estoy teniendo suficiente entrenamiento en mi presente trabajo?
- P6** ¿Entiendo que se espera de mí en mi trabajo?
- P7** ¿Tengo el material/equipo y las herramientas que yo necesito para realizar bien mi trabajo?
- P8** ¿Estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo?
- P9** ¿Mi jefe reconoce y conoce mi buen desempeño?
- P10** En conclusión, ¿estoy satisfecho con mi trabajo?

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,869 nos indica que la escala utilizada es adecuada. La **Tabla 7** nos muestra los resultados:

Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,869	6

Estadísticas de total de elemento

Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

Suficiente entrenamiento en el trabajo.	18,65	11,306	0,587	0,866
Entiendo lo que se espera de mí en el trabajo.	17,69	12,368	0,663	0,849
Tengo el material, equipo y herramientas que necesito	18,09	10,649	0,709	0,841
Satisfecho con mis condiciones de trabajo.	18,01	11,889	0,679	0,845
El jefe reconoce y conoce el trabajo que realizo.	18,09	11,572	0,653	0,849
Considerando lo anterior, se siente satisfecho con su trabajo.	17,81	12,022	0,799	0,831

Asimismo, todas estas seis preguntas que forman esta dimensión son correctas porque ninguna de ellas al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como lo detalla la tabla anterior.

Por otra parte el análisis factorial (AF) nos indica que estas seis preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Tu trabajo. Los resultados se muestran en la **Tabla 8**:

Tabla 8. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,878
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	334,631
	gl	15
	Sig.	0,000

Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,747	62,446	62,446	3,747	62,446	62,446
2	0,633	10,557	73,002			
3	0,598	9,973	82,975			
4	0,397	6,614	89,589			
5	0,366	6,102	95,691			
6	0,259	4,309	100,000			

De los resultados encontrados podemos decir que el análisis factorial, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,878 mayor a 0,7 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ es menor a 5 %. Finalmente, el AF nos muestra que el factor logra reproducir el 62,446 % de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, podemos resumir las seis preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La **Tabla 9** nos detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 9. Trabajo

Media	Desviación estándar
3,61	0,67

3.4.3. Carrera y desarrollo

Este factor está compuesto por cuatro ítems y recoge información sobre la satisfacción del trabajador con sus oportunidades de desarrollo:

- P11** ¿La empresa se preocupa por llenar las vacantes con personas de la empresa antes de reclutar personas externas?
- P12** ¿Estoy satisfecho con las oportunidades de trabajo en la empresa?
- P13** ¿Las promociones se dan a quien las merece?
- P14** ¿Estoy satisfecho con las oportunidades de entrenamiento?

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,853 nos indica que la escala utilizada es adecuada. La **Tabla 10** nos muestra los resultados:

Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,853	4

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa se preocupa por las vacantes sean por los mismos trabajadores antes de reclutar otros.	9,31	6,473	0,666	0,826
Satisfecho con las oportunidades de trabajo de la empresa.	9,16	6,170	0,760	0,787
Las promociones se dan a quien las merece.	9,46	5,943	0,754	0,788
Satisfecho con las oportunidades con el entrenamiento.	9,52	6,696	0,605	0,850

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla anterior.

Por otra parte, el análisis factorial (AF) nos indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Carrera y desarrollo. Los resultados en **Tabla 11**:

Tabla 11. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,801
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	209,190
	gl	6
	Sig.	0,00

Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,786	69,639	69,639	2,786	69,639	69,639
2	0,534	13,353	82,992			
3	0,424	10,594	93,586			
4	0,257	6,414	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

De los resultados encontrados podemos decir que el análisis factorial, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,801 mayor a 0,7 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ es menor al 5 %. Finalmente, el AF nos muestra que el factor logra reproducir el 69,639 % de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, podemos resumir las cuatro preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La **Tabla 12** nos detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 12. Carrera

Media	Desviación estándar
3,12	0,82

3.4.4. Tu Gestor

Este factor está compuesto por 12 ítems y recoge información del trabajador sobre la satisfacción que tiene sobre la gestión que lleva el jefe inmediato:

- P15** ¿Mi jefe inmediato superior confía en mí?
- P16** ¿Mi jefe me ayuda a mejorar?
- P17** ¿Mi jefe toma rápidas y justas acciones correctivas de empleados quienes fallan en el desempeño de un satisfactorio trabajo?
- P18** ¿Mi jefe establece metas para el cumplimiento del trabajo?
- P19** ¿Mi jefe me da instrucciones claras?
- P20** ¿Mi jefe está disponible cuando necesito un consejo?
- P21** ¿Me siento libre de hablar abierta y honestamente con mi jefe?
- P22** ¿Mi jefe me felicita cuando hago un buen trabajo?
- P23** ¿Mi jefe mantiene regularmente reuniones con mi grupo de trabajo?
- P24** ¿Estas reuniones me mantienen informado, me da información y me permiten hacer un mejor trabajo?
- P25** ¿Mi jefe conoce que es lo que ocurre en mi grupo de trabajo?
- P26** ¿Mi jefe está haciendo un buen trabajo?

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,939 nos indica que la escala utilizada es adecuada. La **Tabla 13** nos muestra los resultados:

Tabla 13. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,939	12

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como se detalla en la tabla:

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El Jefe inmediato confía en mí.	40,63	47,943	0,666	0,936
El Jefe ayuda a mejorar al personal.	40,73	46,131	0,816	0,930
El Jefe toma justa y rápidas acciones correctivas para los empleados que fallan en el desempeño del trabajo.	40,86	46,238	0,742	0,933
El Jefe establece metas para el cumplimiento del trabajo.	40,61	48,582	0,663	0,936
El jefe da instrucciones claras.	40,63	46,783	0,769	0,932
El jefe está disponible cuando necesitan un consejo	40,78	46,994	0,708	0,934
Hay una comunicación abierta y honesta con el Jefe.	40,69	47,157	0,659	0,936
El Jefe felicita el logro de metas de los empleados.	40,67	46,787	0,698	0,935
El Jefe mantiene regularme reuniones con el grupo de trabajo	40,63	46,971	0,693	0,935
Las reuniones le permiten hacer un buen trabajo.	40,66	47,166	0,729	0,933
El Jefe conoce lo que ocurre en el grupo de trabajo.	40,79	46,852	0,744	0,933
El Jefe realiza un buen trabajo.	40,71	44,839	0,810	0,930

Por otra parte, el análisis factorial (AF) nos indica que estas doce preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Carrera y desarrollo. Los resultados se muestran en la **Tabla 14**:

Tabla 14. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,904
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1022,080
	gl	66
	Sig.	0,00

Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,204	60,029	60,029	7,204	60,029	60,029
2	0,930	7,754	67,783			
3	0,811	6,757	74,540			
4	0,713	5,944	80,484			

		Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
5	0,540	4,497	84,982			
6	0,405	3,378	88,360			
7	0,328	2,732	91,092			
8	0,287	2,396	93,487			
9	0,232	1,935	95,422			
10	0,220	1,833	97,255			
11	0,175	1,454	98,710			
12	0,155	1,290	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

De los resultados encontrados podemos decir que el análisis factorial, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,904 mayor a 0,7 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ es menor a 5 %. Finalmente, el AF nos muestra que el factor logra reproducir el 60,029 % de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, podemos resumir los doce ítems en una sola dimensión, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La **Tabla 15** nos detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 15. Gestor

Media	Desviación estándar
3,70	0,62

3.4.5. Tu Equipo de trabajo

Este factor está compuesto por cuatro ítems y buscan recoger información referida a la satisfacción del trabajador respecto al trabajo en equipo:

- P27** ¿El trabajo es justamente distribuido en mi grupo de trabajo?
- P28** ¿Estoy satisfecho como es que los miembros de mi grupo de trabajo resuelven los problemas?
- P29** ¿Mi grupo de trabajo trabaja bien juntos?
- P30** ¿Yo me siento libre de hablar abiertamente y honestamente con los miembros de mi grupo de trabajo?

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,887 nos indica que la escala utilizada es adecuada. La **Tabla 16** nos muestra los resultados:

Tabla 16. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,887	4

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El trabajo es justamente distribuido en el grupo de trabajo.	11,41	4,431	0,689	0,884
Los miembros del grupo saben resolver los problemas.	11,24	4,695	0,806	0,838
Los miembros del grupo trabajan en equipo.	11,13	4,591	0,772	0,848
Comunicación abierta y honesta con los miembros del grupo.	11,10	4,537	0,763	0,851

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como se detalla en la tabla anterior.

Por otra parte, el análisis factorial (AF) nos indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Equipo de trabajo. Los resultados se muestran en la **Tabla 17**.

Tabla 17. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,774
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	281,299
	gl	6
	Sig.	0,00

Varianza total explicada

		Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,016	75,393	75,393	3,016	75,393	75,393
2	0,480	12,007	87,401			
3	0,314	7,861	95,261			
4	0,190	4,739	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales

De los resultados encontrados podemos decir que el análisis factorial, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,774 mayor a 0,7 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ es menor a 5 %. Finalmente, el AF nos muestra que el factor logra reproducir el 75,393 % de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, podemos resumir los cuatro ítems en una sola dimensión, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La **Tabla 18** nos detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 18. Equipo

Media	Desviación estándar
3,74	0,70

3.4.6. Beneficios para empleados

Este factor está compuesto por 3 ítems y recoge información sobre la satisfacción del trabajador respecto a los diferentes incentivos que recibe por parte de la empresa:

- P31** ¿Estoy satisfecho con los programas de bienestar social para los empleados de la compañía?, así como, seguro, campañas de cuidado de la salud.
- P32** ¿Estoy satisfecho con las actividades recreacionales provistas por la compañía? Ejemplo las olimpiadas.
- P33** ¿Yo estoy satisfecho con los programas de personas en mi compañía? Ejemplo anuncios de cumpleaños, noticias de la empresa, etc.

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,852 nos indica que la escala utilizada es adecuada. La **Tabla 19** nos muestra los resultados:

Tabla 19. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,852	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Satisfacción con los programas de bienestar social.	5,73	4,285	0,729	0,786
Satisfacción en las actividades recreacionales.	6,47	4,251	0,688	0,826
Satisfacción con los programas de personas.	5,92	4,276	0,750	0,766

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla.

Por otra parte, el análisis factorial (AF) nos indica que estas seis preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Beneficio para empleados. Los resultados se muestran en la **Tabla 20**:

Tabla 20. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,726
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	152,877
	gl	3
	Sig.	0,00

Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,317	77,219	77,219	2,317	77,219	77,219
2	0,390	12,993	90,212			
3	0,294	9,788	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales

De los resultados encontrados podemos decir que el análisis factorial, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,726 mayor a 0,7 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ es menor a 5 %. Finalmente, el AF nos muestra que el factor logra reproducir el 77,219 % de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, podemos resumir los tres ítems en una sola dimensión, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica.

