**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

# T E S I S

## Satisfacción laboral y su impacto en la retención del talento humano en el área de operaciones Mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron

**Para optar el título profesional de:**

**Licenciada(o) en Administración**

**Autores:**

**Bach. Keyra Estefany SANCHEZ ROMERO**

**Bach. Christian Alonso CHAMORRO GONZALES**

**Asesora:**

**Dra. Jannet Karim FUSTER GOMEZ**

**Cerro de Pasco – Perú - 2026**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

# T E S I S

## Satisfacción laboral y su impacto en la retención del talento humano en el área de operaciones Mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

| | |
|---|---|
| **Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA** | **Dr. Liborio ROJAS VICTORIO** |
| **PRESIDENTE** | **MIEMBRO** |

**Mg. Kevin Lee FLORES BRAVO**
**MIEMBRO**

**Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión**
**Facultad de Ciencias Empresariales**
**Unidad de Investigación**

# INFORME DE ORIGINALIDAD N° 44-2026-UNDAC-UI-FACE

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión ha realizado el análisis con el software antiplagio Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por
**SANCHEZ ROMERO KEYRA ESTEFANY**

**CHAMORRO GONZALES CHRISTIAN ALONSO**

Escuela de Formación Profesional
**Administración**

Tipo de trabajo
**Tesis**

Titulado
**Satisfacción Laboral y su Impacto en la Retención del Talento Humano en el Área de Operaciones Mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron**

Asesor
**Dra. FUSTER GOMEZ Jannet Karim**

Indice de similitud
**15%**

Calificativo
**APROBADO**

Se adjunta al presente el reporte de evaluación del software antiplagio

Cerro de Pasco,11 de Noviembre del 2026

Firma Digital UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN [AVANZADA]
Firmado digitalmente por FUSTER ZUNIGA Nelly Luz FAU 20154605046 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 11.11.2026 16:49:48 -05:00

**1919103018-1**

**1749103229-2**

## DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, a mis padres, cuyo amor incondicional y su sacrificio constante fueron el motor que me permitió superar cada obstáculo, a mi hermana, familia y a mis fieles compañeras Frida y Zoe, que me inspiraron y aconsejaron, gracias por celebrar cada paso de este trayecto conmigo. Con el corazón lleno de gratitud y la satisfacción de la superación personal y profesional, dedico mi tesis a todos ustedes, por ser pilares de mi formación motivación y nunca dejarme rendir.

**Keyra Sanchez**

A mi madre, cuyo apoyo, dedicación y fe en mi han sido e3l fundamento de este camino.

Gracias por acompañarme con amor, paciencia y sabiduría, este logro honra todo lo que usted ha hecho por mi

**Christian Chamorro**

**AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarnos la fuerza, la sabiduría y la serenidad necesarias para alcanzar este logro. Por guiarnos en cada decisión, acompañarnos en los momentos de duda y permitirnos llegar hasta este punto con firmeza y gratitud.

A nuestros padres, por ser el soporte más grande de nuestras vidas. Gracias por su amor incondicional, por sus sacrificios constantes y por creer en nosotros incluso cuando las circunstancias fueron difíciles. Este logro es también suyo, porque cada paso que dimos estuvo respaldado por su dedicación, su ejemplo y su inmenso cariño.

A nuestros familiares, quienes nos acompañaron de diversas maneras a lo largo de este proceso. Gracias por su ánimo, comprensión y apoyo, por celebrar cada avance y por ser parte esencial del camino que hoy culmina en este importante logro.

Finalmente, agradecemos a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por la formación académica impartida y el desarrollo profesional, De igual manera, extendemos un reconocimiento especial a nuestros docentes, su dedicación pedagógica fueron esenciales en la adquisición de las competencias necesarias para este logro.

**Christian Chamorro Gonzales Y Keyra Sanchez Romero**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal, determinar la relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron, durante el año 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 232 trabajadores operativos de la unidad minera, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado tipo Likert de cinco puntos, diseñado a partir de cuatro dimensiones para cada variable: remuneración, condiciones laborales, relaciones laborales y desarrollo profesional para la satisfacción laboral; y compromiso organizacional, intención de permanencia, satisfacción con el puesto y políticas de retención para la retención del talento humano.

Los resultados evidenciaron que, si bien existe un nivel de satisfacción laboral mayoritariamente favorable, persisten brechas en aspectos como el clima laboral, oportunidades de capacitación y percepción de incentivos. Asimismo, la retención del talento humano se posicionó en niveles medios y altos, destacando una percepción positiva respecto a la estabilidad laboral, pero una débil identificación organizacional. El análisis inferencial mediante la prueba de Spearman mostró una correlación positiva y significativa entre satisfacción laboral y retención del talento ($\rho = 0.75$ Smowl (2022) 4; $p < 0.001$), confirmándose la hipótesis general. Todas las dimensiones de la satisfacción evidenciaron correlaciones significativas con la retención, siendo el desarrollo profesional la de mayor fuerza asociativa.

Se concluye que la satisfacción laboral constituye un factor determinante en la permanencia de los trabajadores operativos, lo cual plantea la necesidad de fortalecer las estrategias de bienestar, capacitación y clima organizacional para reducir la rotación y fortalecer la fidelización del talento humano.



Palabras clave: satisfacción laboral, retención del talento, operaciones mineras, clima laboral, desarrollo profesional.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between job satisfaction and human talent retention in the mining operations area of Pan American Silver – Huaron Unit, during the year 2025. The study was conducted using a quantitative, basic, non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample consisted of 232 operational workers from the mining unit, who were administered a structured five-point Likert-type questionnaire designed based on four dimensions for each variable: remuneration, working conditions, labor relations, and professional development for job satisfaction; and organizational commitment, intention to remain with the company, job satisfaction, and retention policies for human talent retention.

The results showed that, while there is a generally favorable level of job satisfaction, gaps persist in aspects such as work environment, training opportunities, and perception of incentives. Furthermore, human talent retention was at medium to high levels, highlighting a positive perception of job stability, but weak organizational identification. Inferential analysis using Spearman's rank correlation coefficient showed a positive and significant correlation between job satisfaction and talent retention ($\rho = 0.754$; $p < 0.001$), confirming the general hypothesis. All dimensions of satisfaction showed significant correlations with retention, with professional development exhibiting the strongest association.

It is concluded that job satisfaction is a determining factor in the retention of operational workers, which highlights the need to strengthen well-being, training, and organizational climate strategies to reduce turnover and enhance employee loyalty.



**Keywords**: job satisfaction, talent retention, mining operations, work climate, professional development.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo, las organizaciones enfrentan desafíos progresivos en la gestión del talento humano, particularmente en sectores productivos de alta exigencia física y ambiental como la industria minera. La atracción, desarrollo y retención de colaboradores competentes constituye un eje estratégico para asegurar la continuidad operativa, la eficiencia productiva y la reducción de costos asociados a la rotación laboral. En este marco, la “satisfacción laboral” emerge como uno de los factores determinantes del comportamiento organizacional, influyendo no solo en el desempeño individual, sino también en la permanencia del trabajador dentro de la empresa (Robbins y Judge, 2020).

La literatura internacional ha demostrado que la satisfacción laboral se relaciona con fenómenos como el compromiso organizacional, la productividad y la intención de abandono (Meyer y Allen, 1991). Así, los trabajadores satisfechos tienden a mostrar mayor disposición a permanecer, mientras que aquellos insatisfechos se orientan hacia conductas de rotación, ausentismo o desvinculación progresiva. Este comportamiento es especialmente relevante en sectores que operan bajo condiciones adversas o riesgosas, donde el valor de la fuerza laboral con experiencia es crítico para la eficiencia operativa y la seguridad.

En el ámbito minero, particularmente en operaciones subterráneas, los trabajadores enfrentan condiciones que demandan esfuerzos físicos intensos, exposición al riesgo y adaptaciones emocionales complejas. Este tipo de actividades no solo requiere capital técnico y equipamiento moderno, sino también políticas organizacionales que respondan a las necesidades humanas fundamentales, promoviendo bienestar, seguridad y desarrollo a largo plazo. Pan American Silver – Unidad Huaron constituye un ejemplo representativo de este escenario, dado que concentra una gran proporción de colaboradores en áreas operativas sometidas a entornos exigentes, ciclos rotativos de trabajo y responsabilidades vinculadas a la continuidad productiva.

De ello surge la necesidad de analizar de manera sistemática cómo la satisfacción laboral influye en la retención del talento humano en dicho contexto. Comprender esta relación permite a las organizaciones identificar brechas, fortalecer sus estrategias de gestión

y diseñar políticas orientadas a preservar capital humano clave. Con este fundamento, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron. La investigación busca aportar evidencia empírica que contribuya al diseño de políticas de gestión más efectivas y a la generación de conocimiento aplicable en contextos laborales similares.

En atención a las explicaciones previamente expuestos, se considera imprescindible desarrollar la presente investigación, la cual se organiza conforme al modelo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de nuestra universidad (2022). El contenido se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I: El Problema de Investigación. Este primer apartado introduce el contexto general del estudio y expone el planteamiento del problema. Se formulan los objetivos generales y específicos, se fundamenta la pertinencia de la investigación y se describen las posibles limitaciones que podrían incidir en su ejecución.

Capítulo II: Marco Teórico. En este capítulo se presentan los antecedentes empíricos y los enfoques conceptuales vinculados con las variables analizadas, ofreciendo la base científica del trabajo. Asimismo, se formulan las hipótesis, se identifican las variables y se describe el proceso de operacionalización correspondiente.

Capítulo III: Metodología y Técnicas de Investigación. Esta sección detalla el enfoque metodológico adoptado, incluyendo la caracterización de la población y la muestra, así como las técnicas empleadas para la recolección, procesamiento y análisis de la información. Igualmente, se expone el procedimiento seguido para la selección, validación y confiabilidad del instrumento de medición, además de las consideraciones éticas aplicadas.

Capítulo IV: Resultados y Discusión. En el último capítulo se presentan los hallazgos derivados del trabajo de campo, organizados mediante tablas y gráficos procesados con el software SPSS versión 26. Posteriormente, se realiza la contrastación de las hipótesis y se discuten los resultados a la luz de la literatura especializada.

Culminando la investigación, se redactó las conclusiones obtenidas en todo el estudio junto a la teoría y los resultados estadísticos obtenidos. También se proporcionan algunas recomendaciones para futuras investigaciones que asuman un tema similar a la satisfacción laboral o retención de talento humano, orientadas a contribuir con la gestión y toma de decisiones en la entidad analizada.

Con esta indagación ponemos a disposición de la comunidad académica y de los responsables organizacionales el presente estudio, quedando abiertos a sugerencias y observaciones que contribuyan a su mejora.

Los Autores

**ÍNDICE**

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema ..... 1

1.2. Delimitación de la investigación ..... 5

1.2.1. Delimitación Temporal ..... 5

1.2.2. Delimitación Espacial ..... 5

1.2.3. Delimitación Social ..... 5

1.2.4. Delimitación Conceptual ..... 5

1.3. Formulación del problema ..... 6

1.3.1. Problema general ..... 6

1.3.2. Problemas específicos ..... 6

1.4. Formulación de objetivos ..... 6

1.4.1. Objetivo general ..... 6

1.4.2. Objetivos específicos ..... 6

1.5. Justificación de la investigación ..... 7

1.5.1. Justificación práctica ..... 7

1.5.2. Justificación teórica ..... 7

1.5.3. Justificación metodológica ..... 8

1.5.4. Justificación de conveniencia ..... 8

1.6. Limitaciones de la investigación ..... 9

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio ..... 10

2.1.1.Internacionales ..... 10

2.1.2.Nacionales ..... 12

2.1.3.Locales ..... 16

2.2. Bases teóricas – científicas ..... 18

2.2.1.Satisfacción laboral ..... 18

2.2.2.Retención del talento humano ..... 25

2.3. Definición de términos básicos ..... 27

2.4. Formulación de hipótesis ..... 28

2.4.1.Hipótesis general ..... 28

2.4.2.Hipótesis específicas ..... 28

2.5. Identificación de variables ..... 29

2.6. Definición operacional de variables e indicadores ..... 30

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación ..... 32

3.2. Nivel de investigación ..... 32

3.3. Métodos de investigación ..... 33

3.3.1.Método general ..... 33

3.3.2.Métodos específicos ..... 33

3.4. Diseño de investigación ..... 34

3.5. Población y muestra ..... 35

3.5.1.Población ..... 35

3.5.2.Muestra ..... 35

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 36

3.5.3.Técnicas: ....36
3.5.4.Instrumentos: ....36
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación ....36
3.7.1.Selección del instrumento ....36
3.7.2.Validación del instrumento ....37
3.7.3.Confiabilidad del instrumento ....38
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos ....39
3.8.1.Clasificación de datos: ....39
3.8.2.Tabulación de datos: ....39
3.9. Tratamiento estadístico ....39
3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica ....39
CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN
4.1. Descripción del trabajo de campo ....40
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados ....41
4.2.1.Variable Satisfacción laboral ....41
4.2.2.Variable Retención del talento humano ....54
4.3. Prueba de Hipótesis ....67
4.3.1.Prueba de hipótesis general ....67
4.3.2.Prueba de hipótesis especifica ....68
4.4. Discusión de resultados ....73
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

