



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# IMPACTO DEL LIDERAZGO DE LOS EMPLEADOS Y SU REPERCUSIÓN EN LA ROTACIÓN DE LOS OBREROS DE LA EMPRESA AESA I&M

Pierina Nieves-Sanchez

Piura, abril de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Nieves, P. (2018). *Impacto del liderazgo de los empleados y su repercusión en la rotación de los obreros de la empresa AESA I&M* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado 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-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



IMPACTO DEL LIDERAZGO DE LOS EMPLEADOS Y SU REPERCUSIÓN  
EN LA ROTACIÓN DE LOS OBREROS DE LA EMPRESA AESA I&M

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

PIERINA ISABEL NIEVES SANCHEZ

Asesor: Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Piura, Abril 2018

**A Dios.**

Por darme el empuje que necesito para cumplir cada una de mis metas y enseñarme que todo es posible si te esfuerzas de corazón.

**A mis padres**

Por sus consejos, sus valores, su motivación constante y porque ambos son el mayor ejemplo de mi vida, pero además por su inmenso amor y apoyo incondicional.

**A mi Matteo**

Porque hace que aquellos días grises sean días llenos de colores.

Quiero iniciar agradeciendo a Dios por bendecirme en cada uno de mis pasos, por darme la fortaleza que necesito para llegar hasta donde he llegado, porque hizo, hace y hará realidad cada meta o proyecto trazado.

A la Universidad de Piura por el apoyo en la espera de los resultados faltantes para poder cumplir con los requisitos e inscribirme al Curso Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP).

A mi asesor de tesis, Dr. Jaime Sanchez por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, me ha apoyado a que pueda terminar este trabajo de investigación.

De igual manera agradecer al profesor Jose Luis Cortez por su visión crítica en este artículo por sus consejos y sugerencias, que me ayudaron a tener una visión más amplia a donde podía llegar.

Asimismo, agradezco al área de Gestión Humana de la Empresa AESA I&M, quien me ha permitido estudiar estas dos variables: Liderazgo y Rotación y me ha facilitado toda la información que he necesitado.

Y para terminar quiero agradecer a aquellas personas que han formado parte de mi vida profesional, gracias por sus consejos, por su apoyo y sus ánimos en aquellos momentos en los que necesitaba de una palabra de aliento o simplemente hombro que me sepa escuchar.

## **Resumen**

El objetivo principal fue conocer el impacto del liderazgo de nuestros empleados (Jefes) en la rotación de nuestros colaboradores (Obreros) de la empresa AESA Infraestructura y Minería (AESA).

Es una investigación de tipo básica, de naturaleza cuantitativa, diseño no experimental de nivel descriptivo. El instrumento utilizado ha sido una "Encuesta de Liderazgo" lo que nos ha permitido conocer la percepción que tienen nuestros colaboradores respecto a la Conciencia de Seguridad, Conocimiento técnico y sus Competencias de Liderazgo (Guía, Empodera, Acompaña y Reconoce). Con una población de 1,538 colaboradores y una muestra de 1,377 personas.

El resultado más importante ha sido conocer que la rotación tiene un trasfondo real que va más allá de la Renuncia "Voluntaria o Involuntaria".

Es por ello que podemos concluir que si bien no hay un alto nivel de repercusión, existe un grupo de colaboradores que no están percibiendo a sus Jefes como un Jefe Líder.

***Palabra clave:*** Liderazgo, rotación, seguridad, compromiso, competencias, Líder AESA

## **Summary**

The main purpose was to know the leadership impact of our employees (Workers) of AESA Infrastructure and Mining (AESA).

This is a quantitative nature research, non-experimental design at descriptive level. The instrument used was a "Leadership Survey" which has allowed us to know the perception that our collaborators have regarding Safety Awareness, Technical Knowledge and their Leadership Competencies (Guide, Empower, Accompany and Recognize). With a total population of 1538 employees, sample of 1,377 people.

The most important result has been to identify that the rotation has a real background that goes beyond the "Voluntary or Involuntary" Resignation.

That is why we can conclude that although there is not a high level of repercussion, there is a group of collaborators who are not perceiving their bosses as a Leader boss.

***Keyword:*** Leadership, rotation, security, commitment, abilities, Leader AESA

## Índice General

Introducción .....	1
Aspecto Metodológico.....	2
Planteamiento del Problema .....	3
Objetivos.....	3
Justificación y viabilidad de la investigación. ....	3
Antecedentes de la investigación.....	4
Bases teóricas .....	5
Enfoque, alcance y diseño de investigación .....	6
Muestra .....	7
Encuesta de Liderazgo.....	7
Rotación.....	8
Resultados .....	9
Análisis de la Encuesta de Liderazgo .....	9
Análisis de Rotación.....	13
Discusiones.....	17
Conclusiones .....	19
Referencias Bibliográficas .....	21
Anexos.....	23
Anexo1: Encuesta de Liderazgo .....	23
Anexo 2: Perfil Profesional .....	25

## Índice de Tablas

Tabla 1: Muestra.....	7
Tabla 2: N° de Encuestados por UM.....	8
Tabla 3: Motivos reales de la rotación voluntaria e involuntaria. ....	8
Tabla 4: Nivel de escala de “Conciencia de Seguridad” .....	9
Tabla 5: Nivel de escala de “Conocimiento técnico” .....	10
Tabla 6: Nivel de escala de Competencias - Guía.....	11
Tabla 7: Nivel de escala de Competencias – Empodera .....	11
Tabla 8: Nivel de escala de Competencias – Reconoce .....	11
Tabla 9. Nivel de escala de Competencias – Acompaña.....	12
Tabla 10: Percepción de competencias por UM.....	16



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Percepción Conciencia de Seguridad.....	9
Gráfico 2: Percepción de Conocimiento Técnico .....	10
Gráfico 3: Percepción de las competencias de sus Jefes Inmediatos .....	12
Gráfico 4: Rotación Voluntaria e Involuntaria.....	13
Gráfico 5: Motivos reales de rotación voluntaria.....	13
Gráfico 6: Rotación por categorías.....	14
Gráfico 7: Rotación por unidades mineras .....	15
Gráfico 8: Rotación por unidades mineras por motivo “Relaciones con los líderes” .....	15
Gráfico 9: Motivos Reales de Rotación Tielio y San Cristobal .....	16

## **Introducción**

AESA como una empresa en crecimiento y amplia experiencia, sabe que el rubro minero es uno de los rubros con mayor rotación de personal. Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina.

Conociendo que nuestra misión como empresa es “Atender con excelencia y calidad los requerimientos de servicios de nuestros clientes, logrando su completa satisfacción”, es por ello importante y necesario enfocarnos en el valor agregado de cada uno de nuestros colaboradores en cada uno de nuestras unidades, pues ellos son la fuente principal para cumplir con el objetivo general.

Sabemos que la rotación como concepto es un problema que afecta negativamente influyendo en la cultura y clima de nuestra empresa, es por ello que hemos visto la necesidad de analizar los factores o las variables que a la fecha afectan nuestra rotación.