La **Tabla 21** nos detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 21. Beneficio

Media	Desviación estándar
3,02	1,00

La **Tabla 22** nos muestra un resumen para los estadísticos de fiabilidad de las seis dimensiones:

Tabla 22. Estadística de fiabilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Empresa	0,899	4
Trabajo	0,869	6
Carrera y desarrollo	0,853	4
Gestor	0,939	12
Equipo	0,887	4
Beneficios	0,852	3

Fuente: Elaboración propia

3.5. Media y desviaciones estándar del grado de satisfacción en el trabajo por dimensiones

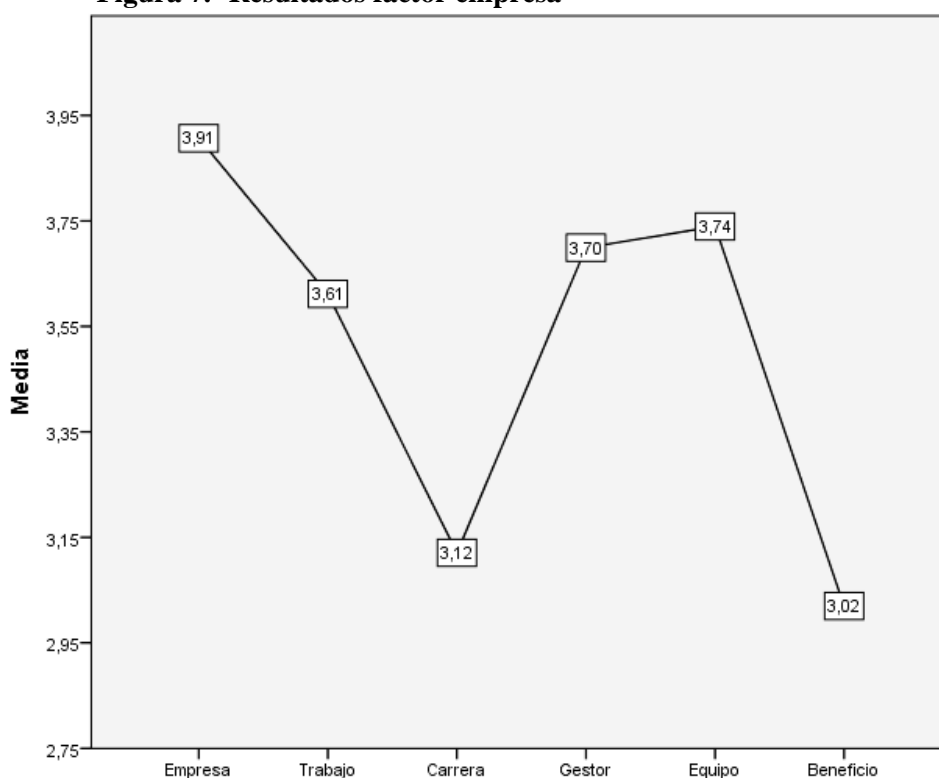
La **Tabla 23** nos detalla los promedios que alcanzan cada una de las dimensiones:

Tabla 23. Promedios de cada una de las dimensiones

	Media	Desviación estándar
Empresa	3,91	0,65
Trabajo	3,61	0,67
Carrera	3,12	0,82
Gestor	3,70	0,62
Equipo	3,74	0,70
Beneficio	3,02	1,00

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Resultados factor empresa



Fuente: Elaboración propia

A la luz de los resultados podemos indicar que el factor “Empresa” es el que otorga mayor satisfacción con el trabajo puesto que tiene el promedio más alto (3,91). Es decir, los colaboradores perciben gran satisfacción por el lugar donde laboran, esto puede deberse por tratarse de una empresa minera, la cual genera cierto “Status laboral”. Le sigue la dimensión “Equipo de trabajo” con una media de 3,74. Esto significa que los trabajadores que participan en la investigación sienten gran satisfacción porque perciben una distribución justa en el

trabajo, así como el sentirse libre de expresarse abiertamente con los demás miembros del equipo.

Asimismo, podemos indicar que los factores que menor satisfacción producen en el trabajador son “Beneficios” para empleados debido a que tiene el menor promedio (3,02). Esto quiere decir, que si bien están contentos con el lugar donde trabajan, no les produce satisfacción los programas de incentivos que tiene la empresa para con sus colaboradores.

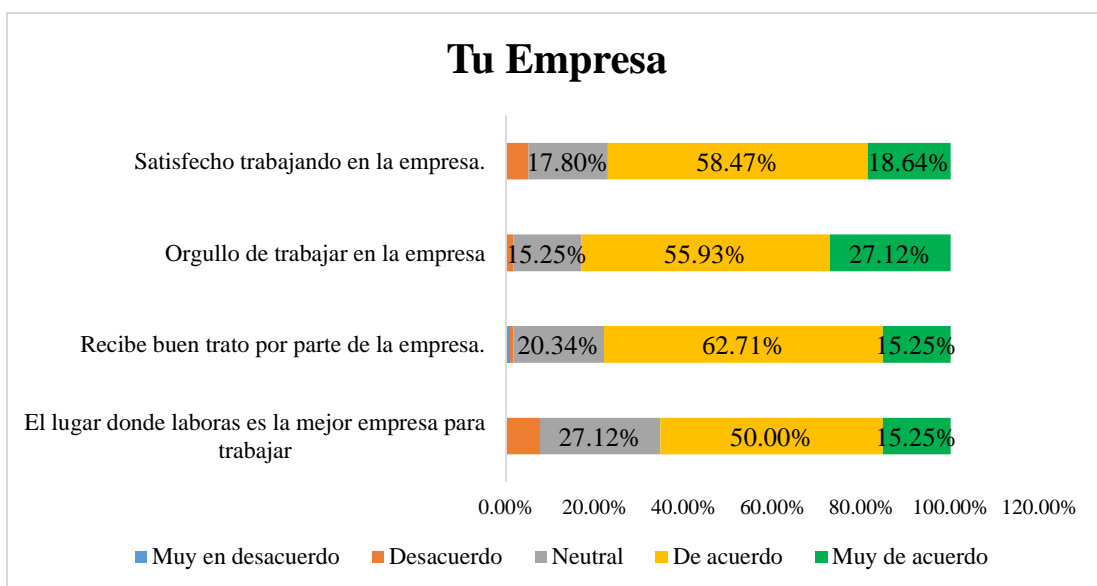
3.6. Grado de satisfacción

3.6.1. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión empresa

“Empresa” es una variable que se ha utilizado para medir qué satisfacciones en el trabajo está sintiendo en el ejercicio de su puesto de trabajo, en cuestiones como: El lugar donde viene laborando, el trato que recibe por parte de la empresa, etc. La **Tabla 24** nos muestra los resultados:

Tabla 24. Resultados de satisfacción

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
El lugar donde laboras es la mejor empresa para trabajar	0.00%	7.63%	27.12%	50.00%	15.25%
Recibe buen trato por parte de la empresa.	0.85%	0.85%	20.34%	62.71%	15.25%
Orgullo de trabajar en la empresa	0.00%	1.69%	15.25%	55.93%	27.12%
Satisfecho trabajando en la empresa.	0.00%	5.08%	17.80%	58.47%	18.64%



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que los ítems que mayor satisfacción le dan al colaborador es el orgullo de trabajar en la empresa minera con un 27,12 % de Muy de acuerdo y la satisfacción que le produce trabajar en dicha empresa con un 18,64 % con Muy de acuerdo.

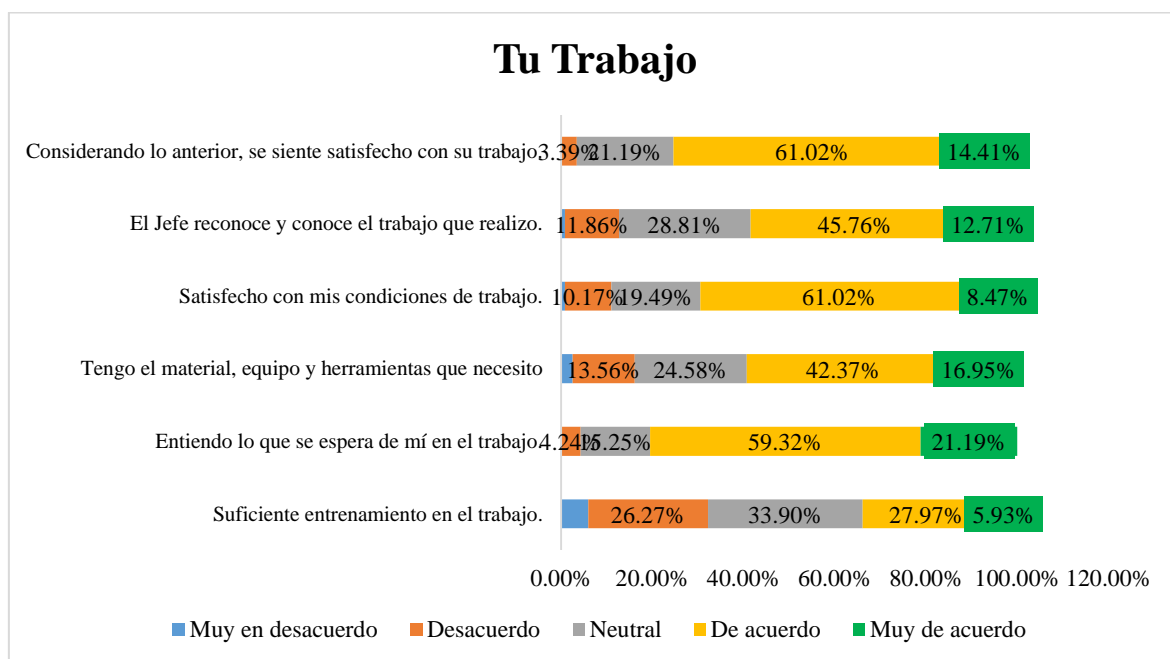
3.6.2. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión trabajo

El elemento fundamental y prioritario en la empresa es la satisfacción que siente el colaborador al realizar la labor encomendada. Una gestión preocupada por un trabajo de calidad debe perseguir una buena interacción con sus colaboradores. Esto engloba asuntos como: el entrenamiento que recibe el colaborador, los materiales y equipos que recibe para realizar su trabajo, etc. La **Tabla 25** detalla los resultados encontrados para este factor:

Tabla 25. Resultados de satisfacción de dimensión trabajo

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Suficiente entrenamiento en el trabajo.	5.93%	26.27%	33.90%	27.97%	5.93%
Entiendo lo que se espera de mí en el trabajo.	0.00%	4.24%	15.25%	59.32%	21.19%
Tengo el material, equipo y herramientas que necesito	2.54%	13.56%	24.58%	42.37%	16.95%
Satisfecho con mis condiciones de trabajo.	0.85%	10.17%	19.49%	61.02%	8.47%
El Jefe reconoce y conoce el trabajo que realizo.	0.85%	11.86%	28.81%	45.76%	12.71%
Considerando lo anterior, se siente satisfecho con su trabajo.	0.00%	3.39%	21.19%	61.02%	14.41%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

