



# Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional

## Factor for attracting and retaining human capital and its influence on organizational commitment

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>

### Resumen

Artículo de Investigación científica y tecnológica.

Fecha de recepción: 12/12/2020

Fecha de devolución: 01/03/2021

Fecha de aceptación: 26/05/2021

Fecha de publicación: 27/07/2021

**Rita J. Ames Guerrero** 

Universidad Católica de Santa María

Arequipa, Arequipa (Perú)

[rames@ucsm.edu.pe](mailto:rames@ucsm.edu.pe)

Para citar este artículo:

Ames-Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>

Ante la creciente necesidad de establecer prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos, resulta crítico explorar modalidades que mitiguen indicadores de escasez de talento, rotación e insatisfacción laboral. El estudio de propuestas de valor que generen compromiso en colaboradores de alto potencial constituye un recurso estratégico en la diferenciación de la empresa ante el competitivo mercado laboral. Este estudio explora la influencia de factores de captación, retención de personal y el nivel de compromiso organizacional, a través del análisis de cuestionarios aplicados en dos etapas en operarios de una planta de procesamiento de mineral, sector minero ( $n = 50$ ). La primera etapa, previo a la postulación a un puesto laboral y posterior a un periodo de 6 meses de contrato laboral. Un diseño cuantitativo, descriptivo, observacional prospectivo, aplicando cuestionarios formato entrevista permitió identificar factores de atracción, retención y compromiso organizacional (Cuestionario de Meyer y Allen). Mayor puntaje en intención de permanencia en la organización es hallada en individuos que puntúan alto en el componente de compromiso de continuidad laboral, seis meses después de ingresar a la institución. Se obtuvo un índice de confiabilidad adecuado para la encuesta de retención de talento (0.76) y compromiso organizacional (0.80). Los resultados tienen implicancias en las prácticas laborales conducentes a la gestión de personas y monitoreo de indicadores alineados a la atracción, retención y el fortalecimiento de actitudes de compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Reclutamiento de personal; alto rendimiento; talento humano; compromiso organizacional; recursos humanos

### Abstract

Given the growing need to establish sustainable human resource management practices, it is critical to explore systems to mitigate personnel shortage, turnover and dissatisfaction indicators. The study of value propositions that generate commitment in high potential collaborators constitutes a strategic resource in the differentiation of the company in the competitive labor market. This study explores the influence of recruitment and retention factors and the level of organizational commitment through the analysis of questionnaires applied in two stages to operators of a mineral processing plant in the mining sector ( $n = 50$ ). The first stage before applying for a job and after a period of 6 months of employment contract. A mixed design using interview format questionnaires allowed us to identify factors of attraction, retention and organizational commitment, by means of Meyer and Allen's questionnaire. Higher scores in intention to remain in the organization were found in individuals who scored high in the commitment to continuity of employment component, six months after joining the institution. An adequate reliability index was obtained for the talent retention survey (0.76) and organizational commitment (0.80). The results have implications for work practices conducive to people management and monitoring of indicators aligned to attraction, retention and strengthening organizational commitment attitudes.

**Keywords:** Personnel recruitment; high performance; human talent; organizational commitment; human resources

JEL: E24, O15.

## INTRODUCCIÓN

Cambios en la seguridad laboral en el contexto volátil e incierto del mercado laboral contemporáneo (Bennett & Lemoine, 2014) están teniendo un impacto significativo en el desarrollo de actitudes de compromiso hacia la organización entre empleados (Hur & Perry, 2020). Adicionalmente, la alta rotación de personal, escasez de talento y los cambios en el contexto económico se constituyen como factores de riesgo en términos financieros y de productividad organizacional (Crisanto, Poma, Wendorff y Martínez, 2019). Particularmente, en el Perú el índice promedio de rotación laboral es cerca a 20.7%, siendo una de las tasas más altas de rotación de América Latina (El\_Comercio, 2012).

Múltiples sectores laborales reportan la necesidad de adaptar las prácticas laborales para responder a los sistemas de empleo y políticas de seguridad laboral sostenibles. Es evidente que, para el fortalecimiento de la gestión de personas, es vital implementar estrategias de incorporación y retención de capital humano las cuales posibiliten la transformación organizacional en estos tiempos de re-estructuraciones sistemáticas en el contexto peruano.

Sin embargo, la modalidad de gestión de recursos humanos, aún tradicional en ciertas actividades laborales, podrían retrasar la diferenciación empresarial tanto para multinacionales, como pequeñas empresas. Además de ello, a pesar que el proceso de reclutamiento de capital humano es reportado como un proceso esencial para el mantenimiento de un negocio, algunos estudios describen problemas relativos a la retención y/o limitados esfuerzos por alinear los requerimientos de la organización a las expectativas de los trabajadores (Jain, 2020).