**Página**

Tabla 1 Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de la variable: Satisfacción laboral .. 38

Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de la variable: Retención del talento humano ..... 38

Tabla 3. Resultados de la variable satisfacción laboral agrupado ..... 41

Tabla 4. Indicador percepción de equidad salarial ..... 42

Tabla 5. Indicador satisfacción con los incentivos ..... 43

Tabla 6. Indicador puntualidad en los pagos ..... 44

Tabla 7. Indicador adecuación del entorno físico ..... 45

Tabla 8. Indicador disponibilidad de herramientas ..... 46

Tabla 9. Indicador seguridad en el trabajo ..... 47

Tabla 10. Indicador calidad de la relación con los superiores ..... 47

Tabla 11. Indicador relaciones con compañeros ..... 48

Tabla 12. Indicador clima laboral ..... 49

Tabla 13. Indicador acceso a capacitaciones ..... 50

Tabla 14. Oportunidades de ascenso ..... 51

Tabla 15. Indicador reconocimiento al desempeño ..... 52

Tabla 16. Resultados de la variable retención del talento humano ..... 54

Tabla 17. Indicador identificación con la organización ..... 55

Tabla 18. Indicador orgullo de pertenencia ..... 56

Tabla 19. Indicador disposición a colaborar activamente ..... 57

Tabla 20. Indicador deseo de continuar en la empresa ..... 58

Tabla 21. Indicador ausencia de búsqueda de otro empleo ..... 59

Tabla 22. Indicador percepción de estabilidad ..... 60

Tabla 23. Indicador interés por las funciones asignadas ..... 61

Tabla 24. Indicador autonomía en el trabajo ..... 62

Tabla 25. Indicador claridad en las responsabilidades..... 63
Tabla 26. Indicador existencia de beneficios adicionales..... 64
Tabla 27. Indicador programas de bienestar laboral..... 65
Tabla 28. Indicador flexibilidad laboral..... 66
Tabla 29. Coeficiente de correlación entre satisfacción laboral y retención del talento humano ..... 67
Tabla 30. Coeficiente de correlación entre remuneración y retención del talento humano... 69
Tabla 31. Coeficiente de correlación entre condiciones laborales y retención del talento humano ..... 70
Tabla 32. Coeficiente de correlación entre relaciones laborales y retención del talento humano ..... 71
Tabla 33. Coeficiente de correlación entre desarrollo profesional y retención del talento humano ..... 72

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Página**

Figura 1 Diseño de investigación ..... 34
Figura 2. Resultados de la variable satisfacción laboral agrupado ..... 41
Figura 3. Indicador percepción de equidad salarial ..... 42
Figura 4. Indicador satisfacción con los incentivos ..... 43
Figura 5. Indicador puntualidad en los pagos ..... 44
Figura 6. Indicador adecuación del entorno físico ..... 45
Figura 7. Indicador disponibilidad de herramientas ..... 46
Figura 8. Indicador seguridad en el trabajo ..... 47
Figura 9. Indicador calidad de la relación con los superiores ..... 48
Figura 10. Indicador relaciones con compañeros ..... 49
Figura 11. Indicador clima laboral ..... 50
Figura 12. Indicador acceso a capacitaciones ..... 51
Figura 13. Oportunidades de ascenso ..... 52
Figura 14. Indicador reconocimiento al desempeño ..... 53
Figura 15. Resultados de la variable retención del talento humano ..... 54
Figura 16. Indicador identificación con la organización ..... 55
Figura 17. Indicador orgullo de pertenencia ..... 56
Figura 18. Indicador disposición a colaborar activamente ..... 57
Figura 19. Indicador deseo de continuar en la empresa ..... 58
Figura 20. Indicador ausencia de búsqueda de otro empleo ..... 59
Figura 21. Indicador percepción de estabilidad ..... 60
Figura 22. Indicador interés por las funciones asignadas ..... 61
Figura 23. Indicador autonomía en el trabajo ..... 62
Figura 24. Indicador claridad en las responsabilidades ..... 63
Figura 25. Indicador existencia de beneficios adicionales ..... 64
Figura 26. Indicador programas de bienestar laboral ..... 65

Figura 27. Indicador flexibilidad laboral ..... 66

# CAPITULO I

# PROBLEMA DE INVESTIGACION

## 1.1. Identificación y determinación del problema

La satisfacción laboral es un mecanismo clave para la retención del talento. Según ADP Research Institute (2023), nueve de cada diez trabajadores a nivel mundial reportan cierto grado de satisfacción en sus empleos, aunque persisten brechas significativas según región y sector. No obstante, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE (2023) documenta que, en el período postpandemia, cerca del 30 % de los trabajadores cambió de empleo motivado por baja remuneración, falta de oportunidades de desarrollo y sentirse poco valorados en sus anteriores puestos. del mismo modo se destaca que el envejecimiento de la población y la caída de la proporción de personas en edad laboral (20 64 años) que pasará del 58 % en 2021 al 53 % en 2060 están reduciendo la reserva de talento disponible. Al mismo tiempo, tras la pandemia de COVID 19 se han agudizado las dificultades de contratación y las empresas registran niveles récord de vacantes sin cubrir, lo que hace urgente mejorar la retención de sus colaboradores.

En América Latina, las tasas de rotación anual son de las más altas del mundo. De acuerdo con Narita (2024) señala que entre el 24 % y el 44 % de los trabajadores en países como Argentina, Brasil, Ecuador, México y Perú renuncian voluntariamente cada año, y de estos entre el 30 % y 50 % no regresan al mismo sector. “Esto puede

frenar el crecimiento económico en los países latinoamericanos, donde una parte significativa de la población trabaja en empleos informales precarios".

Esta situación se acentúa en el entorno laboral minero, debido a condiciones laborales más variables y políticas organizacionales poco estructuradas en términos de gestión humana. Según la Organización Internacional del Trabajo - OIT (2025), más del 35% de los trabajadores mineros en la región reportan insatisfacción respecto a su entorno laboral, lo que incrementa su intención de rotación y migración hacia otros sectores económicos.

> Además, el desempeño laboral entre los países sigue siendo heterogéneo. La recuperación de la tasa de ocupación se ha producido de manera desigual entre los países de la región. En ocho de los países considerados, la tasa de ocupación en el segundo trimestre de 2024 seguía siendo inferior a la registrada en 2019. Además, solo seis países lograron superar o alcanzar los niveles de participación de 2019. A pesar de este panorama, la tasa de desocupación ha disminuido en la mayoría de los países, lo que refleja una mejora parcial en la situación laboral regional. (OIT, 2025, p. 12)

En nuestro país, que es conocido por tener una alta dependencia económica del sector minero, la situación no es diferente. El Ministerio de Energía y Minas (2025) señala que los índices de rotación laboral en minería superaron el 30% en algunas unidades operativas. Problemas como la percepción de sueldos injustos, pocas oportunidades de ascenso y relaciones laborales deficientes son comunes. Esto impacta no solo en el clima laboral, sino también en la sostenibilidad de los proyectos y en la imagen corporativa de las empresas mineras. "Por su parte, el empleo promedio generado por la actividad minera al cierre del 2024 fue de 238 704 trabajadores, cifra superior en 5.5% al promedio anual del 2023" (p. 12)

De otra parte, según Staffing Industry Analysts (2024), en los últimos años la rotación de personal en el sector privado peruano ha pasado del 20 % al 50 %,

presionada por mejores oportunidades externas y expectativas de desarrollo profesional.

En su Informe de “Sostenibilidad 2024”, Pan American Silver (2025) describe la conformación de diez “task forces” de Recursos Humanos, entre ellas “Clima y Cultura” y “Desarrollo”, orientadas a mejorar la gestión del capital humano y mitigar la rotación en sus operaciones peruanas, incluida la unidad minera Huaron Sin embargo, la presión por condiciones laborales adecuadas y oportunidades de crecimiento sigue siendo un reto para conservar al personal calificado y evitar su migración a otras empresas mineras.

Los estudios internacionales recientes, identifican que la satisfacción laboral está correlacionada significativamente con retención, con factores clave siendo: compensación, condiciones laborales, desarrollo profesional, relaciones laborales y engagement del empleado, los desafíos en gestión del talento minero incluyen baja remuneración, carga de trabajo excesiva, falta de oportunidades de desarrollo, deficientes relaciones laborales y falta de liderazgo motivador

De lo expuesto líneas arriba nos planteamos la interrogante siguiente ¿De qué manera la satisfacción laboral impacta en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron, 2024? Con este problema general se busca abordar la relación entre la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral (remuneración, condiciones, relaciones, desarrollo) y su decisión de permanecer en la organización. La minería es un sector donde el conocimiento operativo y la experiencia son clave, por lo que perder talento implica altos costos en capacitación, baja productividad y riesgo operativo. El análisis busca conocer cómo mejorar la retención del personal mediante políticas organizacionales centradas en la satisfacción laboral.

La percepción de justicia salarial es uno de los factores más concluyentes en la decisión de permanecer o abandonar un empleo. En la minería, donde los riesgos son altos, la remuneración debe reconocer tanto a los estándares del mercado como

a las condiciones del puesto. Por ello se investigará si los trabajadores perciben su salario como justo y si esto impacta su intención de seguir en la empresa. Por ello nos preguntamos ¿De qué manera la remuneración impacta en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

Consideramos que, las condiciones laborales (como turnos de trabajo, infraestructura, seguridad, descansos y ambiente físico) influyen directamente en la calidad de vida del trabajador minero. En ambientes discrepantes o inseguros, aun con buena paga, la retención se ve comprometida. El estudio evaluará si estas condiciones están influyendo en la salida de trabajadores calificados. De allí nace la pregunta ¿De qué manera las condiciones laborales impactan en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

Según estudios, las relaciones con supervisores y compañeros afectan la motivación, el sentido de pertenencia y el clima organizacional. Una cultura tóxica o de bajo soporte puede motivar la salida del personal, incluso si otros factores son positivos. Esta dimensión consentirá analizar cómo se vive la interacción interpersonal en la unidad operativa. Por ello buscamos responder a la interrogante ¿De qué manera las relaciones laborales impactan en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

Una gran mayoría de trabajadores considera que, el acceso a capacitaciones, promociones y proyectos desafiantes es esencial para que planeen su futuro dentro de la organización. Si el personal observa estancamiento o falta de oportunidades, buscará otras alternativas. Esta variable explorará si la empresa ofrece caminos claros de crecimiento profesional y si esto se vincula con la permanencia. Para ello nos preguntamos ¿De qué manera el desarrollo profesional impacta en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

Por lo expuesto líneas arriba consideramos que, existe un alto impacto de la satisfacción laboral en sus diversas dimensiones en la retención del talento humano, en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron.

## 1.2. Delimitación de la investigación

La presente indagación contara con las siguientes delimitaciones:

### 1.2.1. Delimitación Temporal

La investigación se perpetrará al periodo del primer semestre del año 2025, la misma que alcanza a los meses de enero a junio.

### 1.2.2. Delimitación Espacial

Para nuestra investigación se contará con la siguiente delimitación:

**Empresa:** Pan American Silver – Unidad Huaron

**Dirección:** Comunidad campesina San Agustín de Huaychao

**Distrito:** Huayllay

**Provincia:** Pasco

**Región:** Pasco

### 1.2.3. Delimitación Social

Comprende a los trabajadores del área de operaciones mineras de la empresa investigada.

### 1.2.4. Delimitación Conceptual

**a) Satisfacción laboral**

De acuerdo con Newstrom (2011) “Es el conjunto de impresiones favorables o desfavorables de los empleados hacia su trabajo”. (p. 530).

**b) Retención del talento humano:**

Chiavenato (2009) Señala que la retención del talento humano implica “crear condiciones organizacionales y psicológicas favorables para que las personas deseen permanecer y desarrollarse dentro de la empresa” (p. 89).

## 1.3. Formulación del problema

### 1.3.1. Problema general

¿Cuál es el impacto de la satisfacción laboral en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

### 1.3.2. Problemas específicos

a) ¿Cuál es el impacto de la remuneración influye en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

b) ¿Cuál es el impacto de las condiciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

c) ¿Cuál es el impacto de las relaciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

d) ¿Cuál es el impacto del desarrollo profesional en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025?

## 1.4. Formulación de objetivos

### 1.4.1. Objetivo general

Determinar el impacto de la satisfacción laboral en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

### 1.4.2. Objetivos específicos

a) Establecer el impacto de la remuneración en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

b) Comprobar el impacto de las condiciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

c) Demostrar el impacto de las relaciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

d) Evidenciar el impacto del desarrollo profesional en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

## 1.5. Justificación de la investigación

### 1.5.1. Justificación práctica

Nuestra averiguación resulta relevante desde el punto de vista práctico, ya que proporcionará información útil y determinada a los responsables de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron. En contextos específicos como lo es el sector minero, donde la rotación de personal es un factor crítico que impacta directamente en la productividad, costos operativos y clima laboral, comprender la relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento puede convertirse en una herramienta de gestión clave.