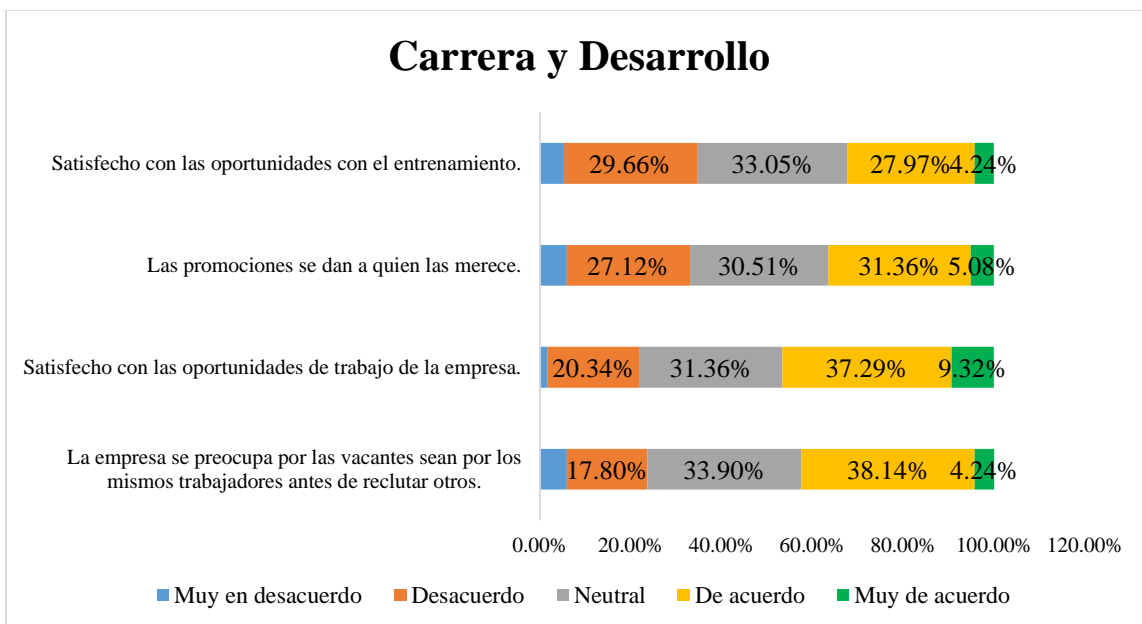
Los resultados indican que la mayor satisfacción del trabajo que realiza el entrevistado está en el entendimiento que tiene el colaborador sobre lo que se espera de él por parte de la empresa pues alcanza un 21,19 % de Muy de acuerdo con este ítem, le sigue con un 16,95 % el tener los materiales y equipos que necesita para realizar su trabajo. Es decir, lo que mayor satisfacción laboral le da al trabajador es saber lo que se espera de él y contar con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.

3.6.3. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión carrera y desarrollo

El desarrollo profesional es una etapa de la evolución personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada colaborador; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo bien hecho, las engrandecen. En ese sentido es de gran importancia la satisfacción que percibe el colaborador respecto de esta dimensión. La **Tabla 26** detalla los resultados encontrados para este factor:

Tabla 26. Resultados satisfacción en carrera y desarrollo

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
La empresa se preocupa por las vacantes sean por los mismos trabajadores antes de reclutar otros.	5.93%	17.80%	33.90%	38.14%	4.24%
Satisfecho con las oportunidades de trabajo de la empresa.	1.69%	20.34%	31.36%	37.29%	9.32%
Las promociones se dan a quien las merece.	5.93%	27.12%	30.51%	31.36%	5.08%
Satisfecho con las oportunidades con el entrenamiento.	5.08%	29.66%	33.05%	27.97%	4.24%



Fuente: Elaboración propia

Los resultados nos indican que la mayor satisfacción laboral la consigue el colaborador a través de la preocupación que tiene la empresa de promover a los mismos colaboradores que el contratar a otros. Sin embargo, es importante mencionar, que la distribución y porcentajes son altos en la categoría neutral con un 33,90 %. Esto podría significar que hay cierto recelo por parte de los colaboradores respecto al desarrollo profesional que debe tener el colaborador en la empresa.

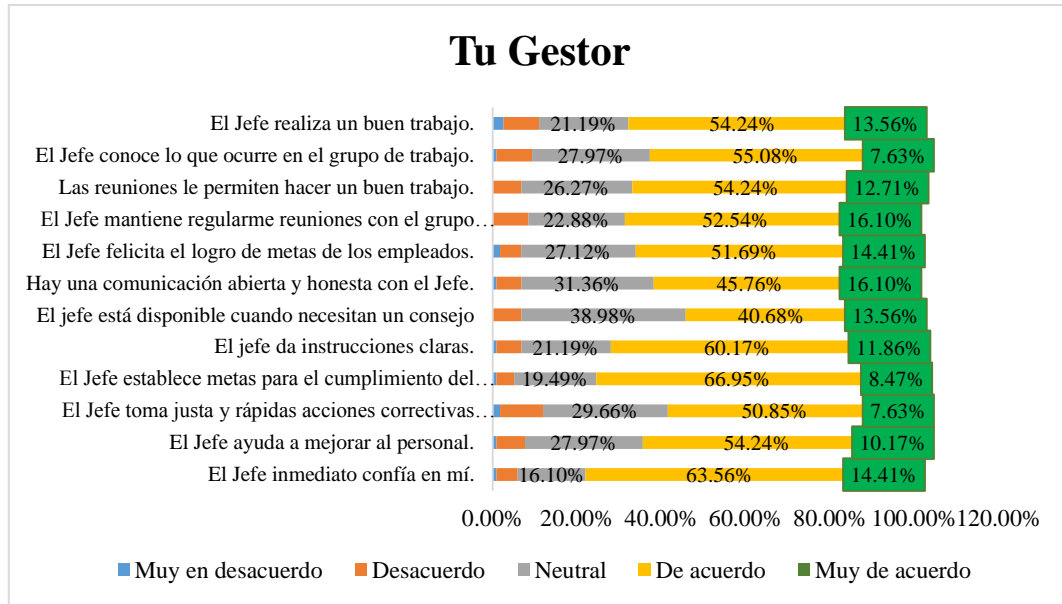
3.6.4. Grado de satisfacción en el trabajo según dimensión gestor

La jefatura, es el lugar apropiado para la discusión de propuestas relacionadas con los objetivos de la empresa tanto en lo administrativo como en lo financiero; acompaña a la ejecución de los objetivos planteados, bien como a la aplicación de los recursos en cada unidad de trabajo. Con ello el gestor busca la satisfacción de sus colaboradores, posibilitando la gestión participativa de éstos en busca de la calidad, estimulando tomas de decisiones de forma conjunta a través de la relación entre gestor y colaborador. Los resultados para esta dimensión se detallan a continuación en la **Tabla 27**:

Tabla 27. Resultados de dimensión Gestor

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
El Jefe inmediato confía en mí.	0.85%	5.08%	16.10%	63.56%	14.41%
El Jefe ayuda a mejorar al personal.	0.85%	6.78%	27.97%	54.24%	10.17%
El Jefe toma justa y rápidas acciones correctivas para los empleados que fallan en el desempeño del trabajo.	1.69%	10.17%	29.66%	50.85%	7.63%
El Jefe establece metas para el cumplimiento del trabajo.	0.85%	4.24%	19.49%	66.95%	8.47%
El jefe da instrucciones claras.	0.85%	5.93%	21.19%	60.17%	11.86%
El jefe está disponible cuando necesitan un consejo	0.00%	6.78%	38.98%	40.68%	13.56%
Hay una comunicación abierta y honesta con el Jefe.	0.85%	5.93%	31.36%	45.76%	16.10%
El Jefe felicita el logro de metas de los empleados.	1.69%	5.08%	27.12%	51.69%	14.41%
El Jefe mantiene regularme reuniones con el grupo de trabajo	0.00%	8.47%	22.88%	52.54%	16.10%
Las reuniones le permiten hacer un buen trabajo.	0.00%	6.78%	26.27%	54.24%	12.71%
El Jefe conoce lo que ocurre en el grupo de trabajo.	0.85%	8.47%	27.97%	55.08%	7.63%
El Jefe realiza un buen trabajo.	2.54%	8.47%	21.19%	54.24%	13.56%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

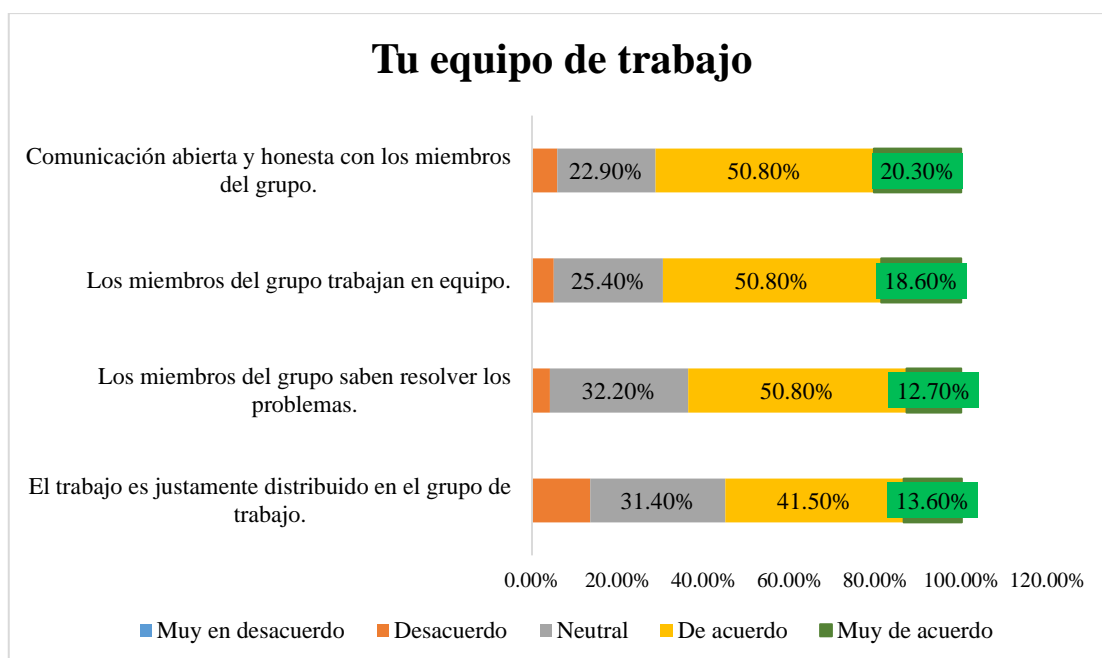
Los resultados indican que la satisfacción que percibe el colaborador, respecto a esta dimensión, está en el ítem sobre las reuniones que el gestor mantiene con los colaboradores. Asimismo, destaca el buen trabajo que realiza el jefe y la confianza que deposita en sus trabajadores. Ambos con un 16,10 % está en Muy de acuerdo

3.6.5. Grado de satisfacción en el trabajo según Tu equipo de trabajo

Cada vez más, el trabajo en equipo es característico de las personas y organizaciones que aprenden. Trabajar efectivamente en equipo es una de las habilidades consideradas más valiosas para quien se enfrenta al mercado laboral. De ahí la importancia de la medición del grado de satisfacción en el trabajo en la relación con la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo. A continuación, se detallan los resultados encontrados para esta dimensión **Tabla 28**.

Tabla 28. Resultados de satisfacción en el trabajo

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
El trabajo es justamente distribuido en el grupo de trabajo.	0.00%	13.60%	31.40%	41.50%	13.60%
Los miembros del grupo saben resolver los problemas.	0.00%	4.20%	32.20%	50.80%	12.70%
Los miembros del grupo trabajan en equipo.	0.00%	5.10%	25.40%	50.80%	18.60%
Comunicación abierta y honesta con los miembros del grupo.	0.00%	5.90%	22.90%	50.80%	20.30%



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayor satisfacción la consigue el colaborador con un 20,30 % en Muy de acuerdo a través de una comunicación abierta y honesta con los miembros del grupo de trabajo. En esa misma línea está la satisfacción que consigue el colaborador porque todos los miembros del grupo trabajan en equipo con un 18,60 % en Muy de acuerdo.