En el contexto de desarrollo empresarial, es crítico analizar *¿Qué estrategias contribuyen en el fortalecimiento de la gestión de personas hacia un crecimiento organizacional sostenible?* Es de saberse que en entornos empresariales tradicionales el logro de objetivos operacionales y financieros podrían estar aislados de las estrategias relativas al capital humano (Koch & Schermuly, 2020), y en ocasiones se ven relegados. En esta línea de análisis, Chiavenato (2009) refiere que el talento es cada vez más escaso, al mismo tiempo más exigente en lo concerniente a las condiciones y demandas del mercado global (Martínez, Oviedo-Trespalcios y Luna, 2013), de ahí lo crucial de identificar la percepción y expectativas de los colaboradores.

Estudios previos brindan especial atención al segmento de profesionales de alto desempeño, quienes particularmente “eligen a la entidad” u organización para seguir desarrollando sus potencialidades, en contraste a organizaciones menos inclusivas, donde suele ser la empresa quien elige según su necesidad organizacional (Moore, Durst, Ritter, Nobrega & Barkema, 2020). Es trascendental entonces identificar los factores que ponen en riesgo la estabilidad organizacional desde la perspectiva del factor humano (Asah, Guerry, Blahna y Lawler, 2014; Bennett & Lemoine, 2014; Hur & Perry, 2020). En el presente estudio se hace un análisis desde las teorías de talento humano para contextualizarlo en el sector minero.

El presente trabajo identifica los factores que coadyuvan en la atracción y retención del personal idóneo para puestos operativos en una empresa del sector minero. Se utiliza un diseño cuantitativo descriptivo, observacional prospectivo, aplicando cuestionarios formato entrevista. La interrogante que queremos analizar es: —*¿Qué relación existe entre los factores de atracción del talento, factores de retención del talento y los niveles de compromiso organizacional, en colaboradores de una empresa del sector minero?*—.

## ESTADO DEL ARTE

### *Teoría explicativa sobre mecanismos de conducta humana planeada*

Diversos estudios han intentado explicar la conducta, sin embargo, uno de los modelos teóricos que mejor explica la intencionalidad de individuos en el contexto organizacional es el de Icek (1991). Esta teoría enmarca componentes psicológicos como la predisposición y las actitudes laborales como predictores del comportamiento y toma de decisiones, ambas con directo impacto en la sostenibilidad organizacional. Este modelo refiere que, los mecanismos que subyacen una elección consciente responden a necesidades temporales, las mismas que se modifican tras un periodo de integración del individuo a la institución.

Por otro lado, la toma de decisiones se predecirían según las actitudes y ganancias percibidas por el individuo (Villareal y Llanos, 2019; Icek, 1991). Es entendible entonces que, las actitudes no alineadas a ganancias subjetivas del trabajador podrían generar conductas poco comprometidas hacia la organización, caracterizadas como problemas de baja moral, baja motivación, intención de no permanencia en la institución (Earnest, Allen & Landis, 2011), además de rotación de personal (Arasanmi, 2020).