Nuestros líderes a través de su toma de decisiones y sus estrategias, son una influencia sobre el equipo, ya que para AESA son elemento de mucho poder a la hora de determinar el destino de cada una de sus unidades mineras frente a nuestros clientes.

El comportamiento del Líder es uno de los aspecto que más impactan en la ejecución de las operaciones de la empresa, la cuales es la base de la compañía. De allí que en la actualidad se está desarrollando un modelo de conocimientos sobre el liderazgo, enfocado a nuestro modelo de Líder AESA.

Un líder promueve relaciones caracterizadas por altos niveles de confianza. La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas y más aún relaciones con nuestros principales clientes.

Frente a este panorama, y en sintonía con lo señalado, se podría suponer que si el Jefe es percibido como un líder, generará mayor confianza entre su gente y estos se sentirán más contentos de trabajar con Líder modelo y ejemplo a seguir.

Por el alto crecimiento que viene desarrollando AESA, consideramos importante conocer el perfil de líderes que tenemos, ya que sus decisiones son decisiones que afectarán los objetivos del negocio o Scorecard a nivel global. Es por ello que vemos importante iniciar un plan de desarrollo, concientizando el concepto de líder AESA que deseamos formar.

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, 2010).

## **Aspecto Metodológico**

Una de las mayores preocupaciones del área de Gestión Humana de AESA es la alta rotación que se presenta en nuestras unidades mineras. ¿Por qué afirmamos una alta rotación?, porque dentro de nuestros indicadores anuales, consideramos una meta esperada anual y que a la fecha no hemos cumplido. (Gallardo, 2007)

Tomando en cuenta la alta rotación de personal que caracteriza al rubro minero, y los continuos cambios que afrontan las organizaciones de este rubro, a nivel económico, tecnológico y social; y que lleven a la empresa a dirigir su estrategia en una política de reducción de costos, se consideró relevante estudiar dos variables que podrían estar relacionadas con la intención de rotación de los profesionales claves para la organización: la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; buscando a través de este estudio, disminuir el índice de rotación de personal, que conlleva a diversos costos para la organización (Gallardo y Triadó 2007).

Siendo consciente de que a la fecha existe razones que van más allá de una rotación “Voluntaria e Involuntaria”, en especial la “Voluntaria”, es por ello que se consideró importante profundizar nuestra rotación del periodo 2017.

Quizás ahora el Liderazgo es la variable que AESA ha estudiado con mayor intensidad y donde mayor medidas correctivas se han establecido en el desempeño de nuestros puestos de trabajo. Una de ellas son las evaluaciones de desempeño anuales que hace 2 años venimos desarrollando.

Es importante describir que existen actitudes que son necesarias para establecer relaciones interpersonales entre un líder y su equipo de trabajo, así como la habilidad que se debe desarrollar para delegar autoridad y transmitir compromiso hacia el cumplimiento de las tareas. Este liderazgo debería ser centrado en valores y principios y que se sustentan en los Valores AESA y nuestro código de ética y conducta.

Este trabajo de investigación, que pertenece a un rubro dinámico y tan demandante de personal altamente especializado para las actividades de sus operaciones, nos permitirá determinar si existe relación entre la rotación y el liderazgo de nuestros empleados.

Con base en los resultados, se elaborará un plan de acción que esperemos nos permita controlar la rotación de nuestros colaboradores. Tomando en cuenta el bienestar del ambiente laboral y el desarrollo de un vínculo entre el colaborador y su empresa para promover junto con los Jefes Inmediatos la estabilidad laboral de nuestros colaboradores, y que sean ellos mismos que integren y generen compromiso y lealtad para aumentar productividad y orientarlos hacia una misma meta; buscando evitar costos que generan pérdida de talento.

## **Planteamiento del Problema**

¿Cuál es el impacto del liderazgo de los empleados y su repercusión en la rotación de los obreros de la empresa AESA I& M, el año 2017?

## **Objetivos**

### **General**

- Establecer el impacto del liderazgo de los empleados y su repercusión en la rotación de los obreros de la empresa AESA I&M

### **Específicos:**

- Determinar el impacto de la rotación de nuestros líderes AESA.
- Determinar el nivel de seguimiento y/o capacitación que necesitan nuestros empleados para mejorar el nivel de liderazgo.

## **Justificación y viabilidad de la investigación.**

La falta de liderazgo genera rupturas en las relaciones humanas y esto trae desorganización y planificaciones inadecuadas, en conclusiones podríamos decir un mal clima laboral. El concepto líder AESA que deseamos desarrollar permitirá generar un buen ambiente laboral y con ello un compromiso que va más allá de los objetivos personales, lo que nosotros consideramos un compromiso entre AESA y el colaborador.

Muchos equipos de trabajo dejan de ser productivos y eficientes porque no fomentan un buen liderazgo en su gente o simplemente por falta de involucramiento en sus procesos, desde Gerentes, hasta Jefes de áreas. Es muy común en los empleados que recién ingresen a laborar a una empresa lleguen con todo el entusiasmo y las ganas de aprender de esa nueva “Cultura”, sin embargo, en muchas ocasiones el mal liderazgo afecta a su desempeño laboral y como consecuencia esto genera una alta probabilidad de rotación. Ante esta situación, es importante saber identificar cuáles son los factores que afectan al buen clima organizacional y siendo estos factores claves para un resultado productivo.

El modelo líder AESA tendrá una relevancia social, porque esto generará impacto, al sentirse parte de un modelo que deseamos formar serán no solo agentes de cambio sino modelos de ejemplos ante su equipo de trabajo en su respectiva unidad. Además dicho modelo tiene un valor teórico para facilitar el estudio y para ser utilizada por nuestros líderes. También tiene una utilidad metodológica por el hecho de que se piensa diseñar planes de acción, estrategias, y procedimientos específicos y/o individuales. La investigación propuesta es viable, su desarrollo

es posible ya que se cuentan con los recursos necesarios y el acceso a la información. "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual". (Chiavenato 2010)

### **Antecedentes de la investigación**

Para nuestra investigación se ha revisado algunas investigaciones que tiene alguna afinidad con nuestro tema de estudio, cuyo interés es conocer el impacto del liderazgo de nuestros empleados y la rotación de AESA.

A continuación se presentan algunos de esos antecedentes teóricos:

Chiavenato (2009). El lugar de trabajo es un factor importante que define que una organización sea exitosa. La satisfacción laboral ayuda a atraer y retener empleados y además a mantener un buen clima laboral. Una organización eficiente se puede lograr inculcando actitudes favorables hacia la persona y hacia el trabajo.

Suárez (2012) realizó en la Universidad Católica Santa de Santa María, una investigación titulada "Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa, 2012". El objetivo es determinar la influencia de la capacidad de liderazgo de los administradores en el clima organizacional de la empresa Tecni-Fluidos S.A.C. Arequipa 2012. Se llegó a las siguientes conclusiones: existe un clima autoritario paternalista, un liderazgo estático, no dinámico. Hay necesidad de contar con líderes capaces de lograr en el colaborador una actitud positiva, sentido de compromiso, pertenencia y confianza para lograr mayor productividad.