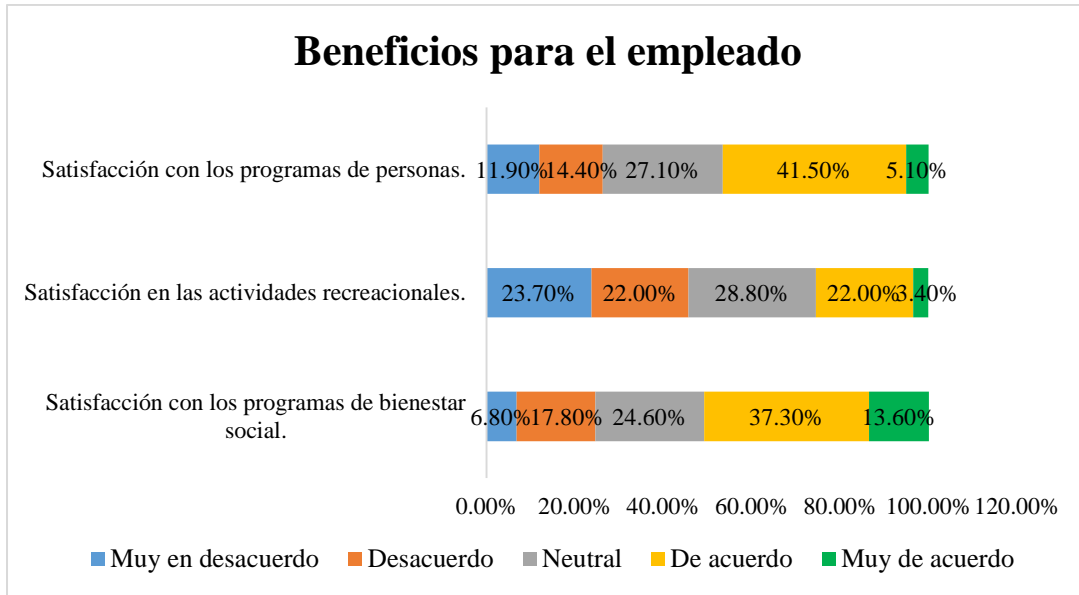
3.6.6. Grado de satisfacción en el trabajo en relación con los beneficios para empleados

Las empresas hoy en día exigen cada vez más de sus colaboradores. Esto implica en gran medida que los empleados dediquen gran parte de su tiempo a cuestiones que tienen que ver con el trabajo. Desafortunadamente no todos se encuentran satisfechos con la retribución que las empresas les dan. Y no es necesariamente una cuestión económica, muchas veces las empresas podrían otorgar algunos beneficios adicionales que sus colaboradores seguramente valorarían. En ese sentido, para los colaboradores, no hay nada más importante que una cultura laboral positiva a través de eventos y programas divertidos. La **Tabla 29** nos detalla el grado de satisfacción para este factor.

Tabla 29. Grado de satisfacción en beneficios para los empleados

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Satisfacción con los programas de bienestar social.	6.80%	17.80%	24.60%	37.30%	13.60%
Satisfacción en las actividades recreacionales.	23.70%	22.00%	28.80%	22.00%	3.40%
Satisfacción con los programas de personas.	11.90%	14.40%	27.10%	41.50%	5.10%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Los resultados nos indican que la mayor satisfacción laboral del colaborador se logra a través de la coordinación de programas de bienestar social, aunque el porcentaje es bajo 13,6 %. Predominan una distribución de porcentajes altos para la calificación Muy en desacuerdo, así el 23,7 % está en Muy en desacuerdo en las actividades recreacionales. Esto significa que las actividades organizadas por la empresa con fines recreacionales, de haberlas, no producen satisfacción en los colaboradores.

3.6.7. Correlaciones de las variables del grado de satisfacción en el trabajo

En general, las correlaciones son de signo positivo y significativo. Estos resultados indican una fuerte relación entre los diversos factores que influyen la Satisfacción en el trabajo del colaborador en las empresas mineras. Consideramos significativas las correlaciones con *valor p* (significancia) menor a 0,05. **Tabla 30**

Tabla 30. Correlaciones en los diferentes factores

		Correlaciones					
		Empresa	Trabajo	Carrera	Gestor	Equipo	Beneficio
Empresa	Correlación de Pearson	1	0,579	0,449	0,557	0,381	0,555
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N		118	118	118	118	118
Trabajo	Correlación de Pearson		1	0,614	0,770	0,527	0,426
	Sig. (bilateral)			0,000	0,000	0,000	0,000
	N			118	118	118	118
Carrera	Correlación de Pearson			1	0,600	0,428	0,580
	Sig. (bilateral)				0,000	0,000	0,000
	N				118	118	118
Gestor	Correlación de Pearson				1	0,605	0,403

Correlaciones

		Empresa	Trabajo	Carrera	Gestor	Equipo	Beneficio
	Sig. (bilateral)					0,000	0,000
	N					118	118
Equipo	Correlación de Pearson					1	0,326
	Sig. (bilateral)						0,000
	N						118
Beneficio	Correlación de Pearson						1
	N						118

Fuente: Elaboración propia

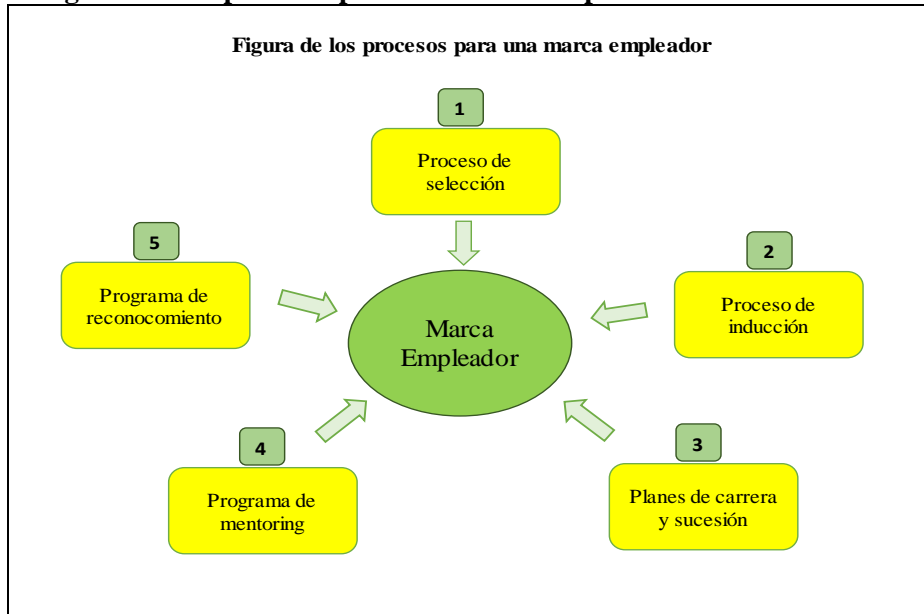
El factor Trabajo es el que tiene la más alta correlación positiva con el factor Gestor, esto es mientras mayor satisfacción tiene el colaborador por la interacción y confianza que tiene con su jefe inmediato, mayor satisfacción logra el empleado por el trabajo que realiza.

3.7. Propuesta de estrategias para retener el talento en empresas mineras

Creemos conveniente que se debe diseñar una estrategia corporativa que hemos denominado Marca Empleador, sin embargo, para ello y considerando el proceso de gestión de recurso humano, es necesario crear estrategias funcionales que incluyan todos los procesos del personal.

3.7.1. Estrategia Creación de la Marca Empleador para las empresas mineras

Para crear la marca empleador, hemos creído conveniente diseñar estrategias funcionales que permitan la retención del talento humano; dichas estrategias comprende los procesos de selección, de inducción que motive y enorgullezca al talento seleccionado, de diseño de plan de carrera y sucesión que promueve las promociones y ascensos, de formación del talento en tutores o mentores (mentoring), y el programa de reconocimiento del talento. Estos cinco componentes de la estrategia permitirán cumplir con el objetivo de retener el talento en las empresas del sector minero. Estos procesos se muestran en la **Figura 8**.

Figura 8. Los procesos para una marca empleador

A. Proceso de selección del talento humano

La propuesta para el Proceso de Selección, desde nuestra perspectiva, deberá incorporar nuevas técnicas, en primer lugar incorporar la selección por competencias para lo cual las organizaciones consideradas en el estudio que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos; en segundo lugar adoptar el concepto de Contrato Psicológico entre la persona y la organización, este concepto fue introducido por Edgar Schein (1982), quién menciona el contrato psicológico que un empleado “cierra” con su empleador, donde se establecen las demandas que el empleador hace al empleado y también lo que éste demanda a su empleador. *“Que la gente trabaje eficientemente, genera compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se siente satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:*

1. *La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con la organización le puede dar y lo que él puede dar a la organización.*
2. *La naturaleza de lo que realmente se intercambia: Dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad, etc.”*

Schein, remarca que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que espera a los 50 años. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante un período acelerado de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que necesita cuando la empresa alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Así mismo se deberá contar con la ficha del perfil de puesto, en la que se especificarán los requisitos del puesto, funciones, responsabilidades, condiciones laborales y competencias personales de la vacante.

1) Principios aplicables al proceso de selección

- Merito: se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes.
- Transparencia: confiable, accesible y oportuna.
- Igualdad de oportunidades: sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idiomas, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.

2) Etapa de evaluación

Los postulantes que hayan sido admitidos como resultado de la etapa de convocatoria y reclutamiento pasan a llamarse candidatos y deberán rendir las evaluaciones orientadas a constatar su idoneidad para el puesto.

Las evaluaciones de méritos son cinco:

- Evaluación curricular
- Evaluación de conocimientos
- Evaluación psicotécnica y psicológica
- Evaluación de competencias
- Entrevista final.

La Selección viene a ser una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Cada evaluación es eliminatoria, por lo cual solo podrán acceder a la siguiente evaluación quienes hayan calificado como aptos en la evaluación anterior. Únicamente la evaluación psicológica no es eliminatoria.

Los puntajes de las evaluaciones obtenidas por los candidatos que hayan aprobado todas las evaluaciones previas a la entrevista final son considerados únicamente para efectos de definir el puntaje de los candidatos que acceden a la entrevista final.

a) Evaluación curricular

La evaluación curricular comprende la revisión de la ficha de postulación con la finalidad de verificar el cumplimiento de los requisitos específicos exigidos para el puesto y otorgar puntaje en base a los criterios de evaluación y calificación previamente determinados.

b) Evaluación de conocimientos

Orientada a medir el nivel de conocimientos técnicos del candidato para el adecuado desempeño de las funciones del puesto (conocimientos generales y específicos relacionados al perfil del puesto).