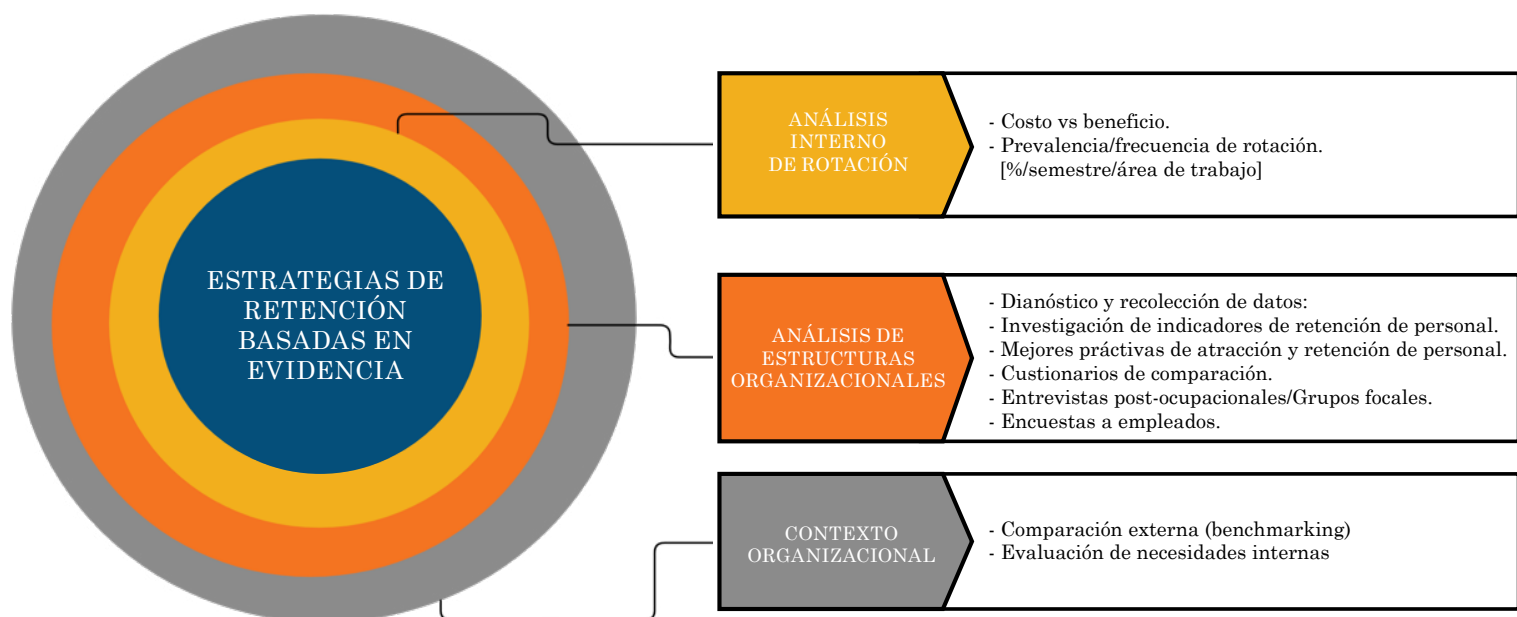
Los costos de rotación de personal tienen un impacto directo en la sostenibilidad de actividades laborales (Chiavenato, 2009), por ello el establecimiento de estrategias de retención serían esenciales para asegurar la continuidad de la empresa. Reportes previos hacen referencia a las prácticas de recursos humanos durante la fase de reclutamiento y contratación como influyentes en la retención del personal y en el desarrollo de compromiso con su labor y más importantemente con la visión de la organización (Moore et al., 2020) facilitaría la implementación efectiva, y la mejora de procesos y resultados (Grados, 2014; Hiltrop, 2002). Dado que los procesos de contratación no aseguran el sentido de lealtad y vinculación emocional a la organización (Johnson, 2014), es crítico para las organizaciones explorar grados de involucramiento y compromiso de sus colaboradores.

### *Modelo de Estrategias de retención basados en evidencia*

Ante el cuestionamiento de habilidades empresariales y gerenciales para retener empleados de alto desempeño, Allen, Bryant y Vardaman (2010) proponen un modelo que explora estrategias de retención basadas en las propias características

de un área de trabajo. Se comenta sobre la escasez de talento, particularmente habilidades especializadas que requieren en consecuencia planear prácticas más efectivas que respondan al contexto que guíen al mismo tiempo la toma de decisiones informadas.

La implementación de estrategias de retención requiere de un análisis cuidadoso del contexto organizacional, siendo el comparativo interno y externo con empresas del mismo rubro un criterio ideal de evaluación para identificar brechas con respecto a la rotación y retención de personal. A continuación se muestra gráfica explicativa del modelo de retención (**Figura 1**).



**Figura 1.** Modelo de Estrategias de retención basados en evidencia.

Fuente: Adaptado de [Allen et al. \(2010\)](#).

### *Modelo explicativo del compromiso laboral*

El compromiso laboral ha sido ampliamente explorado como indicador de participación, este estudio se fundamenta en el marco explicativo propuesto por [Meyer y Allen \(1991\)](#); [Earnest et al., 2011](#); [Muñante, 2017](#)) el mismo que identifica tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad. A partir de este modelo tridimensional exploramos la probabilidad de retención del capital humano contratado.

En relación directa con el tema se han ubicado algunos estudios, como los de [Betanzos y Paz \(2011\)](#), quienes muestran un importante análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, con un análisis comprendido en tres factores: compromiso afectivo (involucramiento en el puesto), compromiso de continuidad y comportamental bastante complejos. En esta misma línea de investigación, [Peiró y Prieto \(1996\)](#) señalan que el pilar central para develar el grado de compromiso organizacional, son las actitudes hacia el trabajo.

Entendiendo la satisfacción laboral como una variable actitudinal la cual parece afectar al compromiso, donde es la misma persona quien puntúa su satisfacción según estándares particulares.