Los resultados permitirán a los encargados de la organización implementar estrategias más efectivas en materia de bienestar laboral, compensación, desarrollo profesional y condiciones organizacionales que favorezcan la permanencia del personal capacitado y comprometido. Asimismo, contribuirá a disminuir los costos asociados a la alta rotación, como procesos de selección, inducción y capacitación de nuevos trabajadores**.**

### 1.5.2. Justificación teórica

Desde el enfoque teórico, esta investigación enriquecerá la comprensión de dos constructos clave dentro la gestión organizacional: como son la satisfacción laboral y la retención del talento humano. Existen numerosos estudios que han

abordado estas variables de manera independiente, pero aún hay un vacío en investigaciones aplicadas específicamente al sector minero peruano, sobre todo en áreas operativas, donde las condiciones laborales presentan particularidades únicas.

Este trabajo consentirá validar teorías existentes sobre la relación entre satisfacción laboral y permanencia del trabajador, como la Teoría de los Dos Factores de Herzberg o la Teoría de la Equidad de Adams, en un contexto real y específico. Así, se busca aportar a la construcción de un cuerpo de conocimientos que enlace la teoría con la realidad organizacional minera, fortaleciendo el campo de estudio de la administración de recursos humanos.

### 1.5.3. Justificación metodológica

Metodológicamente, la investigación contribuirá a la consolidación del enfoque cuantitativo–correlacional como estrategia eficaz para estudiar fenómenos humanos dentro de organizaciones. El uso de instrumentos estructurados y validados permitirá medir y analizar con precisión estadística el grado de relación entre la satisfacción y la retención del talento, proporcionando evidencia empírica válida y confiable, y podrá servir a futuras investigaciones.

### 1.5.4. Justificación de conveniencia

Finalmente, esta investigación es conveniente porque aborda un problema real y actual en el ámbito organizacional: la dificultad de retener personal calificado en sectores exigentes como el minero. La alta rotación en el área operativa representa un desafío constante para la sostenibilidad de las organizaciones y la calidad de vida de los trabajadores.

Estudiar esta problemática en un entorno específico como Pan American Silver – Unidad Huaron permitirá obtener resultados contextualizados y aplicables, no solo para la empresa objeto de estudio, sino también para otras unidades mineras con características similares. En ese sentido, el estudio tiene un alto potencial de replicabilidad y aplicación práctica.

Además, la investigación busca beneficiar a múltiples actores: a la empresa, por optimizar sus estrategias de gestión humana; a los trabajadores, para mejorar sus condiciones y satisfacción; y a la comunidad académica, ya que aporta evidencia a un campo de estudio en desarrollo.

## 1.6. Limitaciones de la investigación

Aparte de las limitaciones económicas que toda investigación asume, más aún cuando nosotros no tenemos todavía ingresos propios. Es posible que, por políticas de confidencialidad por parte de la empresa investigada, no se tuvo acceso a ciertos datos internos relacionados con rotación histórica, evaluaciones de desempeño o estrategias específicas de retención. Esto puede limitar la capacidad de contrastar resultados empíricos con datos institucionales.

Al utilizar cuestionarios como instrumento de recolección de datos, las percepciones pudieron estar influenciadas por factores personales, como temores a represalias o sesgos momentáneos, afectando la objetividad de los resultados.

Dado que el cronograma comprendió solo de enero a junio, el estudio pudo verse restringido en cuanto a la profundidad del análisis, el seguimiento longitudinal de ciertos indicadores o la recolección de datos en múltiples momentos.

# CAPITULO II

# MARCO TEORICO

## 2.1. Antecedentes de estudio

### 2.1.1. Internacionales

Contreras et al. (2025) en el artículo de investigación “Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una Institución Financiera de Ecuador” se trazaron como objetivo “analizar el desarrollo profesional y su relación con la retención del talento humano dentro de una institución financiera del Ecuador” (p. 7310) se trató de una indagación de enfoque cuantitativo, de tipo básica, se empleó un diseño no experimental, y de corte transversal correlacional, Dentro de la metodología manejada, se utilizaron encuestas a una muestra de 262 personas con la asistencia del cuestionario como instrumento, al concluir indican que: la variable desarrollo profesional tiene una correlación fuerte y positiva con respecto a la variable retención del talento humano, puesto que evidenció un coeficiente de correlación Rho Spearman de ,569**. Por lo tanto, se establece que las acciones que emprenda la organización empresarial con respecto al desarrollo o fortalecimiento de las habilidades profesionales de los colaboradores, influenciarán la satisfacción laboral y retención del talento humano. (p. 7339)

Aguirre (2025) en el artículo de investigación “Impacto del Reconocimiento en la Retención y Motivación de Talento Humano en Micro y Pequeñas Empresas” se

propuso como su obetivo principal “analizar las diferentes estrategias de reconocimiento utilizadas en micro y pequeñas empresas, con el fin de llenar los vacíos identificados en la literatura y avanzar en el conocimiento del campo” (p. 2493) se trato de una investigación de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, como técnica principal se manejó la entrevista, el análisis documental y la revisión bibliográfica en las principales fuentes de las bases de datos reconocidas (como Web of Science, Google Scholar y otras) la nuestra fue integrada por 120 personas que dirigen las organizaciones elegidas, al concluir expone que: se ha evidenciado que las estrategias de reconocimiento son variadas y deben ser contextualizadas según el sector económico y la cultura organizacional de cada empresa. Esto resalta la necesidad de un enfoque personalizado en la implementación de estas estrategias, lo que puede maximizar su efectividad y contribuir al desarrollo sostenible de las MYPE. (p. 2501)

Chasi et al. (2024) en el artículo de investigación “Satisfacción laboral y retención del talento humano un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador”. Se trazaron como su objetivo principal “analizar como la satisfacción de los colaboradores dentro de una organización impacta en la permanencia en la misma” (p. 1917) se trató de una indagación de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, se manejó el diseño no experimental, el método utilizado fue el analítico-sintético, como instrumentos se empleó el cuestionario y el análisis documental, se trabajó con una muestra de 25 personas, en su conclusión principal indica que: La satisfacción laboral representa un factor clave en el funcionamiento de las organizaciones, ya que su ausencia puede afectar de manera negativa el desempeño general. Este componente influye directamente en aspectos como la productividad, el compromiso, la motivación y el clima organizacional, todos ellos primordiales para el desarrollo eficiente de las actividades empresariales y la disminución de la rotación de personal. (p. 1934)

Cabra et al. (2023) en la indagación “El papel de la satisfacción laboral en el ausentismo y la retención del talento humano” se propusieron como objetivo principal “Evaluar el impacto de la satisfacción laboral en los niveles de ausentismo y la retención del talento humano con el fin de proponer estrategias efectivas de mejora del clima laboral y la retención del personal” (p. 4) fue una investigación de enfoque mixto, se manejó el nivel exploratorio y descriptivo, se empleó como técnica principal la encuesta con su instrumento la "Escala de Satisfacción Laboral” al finalizar concluyen que: la satisfacción laboral no solo constituye un elemento clave en la gestión del talento, sino que también incide directamente en el ausentismo y la retención de empleados. Estrategias específicas orientadas a mejorar el ambiente laboral, brindar oportunidades de desarrollo y abordar la compensación se presentan como imperativas para contrarrestar los desafíos identificados. (p. 19)

Gutiérrez et al (2022) en el artículo de investigación “Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática” se plantearon como su objetivo principal “presentar lo que existe en la literatura sobre las repercusiones de las crisis económicas en la satisfacción laboral” (p. 2) fue una indagación de enfoque cualitativo, para ello se buscaron en revistas indexadas en internet, al final se tomaron como muestra 36 artículos, al final de la revisión concluyen que: la satisfacción laboral toma mayor relevancia para retener a los empleados valiosos y disminuir el estrés que las crisis económicas generan, favoreciendo el compromiso y la estabilidad laborales. De allí, la necesidad de monitorear el nivel de satisfacción laboral durante una crisis económica. (p. 11)

### 2.1.2. Nacionales

Valdivia y Zarate (2025) en la tesis de maestría “Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los operadores de una contrata minera en la región de Moquegua” se propusieron como su objetivo principal “Determinar la relación entre satisfacción laboral y la intención de rotación de los operadores de la contrata Minera en la región Moquegua en el 2024” (p. 15) se trató de una investigación de enfoque

cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, como métodos se emplearon el inductivo y el analítico, se trabajó con una muestra de 110 trabajadores, como instrumento se aplicó la encuesta, con su instrumento el cuestionario, al terminar la indagación concluyen que: se ha comprobado la relación inversa y significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. La correlación de Spearman (Rho = -0.323) con una significancia de p = 0.001 muestra que un mayor nivel de satisfacción laboral está asociado con una menor intención de rotación. Este hallazgo subraya la relevancia de promover la satisfacción laboral como una estrategia para reducir la rotación en la contrata minera. (p. 82)

Hernandez (2025) en la tesis de maestría “Satisfacción laboral para la retención del talento humano de la empresa pesquera Chimbote, 2024” se propuso como su objetivo general “Determinar la influencia de la satisfacción laboral en la retención del talento humano de la empresa pesquera Chimbote, 2024” (p. 7) se trató de una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica, se manejo como diseño el no experimental y transversal, se trabajó con una muestra integrada por 60 personas, como técnica se manejo la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario, luego de los respectivos análisis. Concluye que: existe una influencia significativa entre la satisfacción laboral con la retención laboral en los empleados de la empresa pesquera Chimbote, pues como se demuestra la primera variable si tiene impacto en la segunda variable de estudio ya que se evidencia una correlación alta y significativa, debido que arrojo un Rho de Spearman con un valor de 0.757** y se obtuvo una significancia con un valor de 0.000, lo que determina la influencia de la satisfacción laboral en la retención del talento humano, aceptando la H1 y se rechaza la Ho. (p. 26)

García y Linares (2025) en la tesis de Licenciatura “Satisfacción laboral y retención del talento humano en un campamento minero artesanal, Pataz, 2024” se propusieron como su objetivo principal identificar la relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano en un campamento minero artesanal ubicado

en Pataz, en el año 2024” (p. 11). La investigación fue de tipo aplicada, se manejó un diseño no experimental, de corte transversal y con un alcance correlacional. se manejó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, aplicando para ello un cuestionario con escala Likert, se contó con una muestra compuesta por 50 trabajadores. Concluyen que: al analizar los datos, se encontró una relación positiva, significativa y de magnitud alta entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano, según los resultados de la prueba Rho de Spearman, que arrojó un nivel de significancia de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.857. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, confirmando que la satisfacción laboral es un factor determinante para la retención del talento en este contexto minero. (p. 45)

Velazco (2025) en la tesis de Licenciatura “Desarrollo personal y retención del talento en una empresa industrial, Lima – 2025” se formuló como su objetivo principal “Determinar la relación del desarrollo personal con la retención del talento en una empresa industrial Lima, 2025” (p. 5) fue una investigación de enfoque cuantitativo, el tipo usado fue aplicada, de nivel correlacional, su diseño fue el no experimental de corte transversal, la muestra la compusieron 60 colaboradores, la técnica que se empleo fue el cuestionario y el instrumento que se aplico fue el cuestionario, en su conclusión señala que: los hallazgos permiten afirmar que el fortalecimiento de las oportunidades de crecimiento profesional es un elemento clave para consolidar la retención del talento en las empresas del sector industrial. En un contexto competitivo del sector en Lima, garantizar el desarrollo de competencias y habilidades profesionales de los colaboradores no solo incrementa su compromiso laboral, sino que también fortalece su decisión de permanecer en la organización. (p. 24)

Alegre y Jara (2024) en la tesis de licenciatura “Satisfacción laboral en obreros de producción de la agroexportadora Sol de Olmos S.A.C., Barranca, 2023” se formularon como su objetivo general “Determinar cómo se presenta la satisfacción laboral en los obreros de producción de la Empresa Agroexportadora Sol de Olmos

S.A.C, Barranca – 2023” (p. 17) se trató de una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básico, de nivel descriptivo, el diseño manejado fue el no experimental, la muestra estuvo representada por 54 personas, como técnicas se manipularon la entrevista, observación y encuesta, todos ellos con sus respectivos instrumentos, al finalizar luego de los respectivos análisis concluyen que: la situación de la satisfacción laboral en los trabajadores ha sido de nivel medio y bajo, desde la dimensión de Capacitación hasta la de Remuneración. En un principio los análisis de frecuencias muestran que las tendencias son medio y bajo, lo cual se basan principalmente en la ejecución del instrumento realizado con los trabajadores del área de Producción. Los análisis estadísticos confirman que existe un descontento de los colaboradores con sus labores diarias. (p. 48)

Nuñez (2022) en la tesis de maestría “La relación entre la gestión de remuneración y la retención del talento humano en una entidad ministerial, Lima – 2022” se trazó como su objetivo general “Determinar de qué manera la gestión de remuneración se relaciona con la retención del talento humano en una entidad ministerial, Lima 2022” (p. 4), fue una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica, se manejó el tipo descriptivo, los métodos usados fueron el hipotético-deductivo, su diseño fue el no experimental, la muestra estuvo integrado por 292 colaboradores, como técnica se hizo uso de la encuesta y como instrumento se administró un cuestionario, al finalizar se concluye que “la Gestión de remuneración se relaciona significativamente con la retención del talento humano en una entidad ministerial, Lima 2022, obteniéndose una correlación alta o fuerte (Rho=0,784; Sig.=0,000 < 0,05).” (p. 51).