Alves (2000) ha realizado una investigación acerca de "liderazgo y clima organizacional" en una organización deportiva, en la Universidad Autónoma de Barcelona. Se trata de un estudio exploratorio que aportó los siguientes alcances: El objetivo de un liderazgo eficaz es crear y desarrollar un clima de tal manera que posibilite alcanzar dentro de la organización el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.

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

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

sustitución), secundarios (cualitativos) y terciarios (no percibidos de manera inmediata.). Podemos concluir que los gastos de mayor impacto para la organización son los costos primarios, que consideran la sustitución del nuevo colaborador desde el inicio.

Chiavenato (1992) estudió profundamente la interacción social, definiéndola como el resultado de conductas y actitudes que desarrollan los individuos de su contacto con otros individuos y que si bien es cierto cada sujeto es único, recibe la influencia de la conducta de otros y las adapta a la propia, además de las correspondientes influencias del medio ambiente.

Aquí el factor humano es el más importante, es por esto lo vital que es para el gerente o autoridad superior que conozca a su personal para brindarle un clima armonioso y pueda obtener de él su mejor rendimiento.

Sobre Este Punto, Espitía Alba, Inés y Barragan Guerrero, Eder (2004) en su libro Gerencia del Talento Humano, expresan: "... Para competir en un entorno globalizado, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio".

Sobre este punto Carpio Solano, José Alberto (2003) en su revista sobre el Talento Humano en las Organizaciones, expresa: "... La cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su respectivo comportamiento organizacional".

Según Koontz y Weihrich (1998) es preciso considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son: 1) las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades y 2) las condiciones de trabajo, incluido componentes tales como tarea, sistema de recompensas y relaciones de los compañeros de trabajo.

### **Bases teóricas**

Las principales variables que se han considerado como determinantes de la intención de rotación son "Sueldo o Jornal" y Motivos personales (Salud y Estudios)

Los colaboradores de este rubro se caracterizan principalmente por su capacidad para laborar en ambientes complejos entre ellos tenemos: condiciones climáticas, la infraestructura, el déficit de medios de comunicación, los horarios rotativos de trabajo, hacemos referencia al régimen de trabajo (En nuestro caso 14x7) y la constante exposición a zonas inseguras que podrían poner en riesgo la salud y la seguridad en el trabajo.

Como parte un cumplimiento básico de seguridad es que todos los colaboradores de unidades mineras reciban charlas en seguridad y salud ocupacional al iniciar la jornada laboral, el

objetivo es generar cambios conductuales que minimicen los riesgos a los cuales están expuestos diariamente.

Asimismo, el cansancio debido a los horarios rotativos, los cambios organizacionales, de infraestructura, la remuneración que perciben, sus beneficios laborales, los viajes constantes a las unidades mineras y proyectos, nos orientan a identificar si están satisfechos y comprometidos con su organización y conducen a preguntarse si ambas variables podrían estar relacionadas con la intención de rotación porque al tratarse de personal especializado y solicitado en un entorno competitivo, la renuncia voluntaria generaría consecuencias negativas para la organización, y es aquella variable la que queremos analizar a profundidad.

En primer lugar, se expondrán los motivos reales de las renunciaciones “Voluntaria e Involuntaria”, analizaremos los motivos reales de la rotación y evaluaremos y relación con el Liderazgo de nuestros empleados (Jefes de áreas).

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

En este capítulo se presenta la metodología utilizada, el diseño de la investigación, la determinación de la muestra, los instrumentos utilizados y el procedimiento de recolección de datos. La investigación cuantitativa de tipo y nivel Descriptivo Correlacional, el objetivo es plantear otras formas de medir y reducir la rotación.

La investigación de acuerdo con el tipo del problema y sus propósitos establecidos se identifica como una Investigación cuantitativa de tipo y nivel Descriptivo Correlacional. A través de ella se pretende investigar el impacto entre el liderazgo de los empleados y la rotación del personal obrero de la empresa AESA I&M.

El diseño es de tipo cuantitativo porque busca medir y evaluar de manera objetiva dos constructos: seguridad, conocimiento y competencias que un Líder AESA debe tener, a la que nosotros llamamos “Meta competencias”: Acompaña, Guía, Empodera y Reconoce; para luego proponer las recomendaciones necesarias y mejorar la gestión.

No obstante, no todos los componentes de la encuesta de liderazgo realmente influyeron sobre la rotación. En este sentido y raíz de este estudio se puede identificar qué aspectos deben ser priorizados en aras de reducir verdaderamente la tasa de rotación.

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

## **Muestra**

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

Este tipo de muestreo no pretende la generalización de los resultados, sino identificar a los participantes que puedan proporcionar información importante para la comprensión del fenómeno a estudiar (Merriam1998).

La muestra está compuesta por 1,377 colaboradores de diferentes unidades mineras, de una población de 1,538 colaboradores de posiciones operativas: ayudantes, operadores, técnicos, mecánicos; con más de 6 meses en la empresa. Esto datos vienen a ser relevantes ya que se puede considerar la existencia de otros factores que podrían influir en la rotación por renuncia voluntaria.

Los resultados que se obtendrán de cada una de las variables del periodo 2017, se procesarán en el Excel para poder compararlos y analizar si repercute la variable Rotación en la variable Liderazgo.

## **Encuesta de Liderazgo**

Se empleó una escala de Likert de cinco puntos que van de 1 (Nunca), 2 (Algunas Veces), 3 (Muchas Veces) y 4 (Siempre).

Los resultados considerarán que a menor acuerdo indicado por los colaboradores, mayor será su intención de retirarse de la organización.

Los autores del cuestionario original validaron la confiabilidad a partir del índice de alpha de Cronbach evidenciando que la escala está constituida por ítems fiables.

<b>Muestra</b>	<b>N° de Items</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1,377	12	0.95

Tabla 1: Muestra

$$0.95 \times 100\% = 95\%$$

El grado de confiabilidad es de 95%, se trata de una confiabilidad aceptable por tratarse de una investigación laboral.

Al finalizar la premiación de desempeño de los obreros, se les comunicó a los colaboradores que aplicaríamos una encuesta, la finalidad es tener sus percepciones y opiniones respecto a sus



Jefes Inmediatos, indicándoles que dichas encuestas son anónimas y que mantienen estricta confidencialidad. El responsable de la unidad (El administrador) se encargó de repartir todas las encuestas a las personas que estuviesen presentes.

Una vez que terminaran de llenar la encuesta el colaborador podía retirarse. Finalmente, se procedió a analizar los resultados con la finalidad de corroborar las hipótesis.