## METODOLOGÍA

Este estudio es descriptivo, observacional, prospectivo en operadores de planta, construido con métodos de recolección cuantitativa de datos. La muestra ( $n = 50$ ) estuvo constituida por postulantes a una compañía minera del sur de Arequipa (Perú) a puestos de operarios de planta, quienes fueron elegidos de modo intencional para los fines de la investigación. Los criterios de inclusión se limitaron a todos los que hayan sido admitidos después del proceso de reclutamiento y selección de personal a la convocatoria de operarios de planta de procesamiento de mineral con una media de edad de 35 años. La aprobación del comité de ética local fue solicitado, adicional al consentimiento escrito de los participantes, conforme a la declaración de Helsinki.

### *Cuestionario de Factores de Atracción*

Se utilizó un 'Cuestionario para identificar factores de atracción del talento'. El cuestionario se aplicó en formato entrevista para facilitar la recolección de datos, ésta contiene preguntas relativas a datos sociodemográficos de cada participante como: sexo, edad, estado civil, nivel socioeconómico, grado de instrucción, profesión, tipo de empresa, cargo actual, tiempo de experiencia profesional y motivo de postulación en la fase de selección de personal. Los factores de retención están distribuidas en 4 áreas (12 ítems) con calificación tipo *likert* (3 puntos = *muy importante*, hasta 1 = *no importante*) para identificar motivos de retención de los trabajadores: *salario* = 3 ítems, *seguridad laboral* = 3 ítems, *reputación institucional* = 3 ítems, y *capacitación y desarrollo* = 3 ítems.

### *Cuestionario de Compromiso laboral*

El cuestionario de Allen y Meyer (1993) responde a un modelo de tres componentes para explorar el tipo de compromiso organizacional. Está constituido por 18 ítems incluyendo el *componente afectivo* = 6 ítems, *componente de continuidad* = 6 ítems, *componente normativo* = 6 ítems, bajo escala tipo *likert* (7 puntos = *completamente de acuerdo*, hasta 1 = *completamente en desacuerdo*). Los índices de consistencia interna de *Cronbach* obtenidos por los autores Allen y Meyer (1993) para la versión anglosajona se estimaron: para la escala de compromiso afectivo (0.87), escala de compromiso continuación (0.75) y la escala de compromiso normativo (0.79). Se utilizó la adaptación a Latinoamérica con muestra de trabajadores de Lima Metropolitana con alta consistencia interna (Betanzos y Rodríguez, 2011).



### Procedimiento

Después de solicitar autorización a la empresa minera ubicada en el sur del Perú (Compañía Minera Ares) para desarrollar el trabajo de investigación, se procedió a sistematizar la información contenida en las bases de datos de los postulantes (factores de atracción de personal), los cuales fueron admitidos como potenciales colaboradores en los procesos de selección para el área de “Operaciones” —operarios de planta de procesamiento de mineral. Se eligió a la muestra mediante muestreo no probabilístico-intencionado, y se les informó de los objetivos y riesgos implícitos de la investigación. Después de obtener su consentimiento escrito se realizaron las evaluaciones. De esta manera se analizó la primera variable, *factores de atracción*. Posteriormente pasado el periodo de contratación mínima (6 meses) se aplicó la escala de compromiso laboral en sus respectivas zonas de trabajo en formato de entrevista individual con una duración aproximada de 15 minutos.

### RESULTADOS

Para el análisis de datos se utilizó estadísticos descriptivos a través de frecuencias, media y porcentajes. Para el análisis comparativo de las variables se utilizó la *Chi cuadrada* para datos homogéneos y el índice de correlación de *Pearson*. Para variables continuas se utilizó el Análisis de Varianza – ANOVA. Además se interpretó como significancia estadística todo dato  $> 0.05$ , a partir del análisis con el programa estadístico **SPSS® (versión 22)**.

En la **Tabla 1** se describen datos sociodemográficos de la muestra, siendo la mayoría conviviente (58%), en el rango de edad de 30 a 39 años (58%), con experiencia laboral media de 3 a 6 años (56%) y estudios técnicos en el rubro de minería (100%). Los resultados provienen de datos reportados por trabajadores de género masculino en su totalidad ( $n = 50$ ).

**TABLA 1.**  
*Análisis sociodemográfico.*

Estado Civil	N°	%	Edad	N°	%	Grado de instrucción	N°	%	Tiempo de experiencia	N°	%
Soltero	8	16%	20-29	10	20%	Profesional	0	0%	0 - 3 años	0	0%
			30-39	29	58%				3 - 6 años	28	56%
Conviviente	29	58%	40-49	11	22%	Técnico	50	100%	7 - 10 años	14	28%
			50-59	0	0%				11 - 14 años	8	16%
Casado	13	26%				Escolar	0	0%	15 a +	0	0%

Fuente: Autores.