El órgano o unidad orgánica es la responsable de diseñar las pruebas de conocimientos técnicos para el puesto que requiere cubrir siempre sobre la base de la meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades.

c) Evaluación psicotécnica y psicológica:

1. Evaluación psicotécnica:

Las evaluaciones psicotécnicas están orientadas a medir las aptitudes, habilidades y/o coeficiente intelectual de los candidatos, mediante la aplicación de instrumentos o técnicas, las cuales deben ser definidas interpretadas por un(a) psicólogo(a), colegiado(a) y habilitado(a) en función de las especificaciones del perfil, la naturaleza y la complejidad del puesto.

2. Evaluación psicológica:

Es opcional y está orientada a medir rasgos de personalidad a través de la aplicación de instrumentos o técnicas, las cuales deberán ser aplicadas e interpretadas por un psicólogo colegiado y habilitado.

Es de aplicación opcional y los resultados son referenciales. La aplicación de esta evaluación podrá realizarse conjuntamente con la evaluación psicotécnica, sin perjuicio de mantener su condición de referencial.

d) Evaluación de competencias

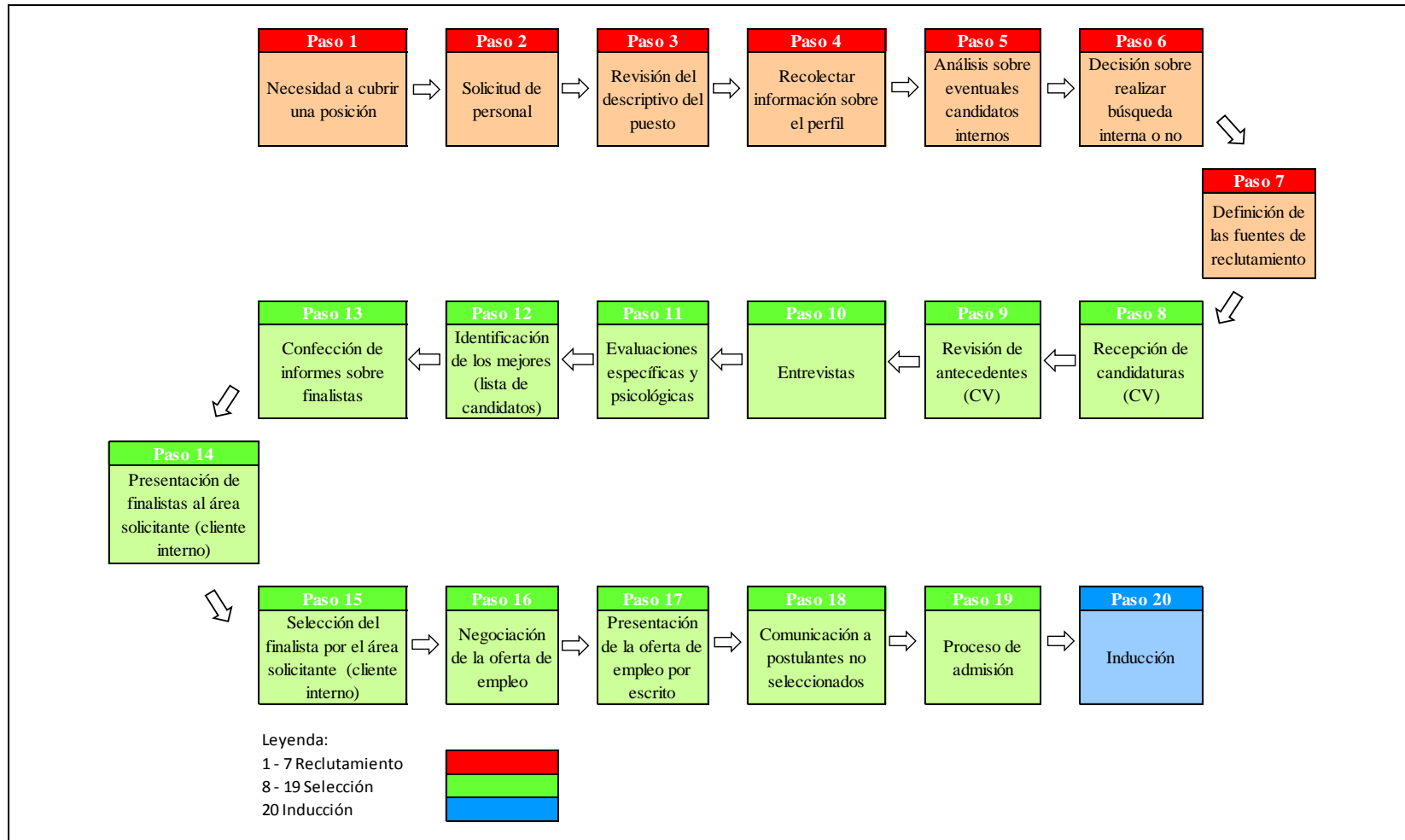
Esta evaluación está orientada a medir el nivel de competencias del candidato, en base al comportamiento que permita evidenciar la posibilidad de desempeño en el puesto concursado. Es decir, comprende la comparación entre las competencias perfiladas para cada puesto de trabajo y las competencias que posee el candidato.

e) Entrevista final

Esta evaluación se encuentra orientada a analizar la experiencia en el perfil del puesto y profundizar aspectos de las motivaciones, habilidades y competencias del candidato en relación al perfil del puesto. Para ello, deberá realizarse de manera estructurada y de acuerdo a un protocolo previamente establecido en la guía anexada.

La oficina de recursos humanos deberá, luego de la determinación de los candidatos que pasan a entrevista y antes de la entrevista final, solicitar a los candidatos seleccionados los documentos en copia simple que sustenten lo consignado en la Ficha del Postulante o Registro de Postulación en la Plataforma Informática de Reclutamiento, según corresponda, y que se haya tomado en cuenta para el otorgamiento de puntajes durante la evaluación curricular. Aquellos candidatos que no presenten la mencionada documentación en forma total o parcial, serán excluidos del proceso de selección y no podrán ser evaluados en la entrevista final. La oficina de recursos humanos realizará la verificación de las referencias laborales de los candidatos, las cuales serán tomadas en cuenta durante la entrevista.

3) **Pasos del proceso de selección por competencias:** Estos pasos son propuestos por Martha Alles en su libro “Dirección estratégicas de Recursos humanos – Gestión por Competencias y adaptado por las autoras de esta investigación.



B. Proceso de inducción del talento humano

El proceso de inducción se lleva a cabo por el área de Recursos Humanos, quienes se encargan de brindar información al personal ingresante, para facilitar su integración a la compañía y a su puesto de trabajo.

El área de Recursos Humanos otorgará información sobre la organización, filosofía, actividad y sector al que pertenece, planes y proyectos de la compañía a corto, mediano y largo plazo, también brindará información específica sobre el puesto de trabajo, además información sobre estructura, funciones, políticas de la compañía y el puesto.

1. Objetivo

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la compañía, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma, logrando que la compañía cuente con un equipo de trabajo de alto rendimiento, con el objetivo final de enfocar nuestros esfuerzos en la obtención de la eficiencia y eficacia, trabajo en equipo y la satisfacción de compartir con otros el desarrollo organizacional.

2. Proceso

El proceso de inducción consta de 4 fases:

- Bienvenida al nuevo trabajador
- Inducción general
- Inducción específica
- Fase de evaluación y seguimiento del proceso de inducción

2.1 Bienvenida al nuevo trabajador

Esta actividad tiene como finalidad dar la bienvenida a los nuevos trabajadores, presentarle al jefe inmediato, a agentes claves en estos primeros días del trabajo.

Paso	Responsable	Acción
1	Área de Recursos Humanos	Dar la bienvenida al nuevo trabajador.
2	Área de Recursos Humanos	Fija fecha, hora y lugar de bienvenida.
3	Área de Imagen Institucional	Cursa invitación al nuevo trabajador, jefe inmediato y compañeros con los que va a trabajar.
4	Área de Recursos Humanos	Recibe al personal, lo ubica en el lugar del protocolo y entrega material de identificación.
5	Área de Recursos Humanos	Hace la presentación del jefe inmediato y personal involucrado con el nuevo trabajador.

2.2 Inducción general

En esta fase se proporciona información general sobre la historia, estructura organizacional, filosofía institucional, normas de conducta

interna, negocio de la empresa, responsabilidad social, compromiso con la calidad, proyectos de la empresa, prestaciones; en la búsqueda de integración del trabajador con la compañía.

Paso	Responsable	Acción
1	Área de Recursos Humanos	Presenta ante los nuevos trabajadores a todos los gerentes.
2	Gerencia General	Da la palabra de bienvenida, y brinda información acerca de la historia, estructura organizacional, responsabilidad social, compromiso con la calidad, proyectos a corto, mediano y largo plazo.
3	Jefe inmediato superior	Brinda información sobre estructura del área, funciones de la unidad, normas de conducta del trabajador, procesos de trabajo, etc.
4	Jefe de la unidad de recursos humanos	Brinda información sobre horarios de trabajo y horas de refrigerio, días de pago, días de descanso, período vacacional, prestaciones y beneficios, oportunidades de ascenso, seguridad social, reglamento interno del trabajo, sistemas de retribución, políticas de salud y seguridad e higiene.
5	Área de imagen institucional	Cubre eventos socioculturales (publicidad, fotografía) tanto interno como externo.

2.3 Inducción específica

Esta fase tiene como propósito familiarizar al nuevo trabajador con su puesto de trabajo.

Paso	Responsable	Acción
1	Jefe del área de Recursos Humanos	Presentará al personal de cada área.
2	Jefes de área	Brindarán información sobre la estructura de su área, ubicación del puesto, personal con quien debe coordinar, funciones del puesto, derechos del trabajador en lo relacionado a la seguridad industrial.
3	Personal referente del área	Brindará información del diagrama de flujo del servicio, maquinaria y equipo, herramientas y materiales a utilizar, planes de contingencia, factores de riesgo, mapa de riesgo de las instalaciones, medidas de prevención, estándares de seguridad.
4	Personal de área administrativa	Da información a los clientes internos, clientes externos, procedimientos de ayuda a terceros.
5	Personal de mantenimiento y equipo	Informa sobre los mecanismos y procesos para dotación de ropas y uso de vestidores, reglamentación y procedimientos para el empleo de equipo de protección personal y sensibilización para el uso de equipo.

2.4 Fase de evaluación y seguimiento del proceso de inducción

Esta fase tiene como objetivo evaluar la eficacia del proceso de inducción

Paso	Responsable	Acción
1	Supervisor de Recursos Humanos	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del proceso, brinda las instrucciones y los materiales para el llenado.
2	Personal nuevo	Recibe el instrumento, llena el formato de acuerdo a las instrucciones.
3	Supervisor de Recursos Humanos	Recibe el instrumento y pasa a coordinación con la gerencia para evaluar los resultados del trabajador.
4	Supervisor de Recursos Humanos	Retroalimenta al personal de acuerdo a los resultados. Realiza los ajustes necesarios.
5	Supervisor de Recursos Humanos	Presenta el informe al jefe de recursos humanos con copia a los responsables de la inducción,

Los formatos para el proceso de inducción que pueden ser adoptados para la presente investigación se muestran en el anexo 3.

C. Planes de carrera y sucesión

1. Plan de carrera

Vamos a proyectar el Plan de Carrera como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee, como lo definieron los autores Mondy y Noe (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales (2004).