UM	N° de Encuestados
CARAHUACRA	91.00
CERRO LINDO	188.00
RAURA	173.00
SAN CRISTOBAL	96.00
SAN RAFAEL	565.00
TICLIO	146.00
YANACocha	118.00
<b>Total general</b>	<b>1,377.00</b>

Tabla 2: N° de Encuestados por UM

## Rotación

Para medir la rotación de manera más real, hemos considerado las siguientes variables:

Rotación Involuntario	reducción de obra
	periodo de prueba (por bajo desempeño)
	termino de contrato por bajo desempeño
	Convenio con comunidad
Rotación Voluntario	abandono de trabajo
	salario o jornal
	condiciones laborales
	relación con los lideres
	crecimiento profesional
	motivo de personales - estudios
	motivo de personales - salud

Tabla 3: Motivos reales de la rotación voluntaria e involuntaria.

## Resultados

### Análisis de la Encuesta de Liderazgo

#### a. Conciencia de Seguridad

ESCALA	NIVEL	Pregunta 1	Pregunta 2	Total	%
SIEMPRE	4	580	392	972	35.29%
MUCHAS VECES	3	330	444	774	28.10%
ALGUNAS VECES	2	386	395	781	28.36%
NUNCA	1	81	146	227	8.24%
				<b>2,754</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 4: Nivel de escala de “Conciencia de Seguridad”

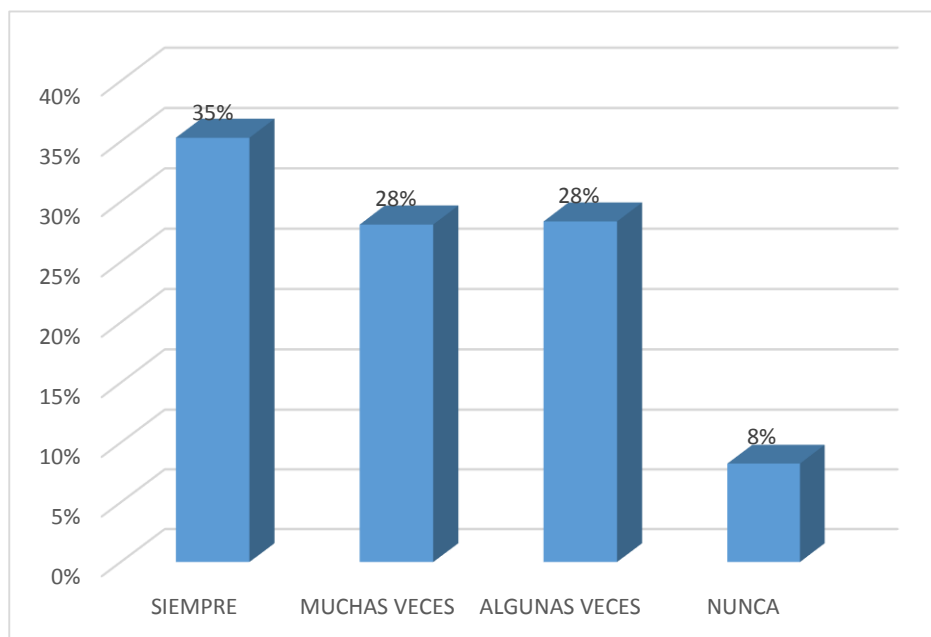


Gráfico 1: Percepción Conciencia de Seguridad

Podemos concluir que nuestros colaboradores perciben que sólo el 35.29% de sus Jefes Inmediatos “Siempre” tienen conciencia de seguridad. Y un 63.39% de los colaboradores perciben que sus jefes tienen conciencia de seguridad.

b. **Conocimiento Técnico**

ESCALA	NIVEL	Pregunta 3	%
SIEMPRE	4	397	28.83%
MUCHAS VECES	3	469	34.06%
ALGUNAS VECES	2	373	27.09%
NUNCA	1	138	10.02%
			<b>100%</b>

Tabla 5: Nivel de escala de “Conocimiento técnico”

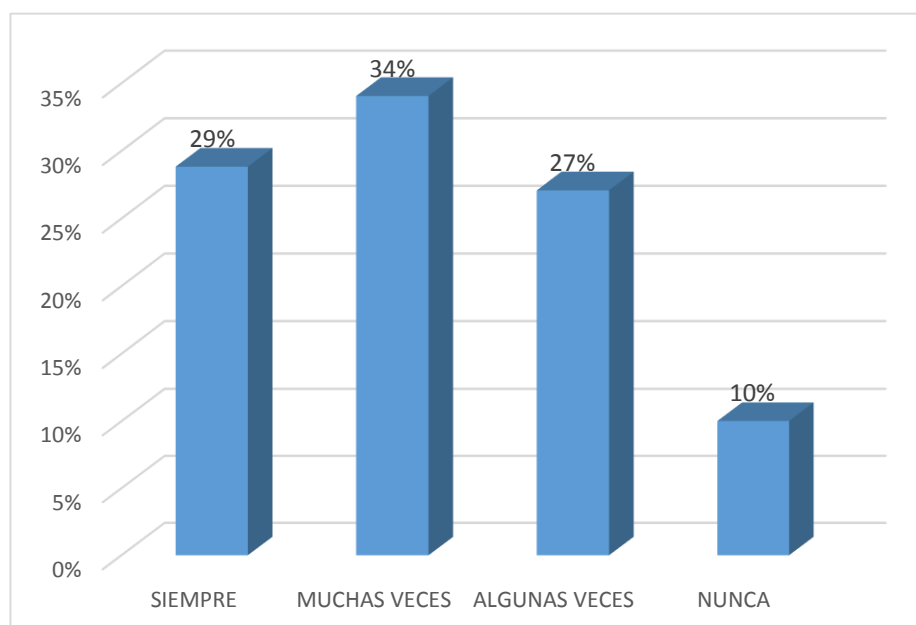


Gráfico 2: Percepción de Conocimiento Técnico

Podemos concluir que nuestros colaboradores perciben que un 62.89% de sus Jefes Inmediatos tienen conocimientos.

c. **Competencias Liderazgo**

ESCALA	NIVEL	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Total	%
SIEMPRE	4	347	368	338	1,053	25.49%
MUCHAS VECES	3	381	437	431	1,249	30.23%
ALGUNAS VECES	2	419	424	465	1,308	31.66%
NUNCA	1	230	148	143	521	12.61%
					<b>4131</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 6: Nivel de escala de Competencias - Guía

ESCALA	NIVEL	Pregunta 7	Pregunta 8	Total	%
SIEMPRE	4	335	291	626	22.73%
MUCHAS VECES	3	439	420	859	31.19%
ALGUNAS VECES	2	396	487	883	32.06%
NUNCA	1	207	179	386	14.02%
				<b>2754</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 7: Nivel de escala de Competencias – Empodera

ESCALA	NIVEL	Pregunta 9	Pregunta 10	Total	%
SIEMPRE	4	357	315	672	24.40%
MUCHAS VECES	3	390	343	733	26.62%
ALGUNAS VECES	2	402	431	833	30.25%
NUNCA	1	228	288	516	18.74%
				<b>2754</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 8: Nivel de escala de Competencias – Reconoce