### *Factores de Atracción del talento*

Los Factores de Atracción del talento responden a la edad del trabajador. Para esta exploración, se ejecutó análisis comparativo basado en porcentajes, dado que se encontró variación de frecuencias. Para el grupo de jóvenes (20 a 29 años) el factor salario es el elemento más atrayente, comparado con el factor reputación laboral para el grupo de 30 a 39 años. Mientras que el factor de seguridad laboral juega un rol determinante para elegir a una institución para trabajar para el grupo más experimentado (40 a 49 años), es decir los programas de desarrollo profesional como: línea de carrera, programas de ascensos, tener mayor tiempo de permanencia, contrato de trabajo estable son los factores que generan mayor interés en personal que ingresa a la institución (Tabla 2). Existen diferencias estadísticamente significativas entre factores de atracción según años de experiencia del postulante ( $p < 0.05$ ). Mientras que los trabajadores con poca experiencia laboral (3 a 6 años) optan por el factor Salario, los de mediana experiencia (7 a 10 años) eligen la seguridad laboral, en términos de contrato, condiciones laborales, etc. (Tabla 2).

**TABLA 2.**  
*Factores de Atracción del talento.*

Factores	N	%	Factores de Atracción del Talento								
			Estado civil			Experiencia laboral				Edad	
			Soltero	Conviviente	Casado	03-06	07-10	11-14	20-29	30-39	40-49
Capacitación	3	6	2	1	0	3	0	0	3	0	0
Reputación	14	28	0	11	3	6	3	5	1	11	2
Salario	15	30	3	8	4	11	4	0	4	10	1
Seguridad	18	36	3	9	6	8	7	3	2	0	8
Muestra	50										

Fuente: Autores.

### *Correlación entre los factores de atracción y retención del talento*

La *Prueba Post Hoc Duncan* resalta medias de atracción mayores para el factor reputación institucional ( $\bar{x} = 30.71$ ) y capacitación ( $\bar{x} = 39.5$ ), siendo los factores que mejor explican la retención del talento. La presencia de estrategias de gestión de marca empleadora como buen lugar para trabajar y programas de capacitación, la probabilidad de permanecer en la institución será mayor. La atracción hacia el salario (80%) y la seguridad laboral (94.4%) es prevalente en la muestra, hallándose nivel promedios de retención comparado con aquellos que se ven atraídos por el factor reputación institucional (57.1%). Se halla correlación positiva muy fuerte entre factor de atracción “capacitación” como elemento de retención del talento (66.7%) (Tabla 3).

**TABLA 3.**  
*Correlación entre los factores de atracción y retención del talento.*

Factores de Atracción del Talento		Retención		Chi-cuadrado de Pearson	Gl	Significación asintótica (bilateral)	
		Alto	Medio				
Atracción	Salario	Recuento	3	12	9.212	3	.027
		%	20.0%	80.0%			
	Seguridad L.	Recuento	1	17			
		%	5.6%	94.4%			
	Reputación I.	Recuento	6	8			
		%	42.9%	57.1%			
	Capacitación	Recuento	2	1			
		%	66.7%	33.3%			
Total	Recuento	12	38				
	%	24.0%	76.0%				

Fuente: Autores.

*Correlación entre factores de atracción, retención y compromiso organizacional*

Se halla una correlación negativa muy baja ( $r = -.042$ ) entre factores de atracción del talento y compromiso laboral. Es decir, las condiciones laborales que al inicio de ingresar a la institución fueron atrayentes para el trabajador, no influyen significativamente en la generación de compromiso laboral. Similarmente los elementos de retención del talento y el compromiso laboral evidencian correlación negativa muy baja ( $r = -.173$ ). Concluyéndose que los elementos que retienen a los colaboradores en la empresa, no aseguran la generación de compromiso ni a la institución, ni al puesto laboral (Tabla 4).

**TABLA 4.**  
*Correlación entre factores de atracción, retención y compromiso organizacional.*

		Factores atracción	Factores retención	Compromiso organizacional
Atracción	Correlación de Pearson	1	.230	-.042
	Sig. (bilateral)		.108	.772
	N	50	50	50
Retención	Correlación de Pearson	.230	1	-.173
	Sig. (bilateral)	.108		.229
	N	50	50	50
Compromiso	Correlación de Pearson	-.042	-.173	1
	Sig. (bilateral)	.772	.229	
	N	50	50	50

Fuente: Autores.