Oviedo (2021) en la tesis de Licenciatura “Salario emocional y retención del talento humano en la Cooperativa Agraria de Usuarios Rio y Valle Sullana 2021” se trazo como su objetivo general “Determinar la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano en la Cooperativa Agraria de Usuarios Rio y Valle, Sullana 2021” (p. 3) fue una investigación de enfoque cuantitativo, el tipo empleado

fue aplicada, de nivel correlacional, el diseño manejado fue el no experimental de corte transversal, la muestra estuvo integrada por 90 colaboradores, la técnica manipulada fue la encuesta y como instrumento se empleo el cuestionario, al concluir indica que: las condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto y la retención del talento humano, muestra una fuerte relación, ya que el coeficiente Rho es 0.852** y su sig., es 0.000b < 0.01, concluyendo así que los colaboradores están de acuerdo en que el área de trabajo en la que se encuentran, está libre del peligro exterior, así mismo que reciben los implementos de seguridad necesarios para realizar sus funciones, puesto que la gerencia siempre se preocupa por su bienestar. (p. 32)

La Rosa Espinoza (2021) en la tesis de maestría “Satisfacción laboral y retención del talento humano del personal administrativo del hospital regional de Huacho, 2019” se propuso como su objetivo principal “Establecer de qué manera la satisfacción laboral incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019” (p. 3) fue una investigación de tipo aplicada, de nivel explicativo, se empleó una muestra de 134 trabajadores, como técnica para la recolección de daros se empleó la encuesta con su instrumento el cuestionario, en su conclusión alude que: se estableció una correlación positiva moderada y muy significativa (p =0,000 < 0,05; r = 0,687), debido a lo que se llega a la conclusión de que la naturaleza del trabajo incide de manera significativa en la retención del talento humano de los trabajadores encargados de la administración en el Hospital Regional de Huacho, 2019. A mayor satisfacción debido a las labores del trabajo que el personal realiza se reflejara trabajadores deseen permanecer en la institución y trabajar en función al logro de las metas y objetivos de esta. (p. 66)

### 2.1.3. Locales

Mezarina y Mezarina (2024) en la indagación “Gestión del talento humano y satisfacción laboral de los trabajadores en el Centro Médico San Juan – ESSALUD Pasco – 2024” se propusieron como su objetivo general “Determinar el nivel de relación de la gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los

trabajadores en el centro médico San Juan – ESSALUD Pasco -2024” (p. 7) se trató de una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica, se empleó el nivel correlacional, como métodos se manejaron el hipotético – deductivo, su diseño fue no experimental transversal, se condujo una muestra de 21 personas, como técnica se maniobro la encuesta y como instrumento se aplico el cuestionario, en su principal conclusión hacen alusión a que: se logró determinar que existe una relación positiva muy alta entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Centro Médico San Juan – ESSALUD Pasco, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.948. Esto sugiere que una gestión efectiva del talento humano es esencial para alcanzar altos niveles de satisfacción laboral. (p. 84)

Aguero (2022) en la tesis de Maestría “Influencia de la gestión del talento humano en la retención del personal de Concentradora. Minas Buenaventura- Unidad Uchucchacua. Cerro de Pasco. Enero - Junio 2018” se propuso como su objetivo principal “Determinar la influencia de las prácticas de gestión del talento humano en la retención del personal de concentradora. Minas Buenaventura – Unidad Uchucchacua - Cerro de Pasco 2018” (p. 6) fue una investigación de tipo básica, de nivel relacional, como metido se manejó el inductivo – deductivo, se manejó el diseño no experimental, transeccional y correlacional, la muestra empleada fue de 84 colaboradores, se hico uso de la encuesta como técnica y como instrumento se empleó el cuestionario, al final concluye que: las prácticas de gestión del talento humano como la gestión del área de trabajo, dirección y ambiente de trabajo influyen en la retención del personal que labora en la concentradora. Minas Buenaventura - Unidad Uchucchacua - Cerro de Pasco. La relación de las variables es directa y significativa, alcanzando una correlación de 0.62%. Por consiguiente, en el presente resultado se puede afirmar que los ejes de las prácticas de gestión de talento humano influyen integral y sinérgicamente en la retención del personal. (p. 67)

## 2.2. Bases teóricas – científicas

### 2.2.1. Satisfacción laboral

La industria minera enfrenta desafíos únicos en términos de satisfacción laboral debido a las condiciones de trabajo demandantes, ubicaciones remotas y la naturaleza física de las operaciones. Este sector se caracteriza por largas jornadas laborales, sistemas de turnos especiales y ambientes de alto riesgo que impactan significativamente en el bienestar de los trabajadores y su decisión de permanecer en la empresa, de allí la importancia de la satisfacción laboral por parte del trabajador.

La satisfacción laboral se define clásicamente como el grado en que los empleados sienten placer o contento con su trabajo, fruto de la percepción que tienen sobre la adecuación entre sus expectativas y las condiciones reales de trabajo Según Locke (1976), la satisfacción laboral es una “emoción placentera o positiva resultante de la evaluación de la experiencia laboral o del trabajo propio” (p. 129). Herzberg (1966) propuso en su Teoría de los Dos Factores que existen motivadores (factores intrínsecos como el reconocimiento y el desarrollo) y factores de higiene (factores extrínsecos como la remuneración y las condiciones físicas) que influyen diferentemente en la satisfacción y la insatisfacción laboral.

Más recientemente, los enfoques multidimensionales consideran la satisfacción laboral como un constructo compuesto por varias dimensiones: remuneración, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y desarrollo profesional. Cada dimensión aporta de forma independiente y conjunta al bienestar global del trabajador, interactuando para determinar su estado emocional y su compromiso con la organización.

Así mismo Robbins y Judge (2014), indican que, la satisfacción laboral se concibe como una manifestación de las actitudes que los colaboradores adoptan frente a las funciones que desempeñan dentro de la organización. Esta actitud influye directamente en su rendimiento y, por ende, en el logro de los objetivos institucionales asignados.

Spector (1997) define la satisfacción laboral como “una actitud general que los empleados tienen hacia su trabajo, influida por factores internos y externos al individuo”. Chiavenato (2020) indica que “es el nivel de satisfacción laboral contribuye a reunir y retener talentos, a tener un ambiente laboral favorable, incentivando a los individuos y tomar su compromiso” (p. 505).

Bateman y Snell (2009), mencionan que un trabajador satisfecho no siempre es “sinónimo de mayor productividad”, ya que, existen momentos, en que la satisfacción puede estar vinculada a la falta de requerimiento en el trabajo: "A veces, las personas están felices con su empleo simplemente porque no tienen que esforzarse demasiado" (p. 494)

**Niveles de Satisfacción y Factores Determinantes**

Diversas investigaciones internacionales revelan que los trabajadores mineros, a pesar de las condiciones adversas, muestran niveles sorprendentemente altos de satisfacción laboral. Un estudio de Opener for People and Performance (2023) encontró que los mineros registraron un nivel del 62.1% en satisfacción laboral, superior al promedio de otras industrias.

Los factores que contribuyen a esta satisfacción incluyen:

- Trabajo en grupos pequeños que fomenta la confianza mutua
- Dependencia interpersonal para la seguridad
- Proximidad física que rompe barreras y fortalece vínculos
- Facilidad para medir el trabajo realizado

Sin embargo, estudios específicos en empresas mineras latinoamericanas muestran una realidad más compleja. En Perú, la investigación sobre el balance trabajo-vida y satisfacción laboral encontró correlaciones significativas que varían según el régimen laboral. Para Chusho et al. (2019) Los trabajadores en régimen de 14x7 días mostraron correlación positiva, mientras que aquellos en régimen 10x10 días presentaron correlación negativa. Así mismo hacen mención a que “Las jornadas laborales atípicas son consideradas importantes para el sector minero porque “permite

que los trabajadores cuenten con suficientes días de descanso, evitándose de esta manera que se presente fatiga o falta de concentración o motivación" (p. 21)

**Principales Teorías de la Satisfacción Laboral**

Diversas teorías psicológicas y organizacionales han buscado explicar los mecanismos que subyacen a la satisfacción en el ámbito laboral:

**a) Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow:**

Esta influyente teoría postula que la motivación de un empleado se alcanza progresivamente a medida que se satisfacen cinco tipos de necesidades jerárquicas, representadas en una pirámide. (Maslow 1943) En la base se encuentran las necesidades fisiológicas, satisfechas por un sueldo adecuado y condiciones laborales cómodas. Le siguen las necesidades de seguridad, que se refieren a la estabilidad laboral, beneficios sociales y un entorno de trabajo libre de riesgos físicos y mentales. En un tercer nivel están las necesidades sociales, que implican el fomento del compañerismo y el sentido de pertenencia a un equipo. Las necesidades de estima se cubren a través del reconocimiento por el trabajo bien hecho, el respeto individual y el estatus. Finalmente, en la cúspide, se encuentran las necesidades de autorrealización, que abarcan las oportunidades para el desarrollo personal y profesional, y la realización del potencial individual.

**b) Teoría de los Dos Factores de Herzberg:**

Esta teoría dual distingue entre dos categorías de factores que influyen en la satisfacción laboral. Los factores higiénicos (o desatisfactores) son extrínsecos al trabajo y, si están ausentes o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia por sí sola no genera motivación. Estos incluyen las condiciones de trabajo, el salario, las políticas de la empresa, la seguridad laboral y las relaciones interpersonales. Por otro lado, los factores motivadores (o satisfactores) son intrínsecos al contenido del trabajo y son los que realmente impulsan la motivación y son cruciales para mantener alta la moral del equipo. Ejemplos de

estos son el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, la naturaleza interesante y desafiante del trabajo, y las oportunidades de crecimiento y promoción. (Herzberg , 1966)

**c) Teoría de la Expectativa de Vroom:**

Esta teoría sugiere que la motivación de un empleado está determinada por la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño y, a su vez, que ese desempeño resultará en recompensas deseables (Vroom, 1994). Se centra en las percepciones individuales y cómo estas influyen en las decisiones sobre si vale la pena invertir el esfuerzo para alcanzar un objetivo. Las tres variables esenciales son: la expectativa (la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño), la instrumentalidad (la creencia de que el desempeño llevará a resultados) y la valencia (el valor que se le otorga a los resultados o recompensas).

**d) Teoría de la Equidad de Adams:**

Esta teoría postula que los empleados evalúan la justicia de sus recompensas comparando su esfuerzo y los resultados recibidos con los de sus compañeros y otras personas en puestos similares ( Adams, 1963). La percepción de equidad o inequidad influirá directamente en su motivación y desempeño. Se distinguen dos tipos de equidad:

- La equidad interna, que implica la comparación del esfuerzo y recompensa con los de otros dentro de la misma organización, y
- La equidad externa, que compara el esfuerzo y recompensa con los de roles similares en otras organizaciones.

Si los empleados perciben un trato equitativo, se sentirán motivados y satisfechos; por el contrario, la inequidad puede generar frustración y desmotivación.

**e) Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y Latham:**

Según esta teoría, la motivación se impulsa significativamente cuando se establecen metas claras y específicas. Locke y Latham (1990) sostienen que, para que la motivación sea real, los objetivos deben ser claros, precisos, desafiantes pero alcanzables, y los empleados deben comprometerse con ellos.

Además, la retroalimentación constante sobre el progreso de los objetivos es fundamental, y si la tarea es compleja, debe dividirse en metas más pequeñas para facilitar su consecución.

**Factores Clave que Influyen en la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un constructo multifactorial, influenciado por una combinación de elementos positivos y negativos en el entorno de trabajo:

**a) Aspectos Positivos:**

Para Vreede (2025) los aspectos positivos que Influyen en la Satisfacción Laboral son:

- **Ambiente de trabajo:** Un entorno laboral saludable, seguro y amigable, que incluye aspectos como la limpieza, organización, iluminación adecuada y espacios de descanso cómodos, es fundamental. Un clima basado en el respeto, la colaboración y la empatía también lo favorece.
- **Equilibrio entre la vida laboral y personal:** Los empleados valoran tener tiempo para sus familias, pasatiempos y descanso. Promover este equilibrio a través de horarios flexibles, teletrabajo o días de descanso compensatorios contribuye al bienestar y la satisfacción.
- **Remuneración y beneficios:** Un salario competitivo y beneficios adicionales como seguro médico, planes de pensión y bonos son elementos clave para que los empleados se sientan valorados y recompensados económicamente.
- **Oportunidades de desarrollo profesional:** La posibilidad de crecimiento y desarrollo en sus carreras, a través de capacitación, programas de mentoría y promoción interna, brinda una sensación de mejora personal.