ESCALA	NIVEL	Pregunta 11	Pregunta 12	Total	%
SIEMPRE	4	389	349	738	26.80%
MUCHAS VECES	3	411	350	761	27.63%
ALGUNAS VECES	2	385	427	812	29.48%
NUNCA	1	191	251	442	16.05%
				<b>2753</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 9. Nivel de escala de Competencias – Acompaña

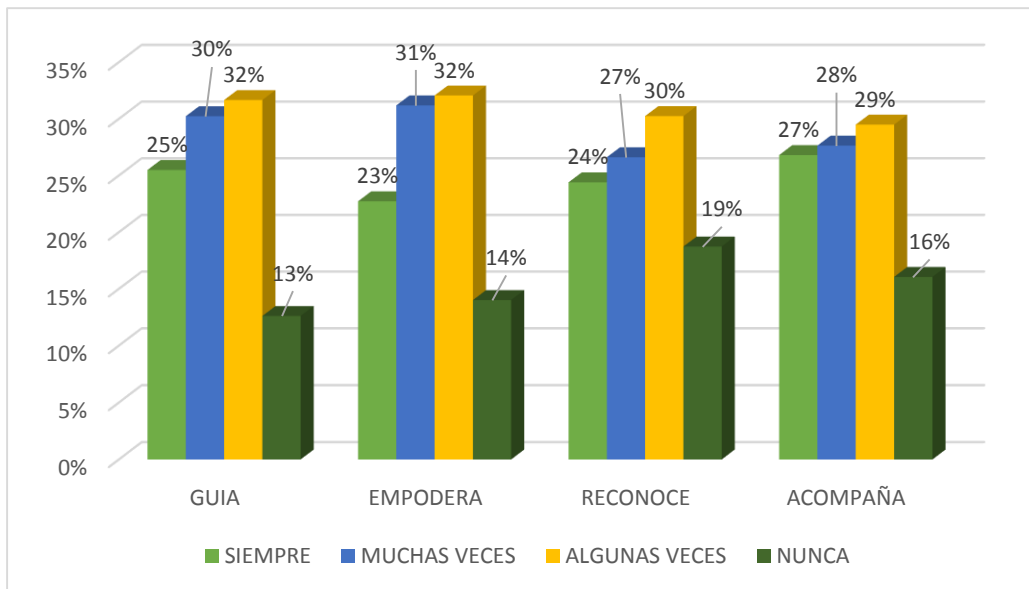


Gráfico 3: Percepción de las competencias de sus Jefes Inmediatos

El presente resultado nos muestra dos percepciones diferentes, un 54.43% de nuestros colaboradores considera que sus Jefes Inmediatos si tienen las competencias de un líder, un 29.48% que le falta y un 16.05% que no las tiene.

**Análisis de Rotación**

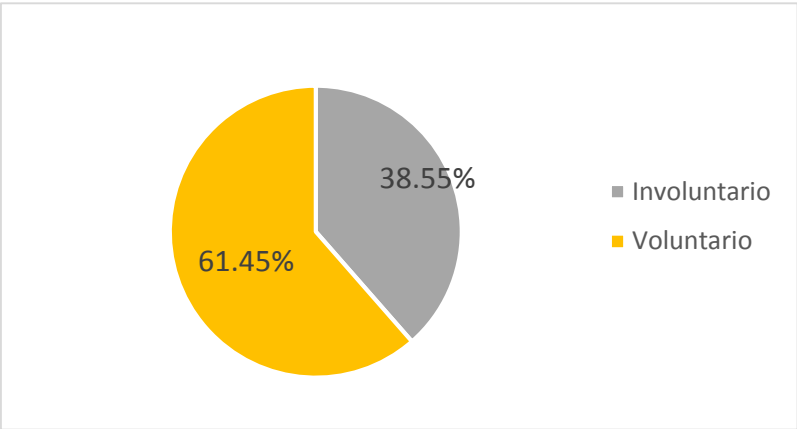


Gráfico 4: Rotación Voluntaria e Involuntaria

Respecto a la rotación podemos concluir lo siguiente, tenemos un 61.45% de rotación voluntaria y un 38.55% de rotación involuntaria. Considerando los siguientes conceptos para la rotación tanto voluntaria e involuntaria:

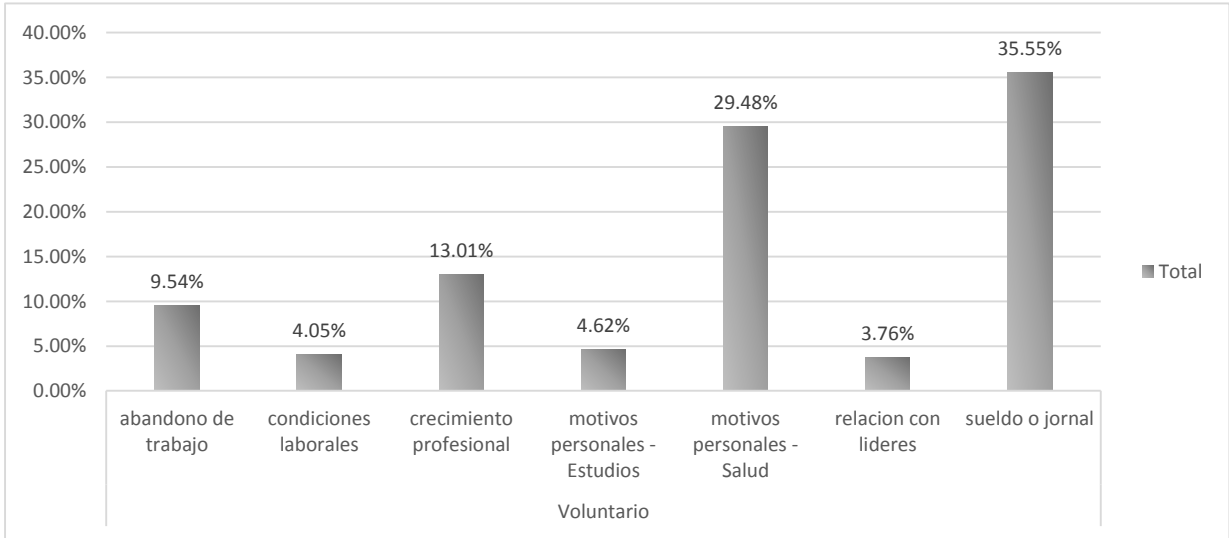


Gráfico 5: Motivos reales de rotación voluntaria

De la rotación voluntaria podemos concluir que una de las razones principales es que nuestros colaboradores deciden irse por un tema de Sueldo o Jornal (35.55%), la segunda razón es por Motivos de Salud (29.48%). Dichas razones se consideran fuera del alcance, en principio pues

respecto a los jornales y comparándonos con otras empresas de nuestro rubro y nuestro tamaño (habiendo ya estudiando el mercado) estamos dentro de la media salarial.