En el siguiente análisis entre factores de atracción y retención (seguridad laboral, capacitación y desarrollo, salario, reputación institucional) y los componentes de compromiso laboral (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) los resultados describen una correlación negativa baja, entre el factor seguridad laboral ( $r = -0.245$ ,  $p = 0.087$ ), capacitación y desarrollo ( $r = -0.258$ ,  $p = 0.071$ ), salario ( $r = -0.202$ ,  $p = 0.160$ ), reputación institucional ( $r = -0.205$ ,  $p = 0.152$ ) y el componente compromiso de continuidad, es decir los colaboradores tendrán mayores índices de compromiso, en tanto menos conciben la necesidad de retirarse de la institución. Vista esta necesidad, en términos salariales, de capacitación profesional, línea de carrera o de necesidad de pertenencia a una institución de renombre. Por otro lado, los componentes de compromiso afectivo y normativo arrojan valores no significativos ( $p > 0.05$ ) para los valores de factores de atracción y retención.

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Este estudio explora la relación entre factores de atracción y retención del talento con el compromiso organizacional. Los resultados visibilizan las brechas existentes para mantener el capital humano, teniendo implicancias en el crecimiento sostenibles de las organizaciones. Nuestro análisis sugiere la re-estructuración de prácticas de recursos humanos conducivas a la atracción y retención de personal de alto rendimiento.

Dando respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación: —*Los factores de atracción y retención del talento están relacionados positivamente con el grado de compromiso laboral en los colaboradores*—. Los resultados arrojan que existe correlación significativa entre factores de atracción y retención, sin embargo al correlacionar las tres variables en su conjunto no se hallan valores significativos. Es por esto que se niega la hipótesis general. Sin embargo, tras el análisis de cada factor se halla que las variables demográficas como estado civil, edad y tiempo de experiencia laboral influyen en los niveles de compromiso laboral.

Dentro de los factores de atracción y retención el factor “salario” no es significativo en nuestro estudio. Se encontró correlaciones negativas con el componente compromiso de continuidad, es decir mientras mayor sea la necesidad de permanencia en la empresa por temas económicos, menos posibilidades de generar compromiso. A pesar que el salario predice altos niveles de compromiso al inicio de la etapa laboral; después de un periodo de 6 meses, el salario sólo predice la retención en niveles promedios. Para el grupo de jóvenes de 20 a 29 años, solteros y con menor tiempo de experiencia laboral, el factor salario constituye un factor significativamente atrayente.

Este hallazgo confirma estudios previos, donde se menciona que la satisfacción con el salario es un débil predictor ante decisiones de renuncia laboral, en tanto que actitudes de compromiso hacia el trabajo sería mejor predictor (Allen et al., 2010).

La evidencia acerca de los indicadores de compromiso laboral se incrementan dramáticamente al ofrecer condiciones de trabajo estables (Hur & Perry, 2020). Al igual que estudios previos, el factor seguridad laboral se correlaciona negativamente con el componente compromiso de continuidad, es decir mientras la necesidad de estabilidad laboral sea mayor, menos posibilidades de generar compromiso se desarrollan en los colaboradores. Por tanto, se niega la hipótesis de que —*el factor de seguridad laboral se relaciona positivamente con un alto grado de compromiso*—.

Para el grupo de mediana edad (40 a 49 años), casados y los que tienen mediana experiencia laboral, les resulta atractivo la seguridad laboral. Literatura actual sugiere que brindar planes de carrera no sólo aumenta la percepción de crecimiento profesional (Koch & Schermuly, 2020) y desarrollo de habilidades, sino además sería una potencial estrategia para retener a personal de alto desempeño en la compañía (Asah et al., 2014). Se niega la hipótesis de que —*el factor reputación institucional se relaciona positivamente con un alto grado de compromiso*—.

La necesidad de pertenecer a un lugar prestigioso, conllevaría a la búsqueda de incentivos implícitos como el reconocimiento, siendo una estrategia para alentar a los empleados en la participación de la empresa. Ello se refleja en el grupo de mediana edad (30 a 39 años), con mayor tiempo de experiencia y, quienes puntúan más alto en la elección de reputación cuando eligen una institución.

Uno de los factores que se mantiene como factor de alta atracción con alta probabilidad de generar retención de personal de alto rendimiento es el factor “capacitación”. Se confirma la hipótesis de que —*el factor de capacitación y desarrollo se relaciona positivamente con un alto grado de compromiso*—. En esta línea de análisis se encuentra que los trabajadores son próclives a la renuncia laboral ante el estancamiento laboral o la ausencia de posibilidades de desarrollo dentro de la empresa (García-Martín & Cantón, 2019).

Reportes sobre planes de desarrollo y la asignación de posiciones de liderazgo (Bennett & Lemoine, 2014; Villareal y Llanos, 2019) sugieren el fortalecimiento de programas de incentivo mediante oportunidades de promoción y desarrollo laboral (Moore et al., 2020), programas de línea de carrera, ascensos y promociones internas, como herramientas de capitalización de conocimientos que generen valor agregado (Cheng & Wu, 2015).