- **Reconocimiento y valoración:** Agradecer el trabajo bien hecho, felicitar los logros y ofrecer elogios por el desempeño son poderosos impulsores de la satisfacción y el compromiso.
- **Seguridad laboral:** Sentirse seguro en el entorno laboral, tanto física como emocionalmente, fomenta la confianza y la satisfacción.
- **Autonomía en el trabajo:** Brindar a los empleados cierto grado de control sobre sus tareas y decisiones genera empoderamiento y satisfacción.
- **Relación con los compañeros y superiores:** La armonía en el lugar de trabajo, con comunicación efectiva, respeto mutuo y trabajo en equipo, es esencial para la satisfacción y el sentido de pertenencia.
- **Satisfacción con el trabajo en sí:** El nivel de disfrute y desafío que el trabajo ofrece, con tareas interesantes, variadas y significativas que se ajusten a las habilidades del empleado, promueve la satisfacción.
- **Congruencia entre los valores personales y los de la empresa:** Trabajar en empresas que comparten sus valores y principios crea un sentido de identidad y satisfacción.

**b) Aspectos Negativos:**

De acuerdo con Culligan (2025) los aspectos negativos que Influyen en la Satisfacción Laboral son:

- **Estrés y carga de trabajo excesiva:** Impactan negativamente el bienestar psicológico, físico y emocional, y pueden generar insatisfacción.
- **Inestabilidad laboral:** La sensación de no tener un puesto de trabajo estable o el temor al despido disminuye la satisfacción y la tranquilidad.
- **Falta de conciliación vida laboral-familiar:** Es una razón de peso para que los empleados busquen un cambio de empleo.
- **Salario bajo:** Un salario no alineado con la formación, experiencia y responsabilidad es un factor de insatisfacción.

- **Mala relación con compañeros o jefes:** Las actitudes prepotentes o desconsideradas, especialmente de los superiores, son el principal motivo de un mal ambiente laboral.
- **Escasas o nulas posibilidades de promoción:** Impiden el desarrollo personal y profesional.
- **Malas condiciones laborales:** Falta de higiene, iluminación deficiente o espacios insuficientes crean malestar.

**Dimensiones de la satisfacción laboral**

**a) Remuneración:**

La remuneración se considera un factor de higiene esencial; si es percibida como justa, impide la insatisfacción, pero no genera motivación por sí misma (Herzberg, 1966). La Teoría de la Equidad de Adams (1963) explica que los trabajadores comparan su ratio aporte beneficio con el de otros, y cualquier desequilibrio percibido genera malestar o desmotivación. Por ello, la equidad salarial y la puntualidad en los pagos son fundamentales para mantener niveles mínimos de satisfacción.

**b) Condiciones laborales**

Esta dimensión abarca el entorno físico y ergonómico, la seguridad industrial, y los recursos disponibles. Según Ganster y Schaubroeck (1991), las condiciones físicas del trabajo (iluminación, ruido, temperatura) afectan directamente al bienestar y la productividad. La Teoría del Diseño del Trabajo de Hackman y Oldham (1976) añade que la variedad de habilidades, el significado de la tarea y la autonomía son aspectos que enriquecen el puesto y aumentan la satisfacción.

**c) Relaciones laborales**

Las interacciones con superiores y colegas constituyen una fuente significativa de satisfacción o insatisfacción. Estudios meta analíticos han mostrado que un clima positivo y relaciones de confianza aumentan el

compromiso y la satisfacción del empleado (Rhoades y Eisenberger, 2002).

De acuerdo con Fernández (2019) la relación laboral es “Prestación voluntaria de servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de una persona física o jurídica denominada empleador o empresario” (p. 8)

**d) Desarrollo profesional**

El acceso a oportunidades de capacitación, mentoría y planes de carrera se asocia estrechamente con la satisfacción intrínseca. La Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977) sugiere que el desarrollo de competencias refuerza la autoeficacia, lo cual incrementa el disfrute en el trabajo y la motivación para superar retos.

### 2.2.2. Retención del talento humano

En un entorno globalizado y altamente competitivo, la fuga de talento calificado se ha convertido en una preocupación creciente para las organizaciones. La capacidad de una empresa para retener a su personal eficiente y con una actitud positiva es crucial, ya que impacta directamente en la optimización de la productividad, la minimización de la rotación de personal, la mejora del ambiente de trabajo y la satisfacción general de los empleados. La alta rotación de personal no solo genera costos directos, como los asociados al reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, sino también costos indirectos sustanciales, que incluyen la pérdida de conocimiento institucional, la disminución de la productividad y un impacto negativo en la moral de los empleados y la cohesión organizacional. Un flujo constante de entradas y salidas de personal demanda un esfuerzo y recursos continuos por parte de la empresa para evitarlo.

Smowl (2022) indica que, la retención del talento se define como la capacidad de un empleador para lograr que los empleados destacados permanezcan en la empresa mediante la implementación de estrategias a largo plazo, las cuales se

centran en las expectativas y el bienestar de los trabajadores. El objetivo primordial es que los empleados se sientan valorados y, como resultado, deseen permanecer en la organización.

La gestión del talento humano (GTH) ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. Ha transitado desde una "administración de personal" más transaccional, enfocada en tareas operativas como la nómina y la contratación, hacia un enfoque estratégico que reconoce al capital humano como el "más importante capital de una empresa" y un "verdadero protagonista de la organización". Esta transformación implica concebir a las personas como el activo más valioso de las organizaciones, capaces de dotarlas de inteligencia y conducirlas a la excelencia. En la actualidad, la GTH busca optimizar las habilidades, fomentar la participación, estimular la creatividad y promover el mejoramiento continuo de los individuos.

Es por ello que, según diversos estudios, la retención del talento humano se refiere a las estrategias y prácticas que mantienen a los colaboradores valiosos dentro de la organización por períodos prolongados.

**Dimensiones de la retención del talento humano**

**a) Compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1991) desarrollaron el modelo tridimensional de compromiso: afectivo (vínculo emocional), de continuidad (percepción de coste al dejar la empresa) y normativo (obligación moral). El compromiso afectivo es el predictor más sólido de retención, pues refleja el apego emocional del trabajador a la organización.

**b) Intención de permanencia**

La intención de permanencia es la actitud declarativa que mide la probabilidad percibida de quedarse en la empresa durante un período futuro. Steel y Ovalle (1984) hallaron que esta medida es un fuerte

predictor de la rotación efectiva, pues integra satisfactores y expectativas de cambio.

**c) Satisfacción con el puesto**

Un ajuste positivo entre la persona y el puesto (person–job fit) mejora la satisfacción y la probabilidad de permanencia. Kristof-Brown et al. (2005) sostienen que la congruencia de valores y necesidades entre trabajador y empresa es clave para la retención.

**d) Políticas de retención**

Incluyen paquetes de compensación, beneficios flexibles, programas de bienestar y oportunidades de desarrollo. Becker et al. (2001) señalan que las políticas estratégicas de Recursos Humanos, alineadas a la visión organizacional, son determinantes para construir ventajas competitivas sostenibles mediante la retención de talento.

## 2.3. Definición de términos básicos

**Capital humano:** Conocimientos, habilidades y competencias acumuladas por los trabajadores que generan valor para la organización y cuya pérdida representa un costo para ésta (Becker, 1964).

Compromiso organizacional: Grado de vínculo afectivo, de continuidad y normativo que el empleado siente hacia la organización, determinante de su permanencia (Meyer y Allen, 1991).

**Condiciones laborales:** Conjunto de características físicas, ambientales y organizativas del puesto de trabajo que afectan el bienestar y la productividad del trabajador (Hackman y Oldham, 1976).

**Desarrollo profesional:** Oportunidades de formación, capacitación y crecimiento en la carrera que la organización ofrece a sus colaboradores (Noe, 1996).

**Intención de permanencia:** Actitud declarativa que refleja la probabilidad percibida de que un colaborador continúe laborando en la empresa en un período futuro (Mobley, 1977).

**Motivación intrínseca/extrínseca:** Fuerzas internas (interés, reto) y externas (recompensas, reconocimiento) que impulsan el comportamiento y compromiso laboral de los empleados (Deci y Ryan, 2000).

**Políticas de retención:** Conjunto de prácticas estratégicas de recursos humanos (paquetes de compensación, beneficios, programas de bienestar) diseñadas para disminuir la rotación voluntaria (Becker et al., 2001).

**Relaciones interpersonales:** Calidad de las interacciones y apoyo mutuo entre el empleado, sus supervisores y compañeros de trabajo, consideradas fuente de satisfacción o estrés (House, 1981).

**Remuneración:** Percepción que tienen los empleados sobre la equidad y adecuación de su salario y beneficios en relación con su desempeño y el mercado laboral (Gómez-Mejía y Balkin, 2012).

**Salario:** "Es la compensación dineraria que brinda la entidad por la prestación dada por el trabajador" (Robbins y Judge, 2013).

## 2.4. Formulación de hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

La satisfacción laboral influye significativamente en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

a) La remuneración influye significativamente en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

b) Las condiciones laborales influyen significativamente en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

c) Las relaciones laborales influyen significativamente en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

d) El desarrollo profesional influye significativamente en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

## 2.5. Identificación de variables

**Variable 1:**

V1= Satisfacción laboral

**Variable 2:**

V2= Retención del talento humano

## 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

| Variable | Definición | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | ítems |
|---|---|---|---|---|---|
| Satisfacción Laboral | Newstrom (2011) "Es el conjunto de impresiones favorables o desfavorables de los empleados hacia su trabajo". (p. 530). | En esta investigación, la satisfacción laboral será medida a través de un cuestionario estructurado tipo Likert de 5 puntos, evaluando las siguientes dimensiones: Remuneración: percepción de equidad salarial, puntualidad en los pagos, y satisfacción con incentivos. Condiciones laborales: calidad del entorno físico, recursos disponibles y seguridad. Relaciones laborales: calidad de interacción con superiores y compañeros. Desarrollo profesional: acceso a capacitaciones, oportunidades de ascenso y reconocimiento. | Remuneración | Percepción de equidad salarial | 1 |
| | | | | Satisfacción con incentivos | 2 |
| | | | | Puntualidad en los pagos | 3 |
| | | | Condiciones laborales | Adecuación del entorno físico | 4 |
| | | | | Disponibilidad de herramientas | 5 |
| | | | | Seguridad en el trabajo | 6 |
| | | | Relaciones laborales | Calidad de la relación con superiores | 7 |
| | | | | Relaciones con compañeros | 8 |
| | | | | Clima laboral | 9 |
| | | | Desarrollo profesional | Acceso a capacitaciones | 10 |
| | | | | Oportunidades de ascenso | 11 |
| | | | | Reconocimiento al desempeño | 12 |

| Variable | Definición | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | ítems |
|---|---|---|---|---|---|
| Retención del talento humano | Chiavenato (2009) Señala que la retención del talento humano implica “crear condiciones organizacionales y psicológicas favorables para que las personas deseen permanecer y desarrollarse dentro de la empresa” (p. 89). | La retención del talento humano será medida mediante un cuestionario estructurado tipo Likert, abordando las siguientes dimensiones: Compromiso organizacional: identificación con los valores y metas de la empresa. Intención de permanencia: deseo manifiesto de seguir trabajando en la organización. Satisfacción con el puesto: percepción del contenido y condiciones del cargo. Políticas de retención: evaluación de programas y beneficios que motivan a permanecer. | Compromiso organizacional | Identificación con la organización | 1 |
| | | | | Orgullo de pertenencia | 2 |
| | | | | Disposición a colaborar activamente | 3 |
| | | | Intención de permanencia | Deseo de continuar en la empresa | 4 |
| | | | | Ausencia de búsqueda de otro empleo | 5 |
| | | | | Percepción de estabilidad | 6 |
| | | | Satisfacción con el puesto | Interés por las funciones asignadas | 7 |
| | | | | Autonomía en el trabajo | 8 |
| | | | | Claridad en las responsabilidades | 9 |
| | | | Políticas de retención | Existencia de beneficios adicionales | 10 |
| | | | | Programas de bienestar laboral | 11 |
| | | | | Flexibilidad laboral | 12 |

# CAPITULO III

# METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

## 3.1. Tipo de investigación

Nuestra investigación será de tipo básico, ya que busca generar conocimiento teórico en torno a la influencia de la satisfacción laboral en la retención del talento humano, sin intervenir directamente en la realidad.

Al respecto Calderón y Piñeiro Suárez (2003) nos mencionan que busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes" (p. 52) Tamayo y Tamayo (2017) sostienen que la investigación básica se caracteriza por analizar los fenómenos con fines de comprensión conceptual.

## 3.2. Nivel de investigación

La presente investigación se situó en el nivel correlacional, debido a que tiene como propósito identificar y analizar el grado de relación existente entre dos variables principales: la satisfacción laboral y la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron. Este tipo de estudio no busca establecer causalidad, sino determinar si ambas variables se asocian entre sí, en qué dirección y con qué intensidad.

Hernández Sampieri et al. (2014). Señalan que la investigación correlacional "tiene como finalidad conocer el grado de asociación entre dos o más variables dentro de un cierto contexto. No se pretende establecer causalidad, sino describir cómo se vinculan" (p. 92).

## 3.3. Métodos de investigación

### 3.3.1. Método general

Como método general haremos uso del método científico como enfoque principal de la investigación. Tamayo y Tamayo (2012), lo define como "un conjunto de procedimientos que permiten plantear problemas científicos, someter a prueba las hipótesis y evaluar los instrumentos de trabajo investigativo" (p. 30).