El crecimiento profesional (13.01%) y la relación con los líderes (3.76%) son puntos que nos corresponden como empresa a reflexionar.

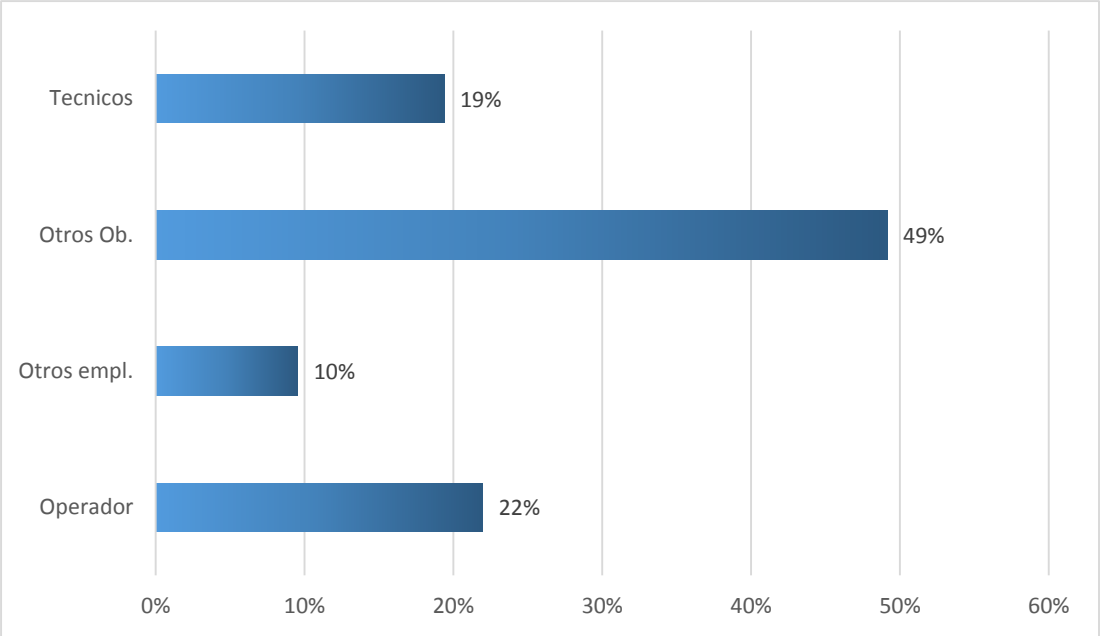


Gráfico 6: Rotación por categorías

De los colaboradores que cesan por motivos voluntarios, el 49% de los colaboradores son cargos de ayudantes, cargadores, maestros, choferes, etc. Este resultado nos indica que es correcto que dichas posiciones sean las que tengan un alto grado de rotación, pues en muchos casos, la misma actividad exige para ellos un alto grado de Seguridad, y más aún porque la mayoría empieza su experiencia minera siendo “Ayudantes de Mina”.

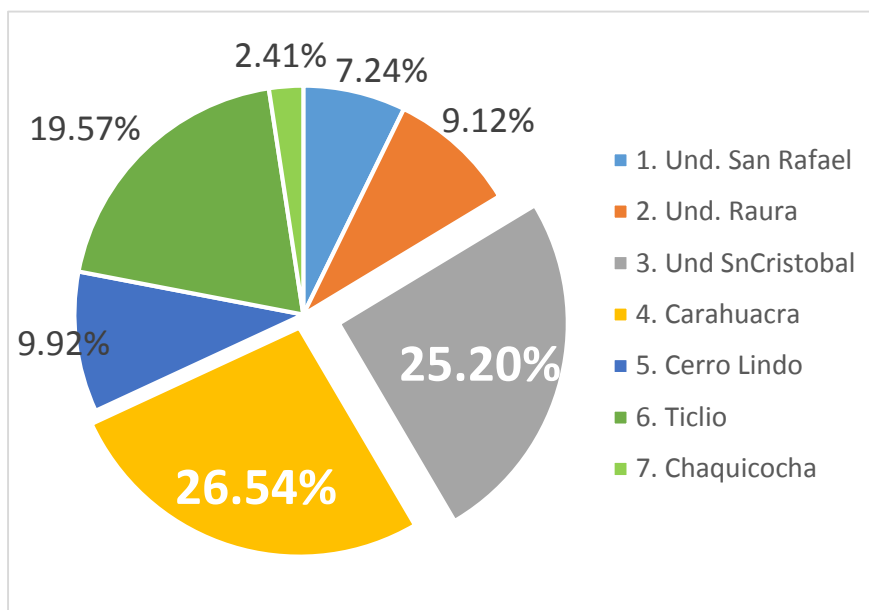


Gráfico 7: Rotación por unidades mineras

Las unidades que tienen una alta rotación son las Unidades San Cristobal (26.54%) y la Unidad Carahuacra (25.20%). Además Ticlio es la tercera Unidad Minera con un 19.57% de rotación.

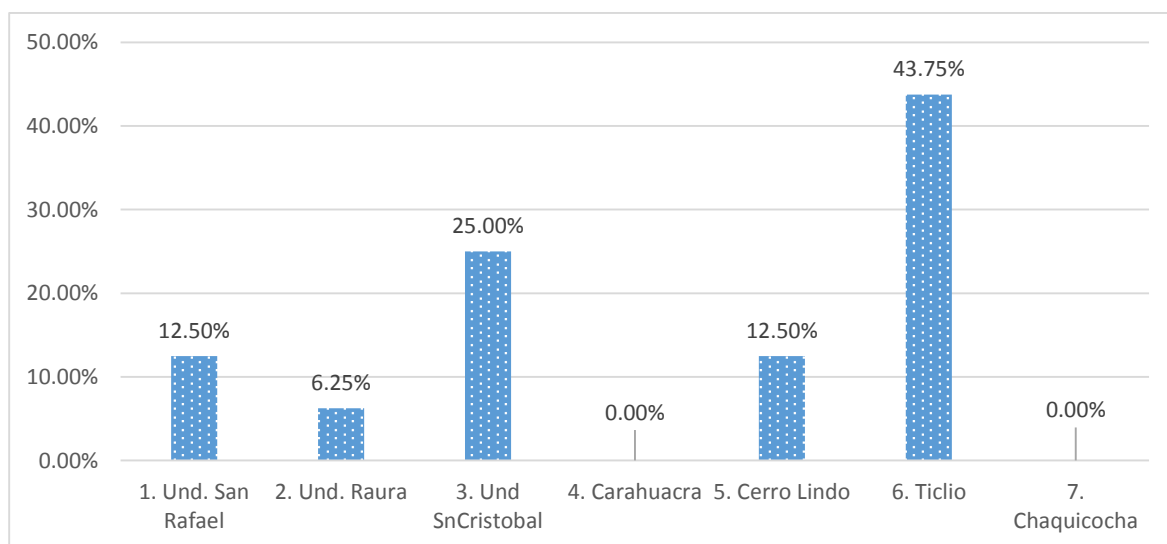


Gráfico 8: Rotación por unidades mineras por motivo "Relaciones con los líderes"

De las tres unidades mineras con mayor porcentaje de rotación, tenemos que las unidades Ticlio y San Cristobal rotan por un tema de "Sueldo o Jornal".