Otro aspecto abierto a discusión, es la correlación obtenida entre los componentes de compromiso laboral y factores de retención. Se halla una correlación baja, negativa entre el componente de compromiso de continuidad y los factores de retención, corroborándose la hipótesis nula. Particularmente el compromiso de continuidad hace referencia a los elementos recibidos regularmente como: salario, bonos y beneficios, etc., los cuales en ausencia de vínculo laboral representaría un “costo” para el trabajador, además de las menores probabilidades de conseguir otro empleo inmediatamente después de una renuncia laboral (Muñante, 2017).

El compromiso de continuidad describe por un lado un sacrificio personal (en referencia al dejar de laborar en lo que agrada por un fin mayor) y por otro el enfrentarse a oportunidades laborales limitadas (Díaz-Carrión, López-Fernández & Romero-Fernández, 2020). Se concibe el compromiso de continuidad en estrecha

relación con la motivación extrínseca, es decir lo que recibe a cambio por la actividad realizada (dinero u otra forma de recompensa), identificándose elementos de insatisfacción hacia la empresa en términos de: políticas salariales limitadas, beneficios insuficientes, disconformidad con el contenido laboral que podrían restringir el compromiso hacia el trabajo. Por tanto, la reflexión resultante de éste análisis es que el trabajador permanece comprometido temporalmente con la organización, por que adquiere beneficios que no desearía sacrificar (Fried, Shirom, Gilboa & Cooper, 2008; Moncada, Llorens, Font, Gaités y Navarro, 2008).

Finalmente, desde el análisis de la conducta humana este estudio contribuye en la comprensión de percepciones del trabajador y sus motivaciones (Kim, Liden, Kim & Lee, 2015; Kurtessis et al., 2017; Shin & Hur, 2020), hallamos mayor propensión a responder a motivadores externos al trabajador, correspondiéndose al tipo de “compromiso de continuidad”, caracterizado por una mayor motivación extrínseca y tendencia a reaccionar con temor a perder los bienes ya ganados (Ghosh, Satyawadi, Joshi & Shadman, 2013; Hur & Perry, 2020; Moncada al., 2008).

Consecuentemente, las prácticas de recursos humanos requiere la implementación de estrategias de compensación tangibles (salario) y no tangibles (supervisión, capacitación, programas de desarrollo y línea de carrera) que respondan a las expectativas del colaborador (Chiavenato, 2009), considerando variables psicológicas como los contratos emocionales (Arnold, 2005; Ghosh et al., 2013; Jain, 2020) y de desempeño laboral para la retención de puestos claves para la organización.

Dentro de las limitaciones, el estudio tiene restricciones de generalización de resultados dada la muestra reducida y sólo con participantes de género masculino. Se sugiere monitorear género femenino, en investigaciones longitudinales que permitan predecir el impacto de la gestión del capital humano en la retención, además en el fortalecimiento de prácticas que favorezcan el sentido de compromiso hacia la organización.

## CONCLUSIONES

Este estudio identifica potenciales factores de atracción de capital humano los cuales responden a la visión de la institución. En la gestión de procesos de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores se identifican elementos de relevancia para la atracción de potenciales candidatos y posterior retención de los mismos como son: mayor salario, seguridad laboral, línea de carrera, reputación institucional, capacitación y desarrollo profesional. Atender la necesidad y expectativas de los empleados, además de proveer condiciones de trabajo que posibiliten mayor probabilidad de compromiso laboral en el sector minero es imperante

## AGRADECIMIENTOS

Este estudio es parte de una investigación de tesis. Agradecemos a la Minera ‘Ares’ ubicada en Arequipa (Perú) que brindó los permisos para desarrollar este estudio. La autora declara que no hay conflicto de intereses.

## REFERENCIAS

- Allen, D., Bryant, P. & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Arasanmi, C. N. (2020). Delivering on organizational promises: the role of employer branding in employee retention. *Human Resource Management International Digest*, 28(3), 41–43. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2019-0272>
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *Health Care Manager*, 24(2), 132–140. <https://doi.org/10.1097/00126450-200504000-00006>
- Asah, S. T., Guerry, A. D., Blahna, D. J. & Lawler, J. J. (2014). Perception, acquisition and use of ecosystem services: Human behavior, and ecosystem management and policy implications. *Ecosystem Services*, 10, 180–186. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2014.08.003>
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Betanzos, N. y Paz, F. (2011). El Compromiso Organizacional (CO) docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década. Presentado al XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Anfeca, CDMX, México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4D.pdf>
- Cheng, T.-M. & Wu, H. C. (2015). How do environmental knowledge, environmental sensitivity, and place attachment affect environmentally responsible behavior? An integrated approach for sustainable island tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 557–576. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.965177>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Crisanto, K., Poma, S. y Wendorff, J. y Martínez, P. (Septiembre, 2019). Aplicación del Modelo de Estrategias de Gestión de Retención basadas en Evidencias. Caso: retención de la fuerza de ventas de la ‘EPA’. Presentado en el III Congreso Internacional de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <https://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/02/APLICACION-DEL-MODELO-DE-ESTRATEGIAS-DE-GESTION-DE-RETENCION-BASADAS-EN-EVIDENCIA-.pdf>
- Díaz-Carrión, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. M. (2020). Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1749–1760. <https://doi.org/10.1002/csr.1921>