### 3.3.2. Métodos específicos

**a) Método inductivo:**

Este método permite construir conocimientos generales a partir de la observación sistemática y el análisis de situaciones particulares. A través de este enfoque, se identificarán patrones o regularidades en los datos obtenidos de los trabajadores, los cuales facilitarán la formulación de conclusiones generales relacionadas con la satisfacción laboral y la retención del talento humano.

**b) Método deductivo:**

Este método parte de marcos teóricos y principios generales previamente establecidos para aplicarlos a situaciones específicas. En el contexto de esta investigación, se utilizará para trasladar teorías consolidadas sobre comportamiento organizacional, satisfacción y retención del talento al caso particular de los trabajadores del área de operaciones de Pan American Silver – Unidad Huaron.

**c) Método correlacional:**

Este método permitirá analizar la relación existente entre las variables principales del estudio: satisfacción laboral y retención del talento humano.

Mediante el uso de técnicas estadísticas, se buscará identificar el grado y la dirección del vínculo entre ambas variables, aportando evidencia empírica para la validación de las hipótesis planteadas.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) afirman que este método permite conocer cómo se comporta una variable al modificarse otra.

**d) Método estadístico:**

Sirve para organizar, presentar y analizar los datos. Para Sierra (2001), este método permite cuantificar fenómenos sociales y establecer relaciones significativas.

## 3.4. Diseño de investigación

El diseño asumido es no experimental, transversal y correlacional.

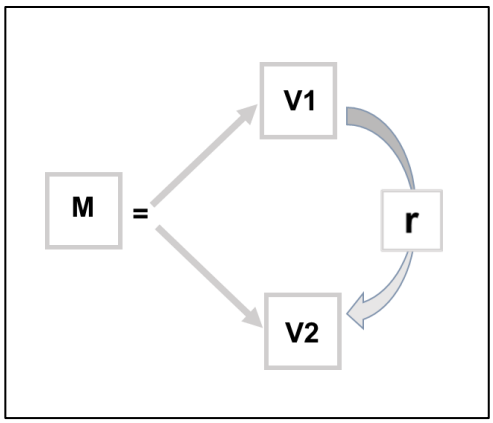
No experimental, porque según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) en este tipo de estudios “no se realiza una manipulación intencionada de las variables. En su lugar, los fenómenos se observan tal como ocurren en su entorno natural, sin alterar las condiciones existentes”. (p. 187)

Transversal, ya que se recogerán los datos en un solo momento o tiempo determinado (Arias, 2012).

Correlacional, porque se busca identificar el grado de relación entre las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023).

Está representado de la siguiente manera:

**Figura 1** *Diseño de investigación*



Donde se representa:

M= Muestra

r= relación entre variables

V1= Satisfacción laboral

V2= Retención del talento humano

## 3.5. Población y muestra

### 3.5.1. Población

La población estará conformada por todos los trabajadores del área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron, al año 2025.

Según Hernández et al. (2014), una población es el conjunto de todos los elementos que cumplen con ciertas características definidas por el investigador. Kerlinger y Lee (2002) la definen como el conjunto completo de elementos con características comunes.

De acuerdo a los datos que fueron proporcionados por los encargados del área de personal a inicios del año 2025 se tiene un total de 579 trabajadores directos. (es decir que están en las planillas de la empresa)

### 3.5.2. Muestra

La muestra será probabilística y estratificada, considerando criterios como área, turno y tiempo de permanencia. El tamaño se determinará mediante fórmula estadística para poblaciones finitas.

Arias (2020) la define como el grupo reducido que permite inferir resultados a la totalidad, así mismo la muestra debe tener características similares a la población para asegurar la validez externa. Para Grasso (2016), "se denomina población (o universo) al conjunto de sujetos u objetos que poseen en común cierto o ciertos atributos especificables que la definen" (p. 74).

Después de los cálculos realizados apoyados en “Questionpro” (página web) los cálculos nos dan 232, es decir la muestra estará compuesta por 232 personas.

## 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Arias (2012) menciona que “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67)

### 3.5.3. Técnicas:

En nuestro caso nos serviremos como técnica fundamental de la encuesta, la misma que para Muñoz (2016) “Es un instrumento de investigación descriptiva, que busca definir de manera anticipada las preguntas que se plantearán, a las personas que formarán parte de una muestra representativa de la población” (p. 137)

### 3.5.4. Instrumentos:

Emplearemos el cuestionario. Tamayo y Tamayo (2012) indica que “Contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p.135)

## 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

### 3.7.1. Selección del instrumento

Para la recolección de datos se seleccionó un cuestionario por cada variable con 12 preguntas cada uno, estructurado tipo Likert de cinco puntos (ver anexo 1), el cual permite medir percepciones, actitudes y niveles de acuerdo respecto a fenómenos sociales, organizacionales y laborales.

Este tipo de escala es ampliamente utilizada en estudios correlacionales porque transforma variables subjetivas (opiniones y actitudes) en datos cuantificables, lo cual facilita el análisis estadístico posterior.

Arias (2012) sostiene que el cuestionario “es un instrumento que permite registrar información estructurada en relación con variables previamente definidas en el estudio”, facilitando el análisis y la interpretación de resultados.

Lo cual nos permitió medir de forma objetiva la satisfacción laboral y la retención del talento humano a través de sus dimensiones (remuneración, condiciones laborales, relaciones interpersonales, desarrollo profesional; compromiso

organizacional, intención de permanencia, satisfacción con el puesto y políticas de retención), lo cual es coherente con el enfoque correlacional.

### 3.7.2. Validación del instrumento

La validación se realizó mediante dos procedimientos complementarios:

**a) Validación por juicio de expertos**

El instrumento fue sometido a la revisión de tres especialistas en investigación y gestión del talento humano (ver anexo 02), quienes evaluaron:

- ✓ pertinencia de los ítems,
- ✓ claridad del lenguaje,
- ✓ coherencia dimensional,
- ✓ adecuación a la población objetivo (trabajadores operativos mineros).

Según Kerlinger y Lee (2002), la validez de contenido se refiere al grado en el cual un instrumento representa el dominio del concepto que pretende medir.

En ese sentido, la consulta a expertos nos permitió asegurar que los ítems del cuestionario reflejan adecuadamente las dimensiones teóricas asociadas a la satisfacción y la retención laboral.

**b) Validación piloto (prueba piloto)**

Se aplicó un pilotaje a un grupo reducido de trabajadores (5% del tamaño muestral estimado, 12 participantes) con características similares a la población objetivo. El propósito del pilotaje fue:

- ✓ identificar preguntas confusas,
- ✓ evaluar la extensión del instrumento,
- ✓ verificar la claridad semántica,
- ✓ estimar tiempos de aplicación,
- ✓ detectar sesgos de respuesta.

Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que las pruebas piloto son fundamentales para ajustar instrumentos antes de su aplicación definitiva, mejorando su validez empírica.

### 3.7.3. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, aplicado a la muestra piloto y posteriormente a la base final de encuestas. Esta medida permite determinar el grado de consistencia interna entre los ítems de cada dimensión.

De acuerdo con George y Mallery (2003), valores de Alfa de Cronbach mayores a 0.70 son considerados aceptables; entre 0.80 y 0.89, buenos; y superiores a 0.90, excelentes. Este criterio es ampliamente usado en estudios de psicología del trabajo y comportamiento organizacional.

Kerlinger y Lee (2002) establecen que un instrumento es confiable cuando presenta estabilidad, precisión y consistencia en mediciones reiteradas en condiciones similares. Bajo este enfoque, el cuestionario validado estadísticamente proporciona un soporte metodológico adecuado para el análisis correlacional.

Este análisis garantizó que los ítems elegidos son vinculados entre sí y que las respuestas son íntegras, los resultados se aprecian en las tablas siguientes:

**Tabla 1** *Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de la variable: Satisfacción laboral*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,893 | 12 |

Procesado con el SPSS V. 26

**Tabla 2** *Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de la variable: Retención del talento humano*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,867 | 12 |

Fuente: Procesado con el SPSS V. 26

## 3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En la investigación las técnicas de procesamiento y análisis de datos fueron empleadas de la siguiente manera:

### 3.8.1. Clasificación de datos:

Los datos emanados de los instrumentos (cuestionarios) fueron en un primer momento organizados y codificados con apoyo del software estadístico el Excel, para ello les asignamos valores numéricos a las respuestas encontradas en los cuestionarios para facilitar su análisis.

### 3.8.2. Tabulación de datos:

Se realizó el análisis univariado para describir cada variable mediante frecuencias y porcentajes, por lo que se elaborarán tablas de frecuencias y figuras para exteriorizar de manera descriptiva las características importantes de la muestra y las respuestas conseguidas, para ello utilizaremos el SPSS V. 26.

## 3.9. Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se realizó con apoyo del software estadístico SPSS V 26, para lo cual se emplearon:

- Estadísticas descriptivas: media, moda, mediana, desviación estándar.
- Estadísticas inferenciales: específicamente el coeficiente de correlación de Spearman, que permitió medir la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables ordinales. (Martínez, 2021).

## 3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica

Se respetó el consentimiento informado, del mismo modo se mantuvo la confidencialidad de los datos y se garantizó el uso exclusivo de los resultados con fines académicos, conforme a los principios éticos establecidos.

La investigación se enmarcó en un paradigma positivista, orientado a la objetividad, la medición y la verificación empírica de los fenómenos.

La posición epistemológica fue empirista–cuantitativa, sustentada en la observación sistemática, el análisis estadístico y la replicabilidad de resultados.

# CAPITULO IV

# RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron, con el objetivo de obtener información directa y fiable de los colaboradores involucrados en el estudio.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación presencial del cuestionario para medir la satisfacción laboral y la retención del talento humano. Previamente se coordinó con la jefatura de operaciones y con el área de Recursos Humanos para garantizar el acceso al personal y definir los momentos adecuados de aplicación, evitando interferir con la continuidad operativa.

El encuestador (tres) explicaron los objetivos del estudio, aseguro el anonimato y solicitó el consentimiento informado de cada participante. La aplicación se realizó de manera individual, en espacios que permitieron privacidad y comodidad, con un tiempo estimado de respuesta entre 10 y 15 minutos.

Finalizada la recolección, los cuestionarios fueron revisados para identificar inconsistencias, digitados en una base de datos y posteriormente analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales, preservando siempre la confidencialidad de la información proporcionada por los trabajadores.

## 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

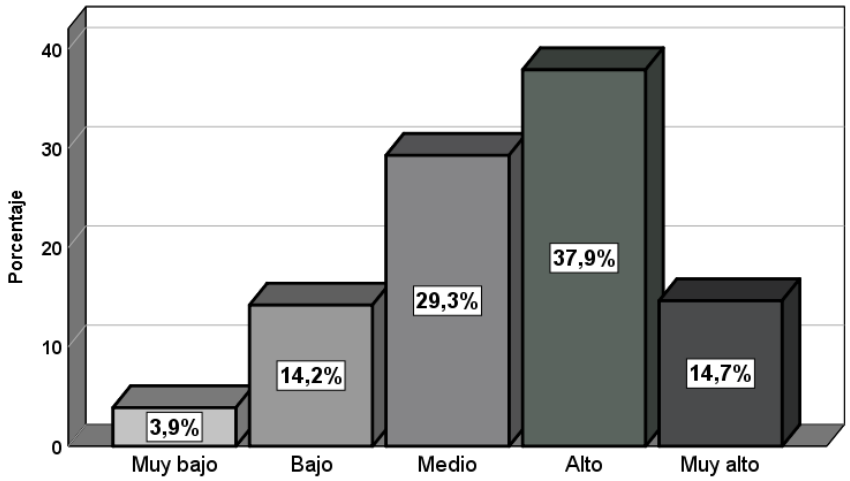
### 4.2.1. Variable Satisfacción laboral

**Tabla 3.** *Resultados de la variable satisfacción laboral agrupado*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 9 | 3,9 |
| Bajo | 33 | 14,2 |
| Medio | 68 | 29,3 |
| Alto | 88 | 37,9 |
| Muy alto | 34 | 14,7 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 2.** *Resultados de la variable satisfacción laboral agrupado*




**Interpretación:**

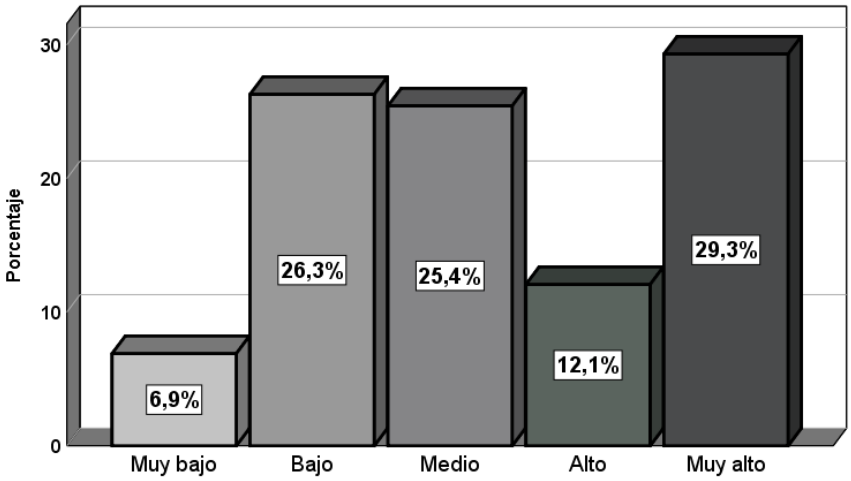
De acuerdo a lo que se representa en la tabla 3 y figura 2. Los resultados conseguidos para la variable Satisfacción laboral presenta una distribución favorable: el 37,9 % de los trabajadores se ubica en un nivel alto y el 14,7 % en un nivel muy alto. En contraste, un 29,3 % se sitúa en un nivel medio, un 14,2 % en niveles bajo y un 3,9% en nivel muy bajo. Esto indica que, en general, la mayoría de los colaboradores manifiesta una percepción satisfactoria respecto a su trabajo, aunque existe todavía un grupo no menor con niveles moderados o bajos de satisfacción, lo que abre un espacio de mejora organizacional.