Los planes de carrera sirven como medio de retención y reubicación de talentos al interior de las organizaciones, enriqueciéndolos de conocimientos para que sean especialistas que puedan desempeñarse en diferentes áreas de la compañía. Este diseño lo centraremos en la técnica innovadora de *Inplacement*, dirigida a la búsqueda del éxito de una compañía que indica la forma de preservar el capital intelectual al interior de las organizaciones, orientando a los empleados a emprender planes de carrera, identificando sus competencias y ubicándolos en los puestos de trabajo indicados para aprovechar todo su potencial; esto, además, se convierte en fuente de motivación para el empleado y oportunidad para el crecimiento de la organización, conllevando impactos en la productividad y la rentabilidad empresarial.

El Plan de Carreras conforme lo proponemos representa algunas ventajas tanto individuales como organizacionales, las cuales se presentan en la **Tabla 31**:

Tabla 31. Ventajas Individuales y Organizacionales del Plan de Carrera

Ventajas individuales	Ventajas Organizacionales
Posibilidades de ascenso, mejor salario y status	Garantiza la retención del capital intelectual
El empleado está obligado a ponerse metas realistas acordes con sus competencias y con las oportunidades que hay en la organización	Empleados capacitados y formados que ayudan a alcanzar las metas organizacionales
Cuando el empleado ve progreso en el plan de carrera experimenta sentimientos de logros y motivación	Personal motivado y comprometido con la organización
Las posibilidades de que los empleados sean tenidos en cuenta cuando haya una vacante son mayores	Disponibilidad de empleados con habilidades y competencias necesarias en el momento de un puesto vacante
El individuo se forma y se capacita para desarrollar un buen papel con el apoyo de la organización	Reducción de costos en procesos de selección
Aunque no siempre hay posibilidades de ascenso se puede seguir una ruta lateral en la que el individuo afronte nuevos retos	Cuando el empleado pase a un nuevo cargo ya tiene un proceso de adaptación en la empresa
El empleado tiene la posibilidad de hacer aportes valiosos y que la organización los tenga en cuenta para la toma de decisiones	Aumento en la productividad, porque el empleado al estar satisfecho en su puesto es más eficiente
Hay más posibilidades de que el empleado conserve su puesto, ya que está generando valor agregado a la organización	Se estrechan vínculos entre el empleado y la organización
Los planes de carrera ayudan al empleado a identificar metas y buscar los medios para alcanzarlas	Menor rotación de personal

Fuente: diseño propio con base en los datos de: Mondy, W y Noe, R. (1997), Rodríguez, J. (2007), Byars y Rue (1987)

2. Manual de gestión de carreras

El Manual de Gestión de Carreras deberá contener el Plan de Carrera y Sucesión y los procesos que están inmersos relacionados a los criterios para planificar y gestionar la promoción y sucesión de los recursos humanos.

El Manual de Gestión así concebido deberá contener lo siguiente:

a) Objetivos del plan de gestión de carreras

Determinar el Objetivo General y los Objetivos Específicos, que incluya a todas las familias de puestos de la Empresa.

b) Identificación de puestos tipo por familias profesionales

El objetivo de esta fase radica en identificar las distintas familias profesionales que existen en la empresa y los puestos tipo correspondiente a cada familia.

Para ellos es necesario realizar la documentación de los puestos y posteriormente clasificar los puestos tipo por afinidad funcional, dentro de las familias profesionales.

c) Perfiles profesionales de los puestos

Se elaborarán los perfiles profesionales. Dicho Perfil incluye la ubicación y denominación del puesto, su misión, funciones esenciales, niveles de coordinación, requisitos académicos, conocimientos generales y específicos que requiera, conocimientos de ofimática, de idiomas, por último, la experiencia en puestos anteriores.

d) Diseño del mapa de carreras

El objetivo de esta etapa es expresar gráficamente las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa. Como punta de partida, se tomarán las familias profesionales existentes y los puestos tipo de cada familia, clasificados por afinidad funcional y requerimientos profesionales, dicha información provendrá de etapas anteriores.

Posteriormente, se definirán para cada familia las diferentes rutas de promoción que pueden existir, identificando distintos niveles de avance profesional e interrelación entre familias profesionales.

e) Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional

Se identificarán, dentro de cada ruta profesional, las necesidades de desarrollo requeridas para la promoción, por medio de entrevistas con responsables clave para identificar las carencias y debilidades actuales en materia de desarrollo del personal, así como las acciones que hace falta implementar en esta materia para ayudar en los planes de carrera.

Posteriormente, se describirá y se realizará una programación conjunta de acciones de desarrollo, evaluando los recursos materiales y logísticos disponibles en la organización, estableciéndose el plan de formación y desarrollo asociado al plan de carreras profesionales.

f) Planes de sucesión

Mientras que en un plan de carrera se definen las rutas profesionales, los requerimientos de perfil, los tiempos previstos, los sistemas de promoción, en un plan de sucesión se establece el plan de carrera personal para uno o varios individuos en especial.

El objetivo de esta fase es determinar quiénes se verán involucrados en dicho plan, desde dos lugares: personas que van a suceder a otra y personas que serán sucedidas por otras.

Dicho plan debe contemplar:

- Rutas profesionales a seguir (Promociones horizontales o verticales).

- Calendario tentativo de avances profesionales (cambios de puesto).
- Plan de formación asociado.
- Entrenamiento de la persona que va a ser sucedida (solo si el plan es público).
- Seguimiento del desempeño de la persona que se espera promocionar.

D. Programa de Mentoring o formación de tutores o mentores

Mentoring es una de las más antiguas vías para la capacitación de personas. Por ello hemos decidido proponer esta estrategia que inicia en el entrenamiento diario hasta el *feedback* brindado por el jefe a sus colaboradores periódicamente.

Para Chip Bell (2000), un mentor o tutor *monitorea* el plan de carrera del involucrado. Normalmente se usa para la *key people*, dentro de la cual se debe considerar a los jóvenes profesionales.

Para que esta capacitación sea eficaz, los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del mentoring. Esta tarea puede ser entre pares o asumida por un jefe de mayor nivel, un integrante del área de recursos humanos, un consultor externo, etc.

Cole (1997), en su obra "*Personnel Management*", hace una clasificación interesante de los diversos tipos de mentoring, a partir de las características de las personas que reciben el mentoring. Dicha clasificación es la siguiente:

- Poner manos a la obra
- Dejar hacer
- Dar soporte
- Ser un referente

El *dejar hacer* y *ser un referente* son los más frecuentes pero este último se transforma en un programa de mentoring dado que usualmente los gerentes necesitan desarrollar aspectos específicos, especialmente competencias requeridas por su trabajo, una persona con mayor trayectoria y antigüedad puede ayudarlos a construir confianza y mejorar sus capacidades en el sentido deseado.

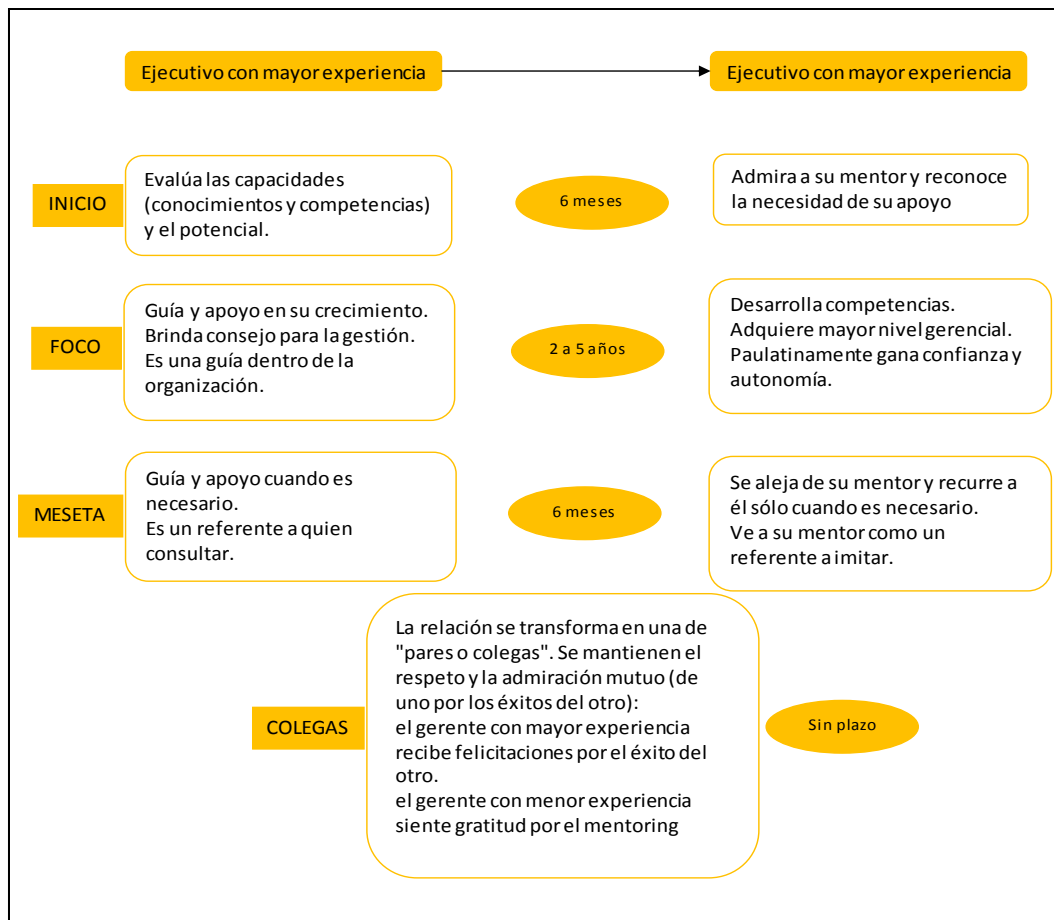
Para lograr un exitoso programa de mentoring Alles, propone las siguientes claves:

- Objetivos claros
- Compromiso de la dirección
- Mentores con vocación
- Comunicación adecuada

Pasos para implementar el programa de mentoring

Los siguientes pasos para una buena implementación de un programa de mentoring son:

1. Inicio
2. Foco
3. Meseta
4. Colegas



Fuente: Mathis, Robert L. y Jackson, John H: Human Resource Management. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning; Cincinnati, Ohio, 2000.

El programa de mentoring tiene una duración mínima de 3 años y máxima de 6 años.

E. Programa de reconocimiento del talento humano

1. Consideraciones preliminares

Según el Diccionario de la Lengua Española, reconocimiento es una atención o consideración especial, y celebración es la demostración de satisfacción mediante fiestas y otras derivaciones de las actividades rutinarias.

Consideramos que el reconocimiento no debe ser de naturaleza monetaria (alimenta el bolsillo, pero no el espíritu) porque una medida así, puede ser buena en el muy corto plazo, pero no en el largo plazo que siempre está inmerso un proceso de mejora continua.

El dinero entonces tiene poca repercusión posterior, porque al entregar un premio en nuevos soles termina en la compra de un par de zapatos, pero una medalla o una placa terminan en la pared de la sala de una casa y para siempre.



2. Objetivo

Atraer al talento no solo en función del cargo, remuneraciones, oportunidades sino también en función de las expectativas de atención o consideraciones por reconocimiento a la labor desarrollada en el lapso de un año.