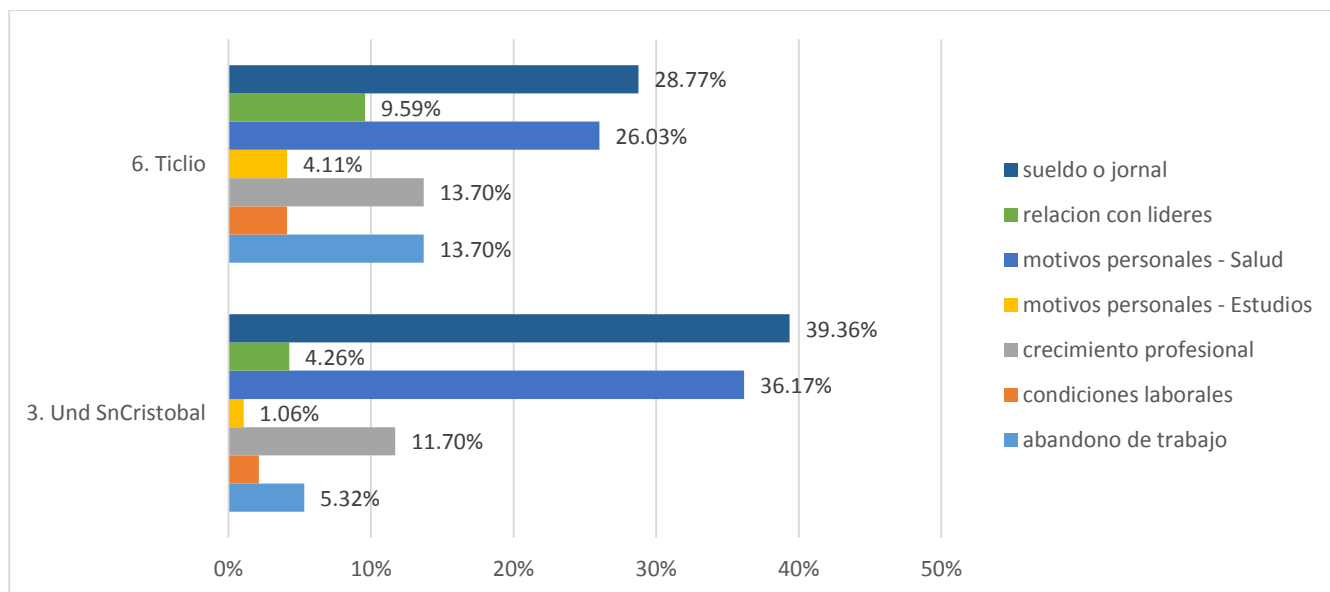


Gráfico 9: Motivos Reales de Rotación Ticlio y San Cristobal

El motivo de cese de las unidades con mayor rotación se deben por los siguientes motivos, en la unidad Ticlio cesan por Sueldo o Jornal (28.77%) y en la unidad San Cristobal cesan por Sueldo o Jornal (39,36%).

COMEPETENCIAS							
ESCALA	CARAHUACRA	CERRO LINDO	RAURA	SAN CRISTOBAL	SAN RAFAEL	TICLIO	YANACOAHA
SIEMPRE	16.73%	26.48%	33.08%	21.76%	19.14%	21.31%	51.60%
MUCHAS VECES	19.78%	34.04%	31.21%	27.43%	27.69%	31.05%	30.60%
ALGUNAS VECES	39.56%	30.08%	24.66%	34.14%	33.40%	35.84%	14.60%
NUNCA	23.93%	9.40%	11.05%	16.67%	19.77%	11.80%	3.20%
	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 10: Percepción de competencias por UM

## Discusiones

La investigación se realizó de la manera más objetiva posible y para ello se usó un instrumento validado por nuestra Gerencia de Gestión Humana.

Para corroborar la confiabilidad del instrumento se aplicó el estadístico alfa de Cronbach, mediante el cual se determina que en el presente estudio que la Encuesta de Liderazgo tiene 95% de confiabilidad, siendo estadísticamente aceptable. El propósito de la investigación fue corroborar si el liderazgo de nuestros Jefes está afectando la rotación de nuestros colaboradores, y en qué medida.

La razón principal de la rotación no es por un tema de relación con los líderes, sino por un tema de Sueldo o Jornal, ¿Que nos quiere decir estos resultados? Que hay una razón que escapa de nuestras manos y que si queremos retener a nuestros colaboradores, busquemos mecanismos que ayuden a generar más allá que un compromiso AESA sino una fidelización con el colaborador.

Podemos concluir que el motivo principal de la rotación es por renuncias voluntarias (61.45%), considerando que la mayor parte de dicho porcentaje es por un tema de “Sueldo o Jornal” (35.55%), así mismo el segundo motivo se debe a “Motivos Personales - Salud” (que están relacionados a salud personal o familiar (29.48%), la suma de estos resultados, nos muestran un 65.03% se retiran por un motivo voluntario lo cual en muchas ocasiones no podremos retenerlos, en lo que respecta a los colaboradores que renuncian por Sueldo o Jornal, AESA se encuentra en el rango promedio según el análisis salarial realizado por nuestro Analista de Compensaciones Senior, es probable que bajo dicho análisis, no podremos compararnos con empresas de un mayor tamaño, asimismo lo que corresponde al segundo factor “Motivos Personales – Salud” no podemos retener a una persona cuando necesita de dicho tiempo para resolver temas de Salud.

Solo un 3.76% cesan por “Relación con los líderes”. Y en lo que respecta a este resultado, las unidades que mayor rotan son Ticlio (43.75%) y San Cristobal (25.00%).

Respecto a la muestra recopilada constituida por 1,377 encuestados, se encontró que los colaboradores perciben de sus Jefes Directos que un 63.40% tienen conciencia de seguridad en sus labores mineras y así mismo un 63.89% perciben de sus Jefes un alto conocimiento técnico, además tenemos que un promedio de 53.78% personas, consideran que sus jefes tienen las competencias de un líder pero hay un 46.22% que aún le faltan dichas competencias (y este resultado es casi la mitad de la percepción de los colaboradores), esto quiere decir que hay un grupo no satisfecho o no percibe un liderazgo en sus Jefes Inmediatos.

Respecto a la percepción de Conciencia de la Seguridad, podemos considerar que la unidad que tiene una alta percepción es la unidad Yanacocha, pues los colaboradores consideran que un 92.37% de sus Jefes tienen alta conciencia de la seguridad en sus labores, así mismo, Cerro Lindo y Raura tienen una alta percepción de la seguridad (Promedio 73.89%).