**Tabla 4.** *Indicador percepción de equidad salarial*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 16 | 6,9 |
| Bajo | 61 | 26,3 |
| Medio | 59 | 25,4 |
| Alto | 28 | 12,1 |
| Muy alto | 68 | 29,3 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 3.** *Indicador percepción de equidad salarial*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 4 y figura 3. Los resultados conseguidos para el indicador percepción de la equidad salarial, muestran que el 29,3 % percibe la equidad salarial en un nivel muy alto, el 12,1 % en nivel alto, el 25,4 % se ubica en nivel medio. No obstante, un 26,3 % reporta un nivel bajo y un 6,9 % muy bajo. aunque la suma de niveles alto y muy alto supera el 40 %, existe casi un tercio de trabajadores que percibe su salario como poco equitativo.

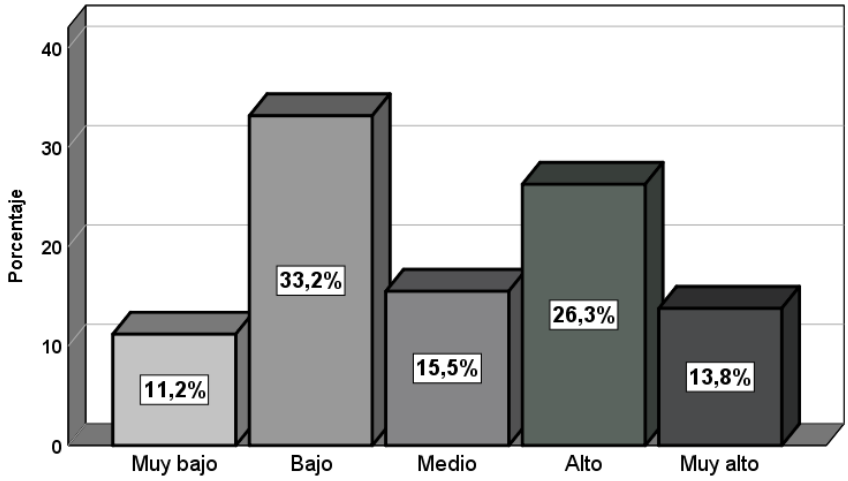
Esto evidencia que la remuneración no es un factor completamente resuelto: si bien una parte importante se siente conforme, otra parte significativa percibe desigualdades o insuficiencia salarial, lo cual puede incidir en su motivación y en su intención de permanecer en la empresa.

**Tabla 5.** *Indicador satisfacción con los incentivos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 26 | 11,2 |
| Bajo | 77 | 33,2 |
| Medio | 36 | 15,5 |
| Alto | 61 | 26,3 |
| Muy alto | 32 | 13,8 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 4.** *Indicador satisfacción con los incentivos*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 5 y figura 4. Los resultados conseguidos para el indicador satisfacción con los incentivos, el 33,2 % se ubica en nivel bajo y el 11,2 % en muy bajo, sumando 44,4 % con valoración negativa. El 15,5 % se encuentra en nivel medio, mientras que el 26,3 % reporta nivel alto y el 13,8 % muy alto.

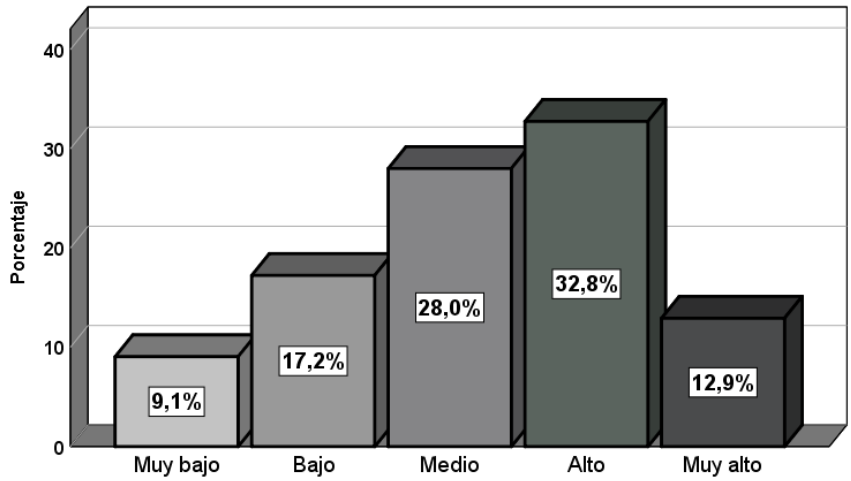
La percepción sobre incentivos es más crítica que la de salario base. Casi la mitad de los trabajadores no se siente satisfecha con los incentivos, lo que sugiere que estos beneficios no son percibidos como suficientes, equitativos o alineados al esfuerzo. Desde la perspectiva de la gestión del talento, esto puede debilitar el reconocimiento percibido y afectar la retención.

**Tabla 6.** *Indicador puntualidad en los pagos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 21 | 9,1 |
| Bajo | 40 | 17,2 |
| Medio | 65 | 28,0 |
| Alto | 76 | 32,8 |
| Muy alto | 30 | 12,9 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 5.** *Indicador puntualidad en los pagos*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 6 y figura 5. Los resultados conseguidos para el indicador puntualidad en los pagos, El 32,8 % declara un nivel alto y el 12,9 % muy alto, mientras que el 28,0 % presenta un nivel medio. Solo el 17,2 % se ubica en nivel bajo y el 9,1 % en muy bajo.

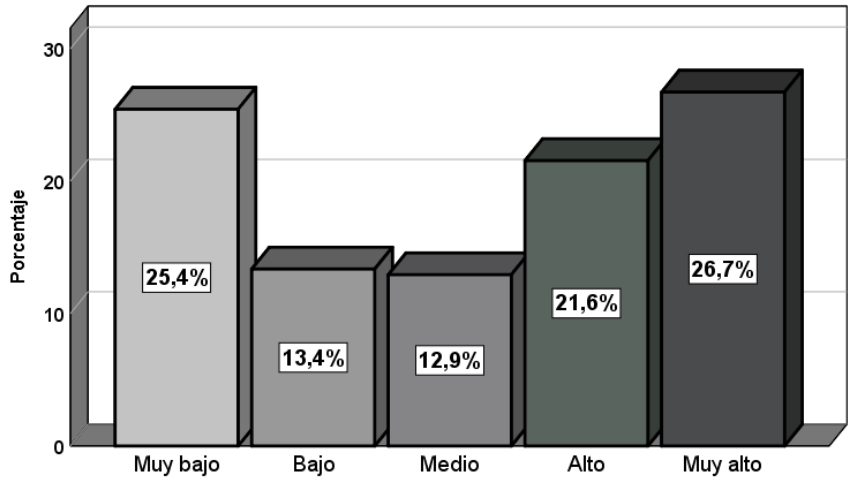
La mayoría percibe que la empresa cumple de manera adecuada con los plazos de pago. La puntualidad en las remuneraciones se constituye así en un punto fuerte de la organización, contribuyendo a la estabilidad percibida y a la confianza hacia la empresa. A nivel práctico, el colaborador percibe estabilidad financiera (pago puntual), lo cual favorece su permanencia.

**Tabla 7.** *Indicador adecuación del entorno físico*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 59 | 25,4 |
| Bajo | 31 | 13,4 |
| Medio | 30 | 12,9 |
| Alto | 50 | 21,6 |
| Muy alto | 62 | 26,7 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 6.** *Indicador adecuación del entorno físico*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 7 y figura 6. Los resultados conseguidos para el indicador adecuación del entorno físico. Los datos revelan que el 26,7 % se ubica en nivel muy alto y el 21,6 % en alto, mientras que un 12,9 % se encuentra en medio. Sin embargo, un 25,4 % reporta un nivel muy bajo y un 13,4 % bajo.

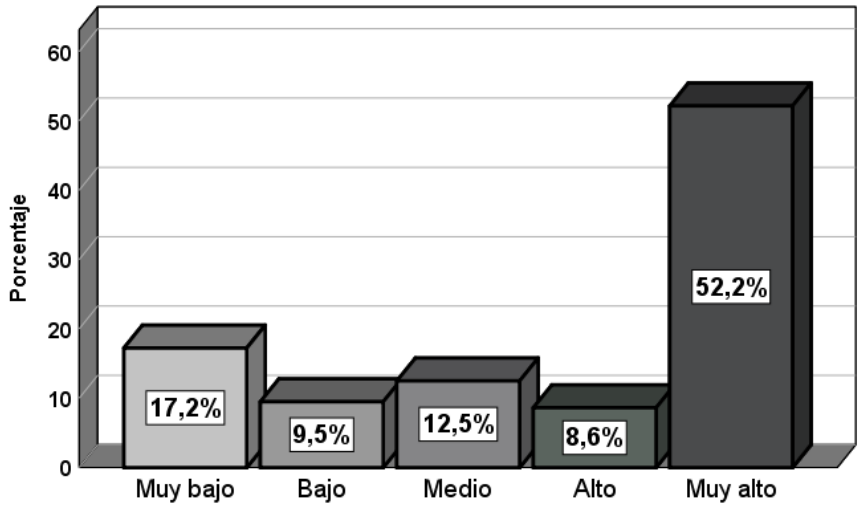
Se observa una polarización: por un lado, un grupo importante percibe buenas condiciones físicas, pero casi el 40 % manifiesta niveles bajos o muy bajos. Esto podría estar relacionado con características propias del entorno minero (clima, infraestructura, accesos, condiciones de campamento) que no todos perciben como adecuadas.

**Tabla 8.** *Indicador disponibilidad de herramientas*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 40 | 17,2 |
| Bajo | 22 | 9,5 |
| Medio | 29 | 12,5 |
| Alto | 20 | 8,6 |
| Muy alto | 121 | 52,2 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 7.** *Indicador disponibilidad de herramientas*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 8 y figura 7. Los resultados conseguidos para el indicador disponibilidad de herramientas, un 52,2 % se ubica en nivel muy alto y un 8,6 % en alto, mientras que el 12,5 % está en nivel medio. Solo el 9,5 % refiere nivel bajo y el 17,2 % muy bajo.

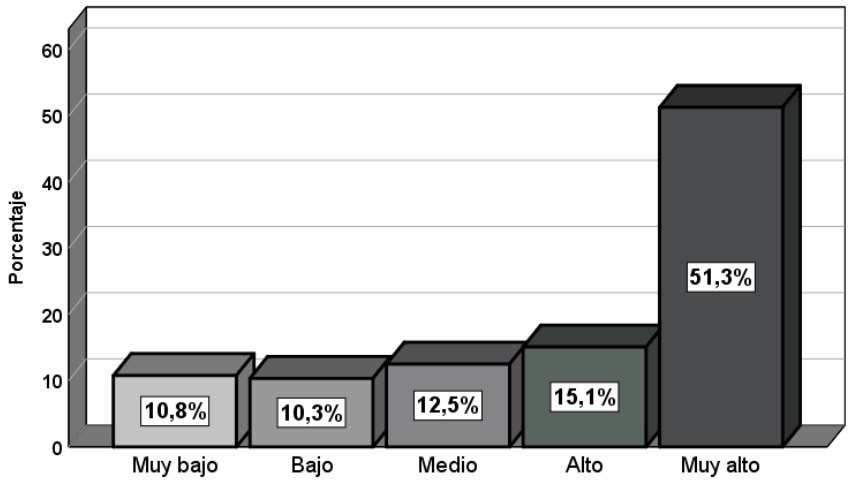
Este indicador muestra uno de los resultados más favorables: más de la mitad percibe alta disponibilidad de herramientas y equipos, lo que sugiere que la empresa viene realizando esfuerzos importantes en dotación de recursos para el trabajo. Ello repercute positivamente en la percepción de apoyo organizacional y en la eficiencia de las labores.

**Tabla 9.** *Indicador seguridad en el trabajo*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 25 | 10,8 |
| Bajo | 24 | 10,3 |
| Medio | 29 | 12,5 |
| Alto | 35 | 15,1 |
| Muy alto | 119 | 51,3 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 8.** *Indicador seguridad en el trabajo*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 9 y figura 8. Los resultados conseguidos para el indicador seguridad en el trabajo, El 51,3 % se posiciona en nivel muy alto y el 15,1 % en alto, mientras que el 12,5 % se encuentra en nivel medio. En contraste, solo un 10,8 % presenta una percepción muy bajo y un 10,3% bajo.