3. Principios

En la obra *“Como gerenciar la transformación hacia la calidad total”* según el doctor Berry, recomendamos los siguientes principios:

a) Realidad e importancia

El reconocimiento debe darse por acciones importantes, relevantes que por logros de metas claves para la institución. No se pueden reconocer

acciones rutinarias o irrelevantes ya que conducen a desnaturalizar el reconocimiento.

b) Sinceridad

Debe reflejar una expresión sincera de aprecio. No puede ser simplemente por cumplir, sino porque realmente se ven logros o resultados palpables o medibles que beneficien a la institución.

c) Oportunidad

No debe limitarse solo a la gran celebración anual, sino que éste debe ser oportuno, a tiempo. Hay logros excepcionales que deben ser reconocidos de manera inmediata, de lo contrario perdería sus efectos.

d) Variedad

Serán adoptadas por la alta dirección de la empresa y recomendamos elegir dentro de la relación siguiente: placas de plata (plato), diplomas de honor, trofeos, fotografía en el diario de la región, lapiceros, sujeta corbatas de oro, camisas, sombreros, corbatas, artesanías de la región, almuerzo o cena especial, viajes nacionales o internacionales, día libre, asistencia a un seminario regional o nacional, entradas a eventos deportivos o culturales, asistencia educacional superior universitaria a un hijo.

e) Involucramiento de la alta dirección

Los reconocimientos se conceden con la presencia de la alta dirección, esto demuestra sinceridad y voluntad de un compromiso con el proceso de calidad total.

f) Involucramiento de los empleados

El personal de la institución debe estar informado sobre los logros que son objetos de reconocimiento y su participación los motivará e influirá en sus acciones futuras.

g) Los clientes como centro

Los clientes del proceso de reconocimiento son los empleados de la organización, de los que hay que investigar sus necesidades, para tomarlos como base para el proceso de reconocimiento.



4. Pasos para el reconocimiento

Consideramos importante los siguientes 7 pasos básicos que propone el doctor Berry:

a) Determinar la prioridades y valores

Es el punto central para el proceso y estarán enmarcados en: participación de los equipos mejora continua, adquisición de nuevos conocimientos, finalización de proyectos, satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

b) Identificar los criterios y metas

Deben ser definidos en base a los valores expresados en el punto anterior, por ejemplo, si se tratara de la satisfacción de las necesidades de los clientes se debe demostrar, con hechos, de que se ha mejorado la satisfacción del cliente.

c) Elaborar un presupuesto de reconocimiento

El presupuesto anual deberá tener una partida para tal fin (provisión). Que puede ajustarse o ampliarse periódicamente.

d) Determinar la responsabilidad

Quien o quienes serán los responsables del reconocimiento en cada uno de los colaboradores y quienes organizarán el evento en coordinación con la Alta Dirección.

e) Diseñar y describir las características, los beneficios y procedimientos

Elaborar un reglamento (directiva) que describa los procedimientos de reconocimiento, las condecoraciones y celebraciones que se llevaran a cabo, el rol y cualquier otra información que sea necesaria para implantar el programa de reconocimiento.

f) Revisar el programa con grupos de colaboradores

Dar participación a los colaboradores para mejorar con nuevas ideas el programa de reconocimiento.

g) Modificar el programa en base a los aportes de los empleados

Incluir en el programa iniciativas innovadoras de los empleados.

Conclusiones

- La estrategia que planteamos en nuestra investigación es la Creación de la Marca empleador para las empresas mineras. Dicha estrategia comprende cinco componentes: proceso de selección, de inducción, diseño de plan de carrera y sucesión, programa de mentoring y programa de reconocimiento, estos componentes permitirán cumplir con el objetivo general de retener el talento en empresas mineras.
- De acuerdo al objetivo de la investigación, se ha optado por un análisis empírico-analítica, modalidad descriptiva correlacional de corte transversal, fundamentada en el paradigma cuantitativo. Las unidades de análisis de nuestra investigación son 170 colaboradores staff de empresas mineras. De estos 170, para la investigación participan 118 colaboradores.
- Asimismo, para el estudio de la principal variable de la investigación, Satisfacción Laboral, se ha propuesto seis dimensiones: Tu Empresa, Tu Trabajo, Carrera y Desarrollo, Tu Gestor, Mi Equipo de trabajo, y Beneficios para empleados.
- Según el análisis estadístico realizado, el cuestionario empleado es excelente, dado que el Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0.957, indicando fiabilidad en la investigación.
- La dimensión “Empresa” es la que otorga mayor satisfacción con el trabajo ya que tiene el promedio más alto (3.91). El ítem que mayor satisfacción tiene esta dimensión es el orgullo de trabajar en la empresa minera con un 27.12% de muy de acuerdo. Es decir, los colaboradores perciben gran satisfacción por el lugar donde laboran, esto puede deberse por tratarse de una empresa minera, la cual genera cierto “Status laboral”.
- En la dimensión “Trabajo”, el ítem referido al entendimiento que tiene el colaborador sobre lo que se espera de él por parte de la empresa, es el que mayor satisfacción le otorga, pues alcanza un 21.19% de muy de acuerdo, le sigue con un 16,95% el tener los materiales y equipos que necesita para realizar su trabajo. Es decir, lo que mayor satisfacción laboral le da al colaborador es saber lo que se espera de él y contar con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.

- Para la dimensión “Carrera y Desarrollo”, la mayor satisfacción laboral la consigue el colaborador a través de la preocupación que tiene la empresa de promover a los mismos colaboradores que el contratar a otros. Sin embargo, es importante mencionar, que la distribución de porcentajes es alta en la categoría neutral. Esto significa que hay cierto recelo por parte de los trabajadores respecto al desarrollo profesional que debe tener el trabajador en la empresa.
- El ítem de la dimensión “Gestor”, sobre las reuniones que mantiene el gestor con sus trabajadores es percibida positivamente, destacando el buen trabajo que realiza el jefe y la confianza en sus colaboradores. El programa de Mentoring se ha propuesto para fortalecer este ítem.
- La segunda dimensión más importante con un promedio de 3.74 es la dimensión “Equipo de trabajo”. Esto significa, los colaboradores que participan en la investigación sienten gran satisfacción porque perciben una distribución justa en el trabajo, así como el sentirse libre de expresarse abiertamente con los demás miembros del equipo.
- La dimensión que menor satisfacción produce en el colaborador son “Beneficios para empleados” ya que tiene el menor promedio (3.02). Esto quiere decir, aunque estén contentos con el lugar donde trabajan; no les produce satisfacción los programas de incentivos que tiene la empresa para con sus trabajadores. Además, predominan una distribución de porcentajes altos para la calificación muy en desacuerdo con un 23.7% en las actividades recreacionales. Esto significa que las actividades organizadas por la empresa con fines recreacionales, no producen satisfacción en los colaboradores. El programa de reconocimiento propone una serie de actividades que ayudará a mejorar la satisfacción de los colaboradores en esta dimensión.

Recomendaciones

- Comunicar de manera formal a la alta gerencia nuestra propuesta y los resultados de la investigación sobre cómo retener el talento humano en las empresas mineras, presentando las estrategias funcionales que hemos considerado importantes para cumplir con el objetivo de retener el talento humano; recurso clave para el éxito de las compañías.
- La alta gerencia debe involucrarse en la implementación de la propuesta, formando equipos líderes que se encarguen de ejecutar las estrategias funcionales, con la finalidad de mejorar las condiciones laborales y bienestar de los colaboradores.
- Realizar una segunda encuesta para medir la satisfacción laboral después de haber implementado la estrategia corporativa "marca empleadora", mediante esta encuesta se podrán evaluar los resultados para conocer el impacto de la investigación e implementar un proceso retro alimentador (feedback).

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia (2008). *Desarrollo del talento humano*. 2da. Edición. Buenos Aires: Granica. 1970.
- Alles, Martha Alicia (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 2da edición. Buenos Aires: Granica
- Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: A study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4), 714 – 734.
- Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Bogotá: McGraw-Hill
- Berry, Thomas (1996) *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total* – Bogotá, Colombia. Ed. Mc Graw Hill.
- Brooking, Annie (1997). *El capital intelectual*. Buenos Aires: Paidós
- Bravo, MJ., Peiró, JM. Y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de psicología del trabajo*, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394
- Bonillo Muñoz, Domingo y Nieto Gonzales, Jesús (2002), Satisfacción laboral como elemento motivador del empleado Trabajo: *Revista andaluza de relaciones laborales*, ISSN-e 1136-3819, N° 11, 2001-2002 (Ejemplar dedicado a: La Gestión de los Recursos Humanos), págs. 189-200.
- Cerrejón, (2011). Informe de sostenibilidad 2010. Recuperado de: http://www.cerrejon.com/site/Portals/0/Documents/pdf/informes_sostenibilidad/informe_de_sostenibilidad_2010.pdf#page=57
- Cerro Matoso, (2013). Reporte de sostenibilidad Cerro Matoso FY2012. Recuperado de: <http://www.mineria-responsable.com/media/Cerro%20Matoso%20-%20Reporte%20de%20sostenibilidad%281%29.pdf>.

- Ecopetrol, (2013). Reporte integrado de gestión sostenible 2012. Recuperado de: <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/htm13/sobre-ecopetrol/informeannual-de-gobierno-corporativo.html>
- Pacific Rubiales Energy, (2013). Informe de sostenibilidad 2012. Recuperado el 06 de octubre de 2013, de asp-es.secure-zone.net/v2/5663/8953/19044/prueba-de-animaciones.pdf
- Chiavenato Idalberto (1999) Administración de Recursos humanos, 5ta edición. Editorial: McGraw - Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia.
- Chip Bell (2000) *Mentoring*. Barcelona, ediciones gestión.
- Cole, Ashley (1997), “*Personnel Management*”
- *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., y Periañez Cristóbal, R. (2001). Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hill. Pág. 376
- Díez de Castro, J., y Redondo López, C. (1996). Administración de Empresas. Madrid: Pirámide
- Domingo Bonillo Muñoz Francisco Jesus Nieto González (2002), La Satisfacción laboral como elemento motivador del empleado, Universidad de Almería.
- Edvisson, Leif y Malone, Michael (1998). *Capital intelectual*. Bogotá: Norma
- Flores García Rada Javier (1992). El comportamiento de las organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico
- Figueroa Isaza Héctor Iván, “Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana” Cerromatoso S.A. Colombia – Artículo Tipo 3, 2014.
- Fried, Y., y Ferris, G. R. (1987). "The validity of the job characteristics model: A. review and meta-analysis". *Personnel Psychology*, 40, Pagina 287-322.
- Glisson, C., y Durick, M. (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment. in human service organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33, pág. 61-81
- Gratton, Lynda (2001). *Estrategias de Capital Humano*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*,45(156),45-72.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) recuperado el 22 de enero del 2014 Recuperado de : <http://riico.org/memoria/quinto/RIICO-19905.pdf>
- Hargrove, Robert (1995). *Masterful Coaching*. San Francisco: Pfeiffer
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John (2009). *Administración, Un enfoque basado en competencias*. 11ª. edición. Santa Fe: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2000). *Metodología de la investigación*. 2da edición. México: Ultra S.A.
- Ibañez, Machicao, Mario (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima: San Marcos
- Idalberto, Chiavenato (2000) *Administración de recursos humanos* – quinta edición. Mc Graw-Hill Interamericano S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Jericó, Pilar (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación
- Locke E. A (1976) La naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo. En MD Dunnette (ed.). *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*, Chicago: Rand McNally.
- Lloyd, L. y Byars, L. (1987). *Administración de Recursos y aplicaciones*. México: Interamericana.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50. Pag.370-396.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Mondy, W y Noe, R (1997). *Administración de recursos Humanos*. México: Prentice–Hall Hispanoamerica.
- Montironi, Marina (1997). *Capitale Umano e Imprese di Servizi*. II Sole 24 Ore Media e Impresa.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., y Lawler, E. E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little, Brown.
- Núñez Miranda, L.A. (2010). *Análisis y propuesta de un proceso de inducción para el personal de la Unidad de Ejecución Especializado (UEE) del Ministerio del Gobierno como factor de desempeño en la efectividad del trabajo*. Quito – Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Ingeniería Empresarial.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., y Glassman, M. (1992). "The situational occurrences theory of job satisfaction". *Human Relations*, 45, (8), Pag. 859-873.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Education. Pág. 419
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición México, editorial Pearson Pretince Hall
- Rodríguez, J. (2007) *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson
- Sánchez J., Vicente (2006) *Calidad Total: Modelo de proceso de mejora continua* – Lima, Perú. Ed. Asociación Librería editorial Salesiana.
- Scott, K. D., y Taylor, G. S. (1985). "An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absentism: a meta-analysis". *Academy of Management, journal*, 28, Pag. 599-612.