Respecto al Conocimiento técnico, los colaboradores de Yanacocha consideran que el 90.68% de sus Jefes tienen un alto nivel de conocimiento técnico, así mismo Cerro lindo y Raura tiene una alta percepción del conocimiento técnico (Promedio 70.05%).

Respecto a las Competencias de liderazgo, se consideran que los Jefes de la unidad Yanacocha demuestran un nivel de competencias de liderazgo alto (82.20%), asimismo son las unidades Carahuacra, San Cristobal y San Rafael, aquellas unidades que tienen una baja percepción de sus líderes.

## **Conclusiones**

Primera. No existe una alta rotación significativa entre la percepción de líderes y la rotación de los obreros, ya que la rotación principal o de mayor proporción es por motivos de “Sueldo o Jornal”, seguida por “Motivos Personales – Salud”.

Segunda. Los hallazgos obtenidos evidencian que la muestra de estudio debe analizarse de manera diferente y por cada unidad minera, ya que hay factores externos que afectan a la rotación, como por ejemplo la rotación de Sueldo o Jornal en la Unidad San Ticlio o San Cristobal, es alta debido a que dichas unidades, son las unidades con menor PU pagado de todas las unidades mineras y no tiene el beneficio “Movilidad” como lo manejan las demás unidades.

Tercera. El objetivo no es cambiar el estilo de liderazgo sino alinearnos al concepto de Líder AESA que queremos formar.

Cuarta. La rotación y el liderazgo son variables que han sido objeto de estudio de muchas investigaciones, y seguramente partirán del supuesto de que los equipos de trabajo han evolucionado y seguirán evolucionando, además es importante considerar que cada equipo de trabajo se conjunta de una manera muy peculiar, es decir, cada uno de ellos tiene sus propias características muy particulares para dirigir a su equipo, además el estilo de liderazgo no está funcionando de manera uniforme ni está siguiendo el logro de un mismo objetivo.

Finalmente, se puede destacar que no se encontraron efectos significativos entre las variables liderazgo y rotación, y la intención de rotación se da en mayor proporción debido a que existen otros factores que no pueden ser controlados por AESA. Asimismo el que exista un porcentaje de rotación respecto al liderazgo de nuestros empleados (jefes) nos orienta a diseñar un Modelo de Capacitación para formar a nuestros Líderes bajo el concepto y cultura de AESA, con sustento teórico, orientado a contribuir al desarrollo de las relaciones interpersonales de los colaboradores.



## Referencias Bibliográficas

### Libros

- Alves, J. Liderazgo y clima organizacional. Revista de psicología del deporte.
- Arbaiza, L. (2010). Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos. Argentina: Cengage Learning.
- Chiavenato, Idalberto (2010). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D. F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.
- Gallardo, Eva y Triadó, Xavier (2007). “Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿Acaso importan las actitudes?”.
- Lawler, E. (1973). Motivation in work organizations. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing.
- Ledesma, J. (2006). Posibles causas de la rotación de personal, en mensajería expres MD, S.S. de C.V. Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Ibarra, R. (2000). Análisis de la rotación de personal en la industria maquiladora en ciudad victoria 1999-2000, Trabajo de Grado de Magister, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México.
- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Pauchard, H (2002). Perfeccionar las Relaciones Humanas. ¿Por qué? y ¿Para qué? Avances en Relaciones Humanas. Recuperado de [www.relacioneshumanas.net](http://www.relacioneshumanas.net).
- Regts, Gerdien, y Molleman, Eric. (2012). “To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee’s turnover intention”. *Human Relations. The Tavistock Institute*.
- Suárez, A. Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas. Arequipa: Universidad Católica Santa María. 2012.
- Villalba, Olivia (2001). “Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo”. Revista Latinoamericana de Administración.



## Anexos

### Anexo1: Encuesta de Liderazgo



## ENCUESTA DE LIDERAZGO

\*Responde con honestidad a cada una de las preguntas marcando con una "X".  
\*Recuerda que esta encuesta es confidencial, no pongas tu nombre o firma.



Unidad		Fecha	
Cargo que ocupas		Guardia	A / B / C

PREGUNTAS	EVALUA A TU SUPERVISOR INMEDIATO				EVALUA A TU JEFE INMEDIATO				EVALUA A TU RESIDENTE			
	Nombre :				Nombre :				Nombre :			
	Cargo :				Cargo :				Cargo :			
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
¿Tu jefe utiliza y/o fomenta el uso de las herramientas de gestión en seguridad?												
¿Tu jefe se preocupa por mejorar o corregir las observaciones de seguridad reportadas?												
¿Tu jefe inmediato demuestra que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios?												
¿La actitud de tu jefe inmediato te inspira y te motiva?												
¿Tu jefe te explica claramente los objetivos y la forma más eficiente de conseguirlos?												
¿Tu jefe se preocupa por entregar los recursos necesarios para que puedas trabajar correctamente?												
¿Sientes que tu jefe inmediato muestra apertura para escuchar tus ideas, sugerencias y/o lo que piensas, sin temor a represalias?												
¿Tu jefe implementa mejoras propuestas por algún miembro del equipo?												
¿Recibes de tu jefe inmediato un trato justo y sin favoritismos?												
¿Tu jefe inmediato te felicita al obtener un logro o al cumplir un objetivo?												
¿Tu jefe inmediato genera confianza y une al equipo?												
¿Consideras a tu jefe como un referente o modelo a seguir?												
¿Consideras que tu jefe inmediato debe desarrollar alguna habilidad adicional? ¿Cuál sería?	-----											





## **Anexo 2: Perfil Profesional**

**PIERINA ISABEL NIEVES SÁNCHEZ**

**DNI:** 46079186

**FECHA DE NACIMIENTO:** 17 Agosto 1989

**ESTADO CIVIL:** SOLTERA      **Cel.:** 942697797

**DIRECCION:** Avenida Panamericana 214 – Sullana - Piura  
Pasaje la sombrilla 191 - Surquillo (Actualmente)



Bachiller de la carrera de Administración de Empresas, con más de 4 años de experiencia en las siguientes áreas: Planillas, Personal, Selección y desarrollo organizacional, en los rubros: comercial, seguridad, tercerización y minería.

Enfocada a resultados mediante el liderazgo, gestión de equipos y sistemas de seguimiento.

### **Experiencias:**

- ✓ Ene 2011 – Ago 2012      Representaciones Jano EIRL - Encargada de Tienda
- ✓ Ago 2012 – Ene 2013      Security Force Ur SRL – Asistente de RRHH
- ✓ Jun 2014 – Dic 2014      Deloitte – Asistente de Recursos Humanos
- ✓ Feb 2015 – Actualidad      AESA I&M - Analista de Desarrollo y Desempeño

### **Cursos Realizados:**

- ✓ Diplomado de Gerencia de Recursos Humanos (Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- ✓ Diplomado de Dirección de Operaciones (Universidad de Piura).