- Earnest, D. R., Allen, D. G. & Landis, R. S. (2011). Mechanisms Linking Realistic Job Previews With Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865–897. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x>
- El Comercio. (5 Nov. 2012). El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica. *Diario El Comercio* [Online]. Disponible en <https://www.info-capitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Fried, Y, Shirom, A., Gilboa, S. & Cooper, C. L. (2013). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress-Job Performance Relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305–328. <https://doi.org/10.1037/a0013932>
- García-Martín, S. & Cantón, I. (2019). Identification of variables mediated by knowledge management interventions in educational organizations. *Andamios*, 16(40), 251–273. <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i40.706>
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P. & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Grados, J. A. (2014). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (4 ed.). México, D.F.: Manual Moderno.
- Hiltrop, J. M. (2002). Mapping the HRM practices of international organizations. *Strategic Change*, 11(6), 329–338. <https://doi.org/10.1002/jsc.605>
- Hur, H. & Perry, J. L. (2020). Job Security Rule Changes and Employee Organizational Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 641–668. <https://doi.org/10.1177/0734371X19842622>
- Icek, A. (1991). The Theory of Planned Behavior Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Jain, S. (2020). Employment expectations: A systematic review of the antecedents and their impact on the joining intention of prospective employees. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 512–516. Available: <https://drive.google.com/file/d/1kzIKwUYOQfGoaksSjZ57knzbCSazTBk7/view>
- Johnson, M. (2014). Seeking Out Work Opportunities. In: M. Johnson, *The Worldwide Workplace* (pp. 30–57). London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137361271\\_3](https://doi.org/10.1057/9781137361271_3)
- Kim, T.-Y., Liden, R. C., Kim, S.-P. & Lee, D.-R. (2015). The Interplay Between Follower Core Self-Evaluation and Transformational Leadership: Effects on Employee Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 345–355. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9364-7>
- Koch, J. & Schermuly, C. C. (2020). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699–720. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0063>



- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Martínez, L., Oviedo-Trespalacios, O. y Luna, A. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542–560. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10584/6739>
- Meyer, J. & Allen, N. A. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moncada, S., Llorens, C., Font, A., Gaités, A. y Navarro, A. (2008). Exposición a riesgos psicosociales entre la población asalariada en España (2004-05): valores de referencia de las 21 dimensiones del cuestionario COPSOQ ISTAS21. *Revista Española de Salud Pública*, 82(6), 667–675. <https://doi.org/10.1590/s1135-57272008000600007>
- Moore, S. J., Durst, P. T., Ritter, C., Nobrega, D. & Barkema, H. W. (2020). Effects of employer management on employee recruitment, satisfaction, engagement, and retention on large US dairy farms. *Journal of Dairy Science*, 103(9), 8482–8493. <https://doi.org/10.3168/jds.2019-18025>
- Muñante, V. M. (2017). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en efectivos de la unidad especializada de la PNP - Ate. [Tesis profesional]. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Disponible en <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11324>
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Shin, Y. & Hur, W. M. (2020). Supervisor Incivility and Employee Job Performance: The Mediating Roles of Job Insecurity and Amotivation. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(1), 38–59. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1645634>
- SPSS. (versión 22). *Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales*. [programa estadístico informático]. Nueva York: IBM. Disponible en <https://www.ibm.com/mx-es/analytics/spss-statistics-software>
- Villareal, M. y Llanos, L. (2019). Confianza, autoeficacia y percepción de liderazgo. *Revista Dimensión Empresarial*, 17(3), 1–17. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i3.1641>

#### BIODATA

**Rita J. Ames Guerrero** es Psicóloga egresada de la Universidad Nacional de San Agustín (Perú). Cuenta con una Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional por la Universidad de Monash (Australia). A la actualidad realiza labores de docencia Universitaria en la Universidad Católica de Santa María (Perú). Las líneas de trabajo e investigación se orientan a la Salud y Bienestar laboral. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7318-4857>