- Seashore, S. E., y Taber, T. D. (1975). "Job satisfaction and their correlation". *American Behavioral Scientist*, 18, Pag. 333-386.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Edgar H. Schein (1982) *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Directiva N° 002-2016-SERVIR/GDSRH, Normas para la gestión de los procesos de selección en el régimen de la ley n°30057, ley del servicio civil. Resolución de presidencia ejecutiva.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L
- Stewart, Thomas A. (1997). *Intellectual Capital*. Nueva York: Doubleday; y *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Ulrich, Dave (2004). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica
- Wright y Davis (2003), Andresen, Domsch y Cascorbi; 2007 Hannoun, Georgina 2011. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN “Satisfacción laboral” 2011 Universidad Nacional de Cuyo de Ciencias Económicas licenciatura en Administración.

Recuperado de:

<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf?sequence=1>

Linkografía

- http://mzweb.com.br/bvn/La_Mineria_Responsable_y_sus_Aportes_al Desarrrollo_del_Peru_Por_Roque_Benavides_Ganoza.pdf
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829505008>
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- <http://www.altonivel.com.mx/52778-como-crear-una-marca-empleador-para-atraer-talento.html>
- <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>
- <http://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-empresa/>

Anexos

Anexo 1. Encuestas realizadas

Descripción de puesto	Número de encuestas aplicadas	Fechas de realización encuestas
Abogado	1	nov-15
Analista Administrativo de RR.HH Senior	1	nov-15
Analista Administrativo	4	nov-15
Analista Administrativo Senior	2	nov-15
Analista Comercial	1	nov-15
Analista de Administración de RRHH	1	nov-15
Analista de Calidad	1	nov-15
Analista de Comunicación	1	nov-15
Analista de Comunicaciones Master	1	nov-15
Analista de Recursos Humanos	2	nov-15
Analista de Relaciones Institucionales Senior	3	nov-15
Analista de RR.HH Pleno	3	nov-15
Analista de RR.HH Senior	1	nov-15
Analista de Servicios Financieros	1	nov-15
Analista de Tecnología de la Información Senior	1	dic-15
Analista Económico Financiero Senior	1	dic-15
Analista Financiero Senior	1	dic-15
Analista Medio Ambiente Master	1	dic-15
Analista Operacional	2	dic-15
Analista Operacional Senior	1	dic-15
Analista Relaciones Institucionales Pleno	2	dic-15
Analista Seguridad Empresarial Senior	1	dic-15
Analista Servicios Financieros Pleno	1	dic-15
Analista Tributario	1	dic-15
Analista Tributario Senior	1	dic-15
Asistente Administrativo de RR.HH II	1	dic-15
Asistente Administrativo	7	dic-15
Asistente De Servicios Financieros I	1	dic-15
Asistente de Suministros II	1	dic-15
Asistente Social Senior	2	dic-15
Contador	2	dic-15
Geólogo	2	dic-15
Ingeniero	27	abr-16
Medico Laboral Senior	1	abr-16
Secretaria Ejecutiva I	1	abr-16
Secretaria I	1	abr-16
Superintendente Mantenimiento	6	abr-16
Superintendente Administración de Personal	2	abr-16
Superintendente de Control Operaciones Mina	2	abr-16
Superintendente de Medio Ambiente	1	abr-16
Superintendente de Operaciones Mina	4	abr-16
Superintendente de Servicios Financieros	1	abr-16
Superintendente Infraestructuras de Vías	4	abr-16
Superintendente Laboratorio y Control de Calidad	1	abr-16
Superintendente Logística y Almacén	1	abr-16

Superintendente Mantenimiento Eléctrico	1	abr-16
Superintendente Mantenimiento Mecánico	2	abr-16
Superintendente Operaciones Planta Concentradora	4	abr-16
Superintendente Operaciones Secado	4	abr-16
Superintendente Planeamiento de Mantenimiento	1	abr-16
Superintendente Planeamiento Mina	2	abr-16
Total de encuestas	118	

Anexo 2. Encuesta de satisfacción del empleado

1. Muy en desacuerdo, 2. Desacuerdo, 3. Neutral, 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo

Tu empresa		1	2	3	4	5
1	¿El lugar donde laboras es la mejor empresa para trabajar?					
2	¿Recibo buen trato por parte de la empresa?					
3	¿Estoy orgulloso de decirle a las personas que trabajo en esta empresa?					
4	Considerando todo, ¿estoy satisfecho trabajando para esta empresa?					

Tu trabajo		1	2	3	4	5
1	¿Estoy teniendo suficiente entrenamiento en mi presente trabajo?					
2	¿Entiendo que se espera de mí en mi trabajo?					
3	¿Tengo el material/equipo y las herramientas que yo necesito para realizar bien mi trabajo?					
4	¿Estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo?					
5	¿Mi jefe reconoce y conoce mi buen desempeño?					
6	En conclusión, ¿estoy satisfecho con mi trabajo?					

Carrera y desarrollo		1	2	3	4	5
1	¿La empresa se preocupa por llenar las vacantes con personas de la empresa antes de reclutar personas externas?					
2	¿Estoy satisfecho con las oportunidades de trabajo en la empresa?					
3	¿Las promociones se dan a quien las merece?					
4	¿Estoy satisfecho con las oportunidades de entrenamiento?					

Tu gestor		1	2	3	4	5
1	¿Mi jefe inmediato superior confía en mí?					
2	¿Mi jefe me ayuda a mejorar?					
3	¿Mi jefe toma rápidas y justas acciones correctivas de empleados quienes fallan en el desempeño de un satisfactorio trabajo?					
4	¿Mi jefe establece metas para el cumplimiento del trabajo?					
5	¿Mi jefe me da instrucciones claras?					
6	¿Mi jefe está disponible cuando necesito un consejo?					
7	¿Me siento libre de hablar abierta y honestamente con mi jefe?					
8	¿Mi jefe me felicita cuando hago un buen trabajo?					
9	¿Mi jefe mantiene regularmente reuniones con mi grupo de trabajo?					
10	¿Estas reuniones me mantienen informado, me da información y me permiten hacer un mejor trabajo?					
11	¿Mi jefe conoce que es lo que ocurre en mi grupo de trabajo?					
12	¿Mi jefe está haciendo un buen trabajo?					

Tu equipo de trabajo		1	2	3	4	5
1	¿El trabajo es justamente distribuido en mi grupo de trabajo?					
2	¿Estoy satisfecho como es que los miembros de mi grupo de trabajo resuelven los problemas?					
3	¿Mi grupo de trabajo trabaja bien juntos?					
4	¿Yo me siento libre de hablar abiertamente y honestamente con los miembros de mi grupo de trabajo?					

Beneficios para empleados		1	2	3	4	5
1	¿Estoy satisfecho con los programas de bienestar social para los empleados de la compañía?, así como: seguro, campañas de cuidado de la salud.					
2	¿Estoy satisfecho con las actividades recreacionales provistas por la compañía? Ejemplo las olimpiadas.					
3	¿Yo estoy satisfecho con los programas de personas en mi compañía?, ejemplo anuncios de cumpleaños, noticias de la empresa, etc.					

Anexo 3 Cuestionario a los trabajadores

Anexo 3.1: Inducción general

Aspectos	Recibió inducción		¿De quién?		
	Sí	No	Área de recursos humanos	Jefe inmediato superior	Compañeros de trabajo
1. Organigrama de la empresa					
2. Historia de la empresa					
3. Misión, visión y valores					
4. Servicios de la empresa					
5. Sectores que atiende y sus Unidades de Negocio					
6. Contribución de la empresa a la sociedad					
7. Certificaciones actuales					
8. Proyectos de la institución					
9. Planes de la institución					
10. Tipo de contratos					
11. Horario de trabajo					
12. Días de pago					
13. Días de descanso					
14. Período vacacional					
15. Prestaciones y beneficios					
16. Programas de promoción del trabajador					
17. Seguridad social					
18. Reglamento interno de trabajo					
19. Sistemas de retribución					
20. Políticas y compromisos de la empresa con la salud, salud ocupacional y la seguridad					

Anexo 3.2: Inducción específica

Aspectos	Recibió inducción		¿De quién?		
	Sí	No	Área de recursos humanos	Jefe inmediato superior	Compañeros de trabajo
1. Información sobre el entrenamiento que recibirá					
2. Estructura del área					
3. Ubicación de su puesto					
4. Personas con quienes deben coordinar					
5. Diagrama de flujo del servicio					
6. Maquinaria a utilizar					
7. Equipo a utilizar					
8. Instalaciones					
9. Herramientas y materiales					
10. Clientes internos					
11. Clientes externos					
12. Funciones y responsabilidades					
13. Planes de contingencia del área					
14. Procedimientos para ayudar a terceros					
15. Factores de riesgo del puesto de trabajo					
16. Mapa de riesgo del puesto de trabajo					
17. Medidas de prevención de riesgos					
18. Estándares o normas de seguridad					
19. Derechos del trabajador en el campo de la seguridad ocupacional					
20. Mecanismos y procesos para la dotación de ropas y uso de vestidores					
21. Reglamentación y procedimientos establecidos para el empleo					
22. Equipos de protección personal					
23. Programas de sensibilización para el uso de equipo					

Anexo 3.3: Evaluación y seguimiento

Aspectos	Recibió inducción		¿De quién?		
	Sí	No	Área de recursos humanos	Jefe inmediato superior	Compañeros de trabajo
1. Plan de evaluación del proceso de inducción					
2. Plan de evaluación del entrenamiento					
3. Informes de capacitación					
4. Informes de daños de maquinaria					
5. Plan de motivación					

Fuente: Núñez Miranda, L.A. (2010). *Análisis y propuesta de un proceso de inducción para el personal de la Unidad de Ejecución Especializado (UEE)*. Adaptado por las autoras de la investigación.