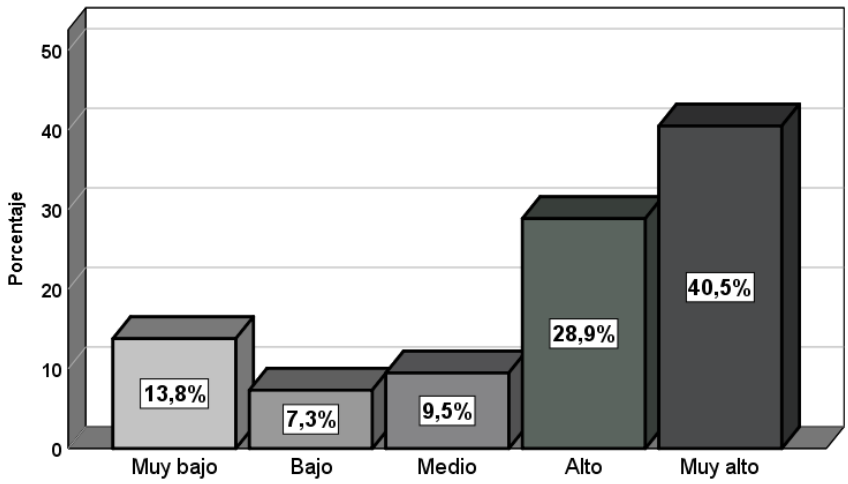
La seguridad laboral se percibe como un aspecto claramente fortalecido. Más de dos tercios de los trabajadores consideran que su seguridad está adecuadamente protegida, lo cual es fundamental en minería, donde el riesgo operativo es elevado. Este resultado puede explicar, en parte, los niveles globales favorables de satisfacción y la intención de permanencia.

**Tabla 10.** *Indicador calidad de la relación con los superiores*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 32 | 13,8 |
| Bajo | 17 | 7,3 |
| Medio | 22 | 9,5 |
| Alto | 67 | 28,9 |
| Muy alto | 94 | 40,5 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 9.** *Indicador calidad de la relación con los superiores*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 10 y figura 9 Los resultados conseguidos para el indicador calidad de la relación con los superiores, El 40,5 % se ubica en un nivel muy alto y el 28,9 % en alto, sumando casi el 70 % con una valoración positiva. Solo un 13,8 % se encuentra en muy bajo y un 7,3 % en bajo.

De los datos se extrae que, la mayoría percibe una buena relación con sus superiores, lo que sugiere prácticas de liderazgo aceptables, comunicación adecuada y accesibilidad de la jefatura. Este aspecto favorece el clima laboral y el compromiso organizacional.

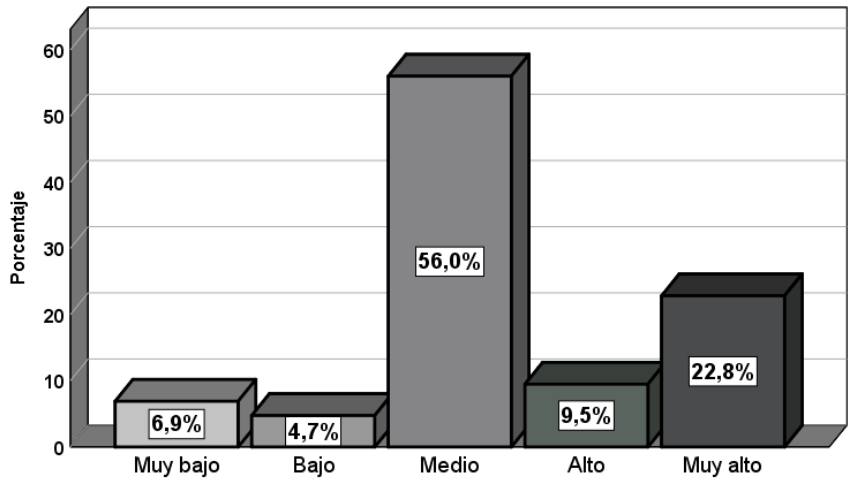
**Tabla 11.** *Indicador relaciones con compañeros*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 16 | 6,9 |

| | | |
|---|---|---|
| Bajo | 11 | 4,7 |
| Medio | 130 | 56,0 |
| Alto | 22 | 9,5 |
| Muy alto | 53 | 22,8 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 10.** *Indicador relaciones con compañeros*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 11 y figura 10. Los resultados conseguidos para el indicador relaciones con los compañeros, Un 56,0 % de los encuestados se ubica en nivel medio, el 9,5 % en alto y el 22,8 % en muy alto, mientras que solo un 6,9 % alcanza los niveles muy bajo y un 4,7 percibe como nivel bajo.

Es decir, predominan relaciones interpersonales aceptables, con un gran número en nivel medio que podría evolucionar hacia niveles más altos si se fortalecen actividades de integración, trabajo en equipo y comunicación. No se evidencia un clima conflictivo generalizado, pero sí espacio para consolidar vínculos colaborativos más sólidos.

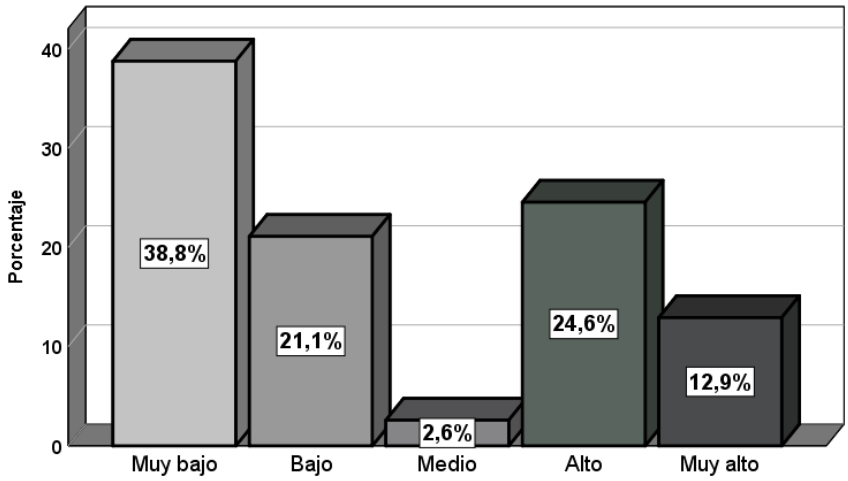
**Tabla 12.** *Indicador clima laboral*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Muy bajo | 90 | 38,8 |
| Bajo | 49 | 21,1 |
| Medio | 6 | 2,6 |
| Alto | 57 | 24,6 |
| Muy alto | 30 | 12,9 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 11.** *Indicador clima laboral*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 12 y figura 11. Los resultados conseguidos para el indicador clima laboral. Aquí los resultados son más preocupantes: el 38,8 % se ubica en muy bajo y el 21,1 % en bajo, mientras que solo el 24,6 % reporta un nivel alto y el 12,9 % muy alto; apenas el 2,6 % se sitúa en medio.

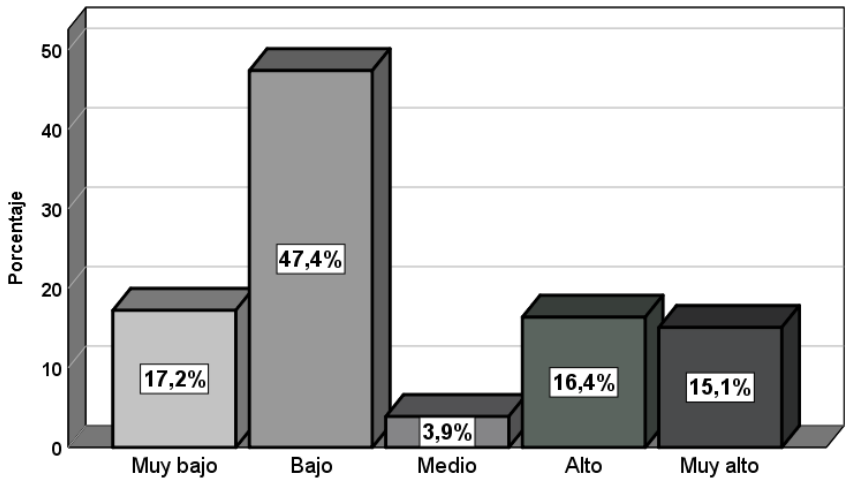
A pesar de que las relaciones con superiores y compañeros se perciben relativamente bien, el clima laboral global es evaluado de forma crítica por una parte importante del personal. Esto sugiere que factores como presión, estrés, carga de trabajo, turnos o normas organizacionales podrían estar influyendo negativamente en la percepción general del ambiente.

**Tabla 13.** *Indicador acceso a capacitaciones*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 40 | 17,2 |
| Bajo | 110 | 47,4 |
| Medio | 9 | 3,9 |
| Alto | 38 | 16,4 |
| Muy alto | 35 | 15,1 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 12.** *Indicador acceso a capacitaciones*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 13 y figura 12. Los resultados conseguidos para el indicador acceso a capacitaciones. El 47,4 % se ubica en nivel bajo y el 17,2 % en muy bajo, sumando más del 64 % con percepción negativa. Solo el 16,4 % reporta nivel alto y el 15,1 % muy alto; el 3,9 % se mantiene en medio.

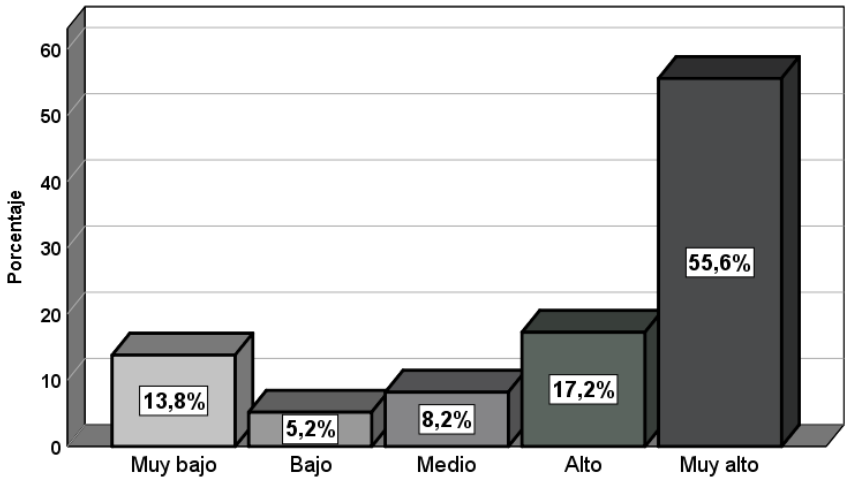
La mayoría percibe pocas oportunidades de capacitación, lo cual puede generar sensación de estancamiento y afectar tanto la satisfacción como la intención de permanencia. Es un punto crítico para la política de desarrollo de talento.

**Tabla 14.** *Oportunidades de ascenso*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 32 | 13,8 |
| Bajo | 12 | 5,2 |
| Medio | 19 | 8,2 |
| Alto | 40 | 17,2 |
| Muy alto | 129 | 55,6 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 13.** *Oportunidades de ascenso*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 14 y figura 13. Los resultados conseguidos para el indicador oportunidades de ascenso, El 55,6 % se ubica en nivel muy alto y el 17,2 % en alto, mientras que solo un 13,8 % se sitúa en muy bajo, un 8,2 % en término medio y un 5,2% en bajo.

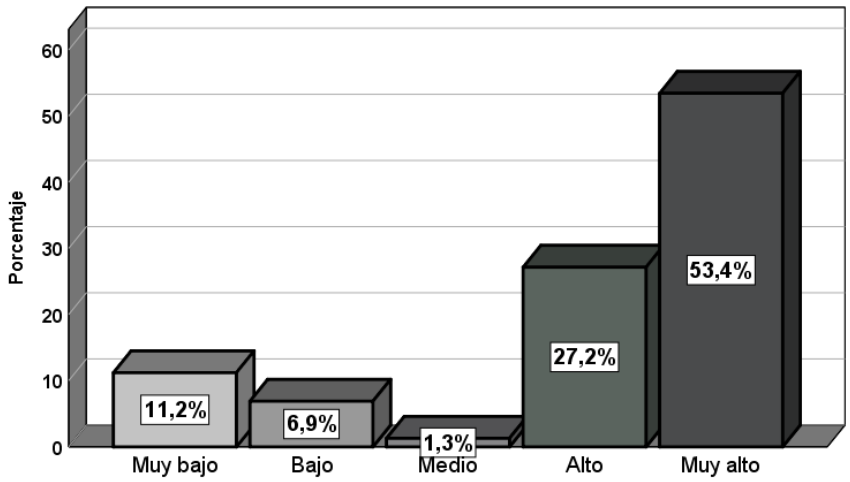
En contraste con las capacitaciones, la percepción sobre oportunidades de ascenso es muy favorable. Esto sugiere que los trabajadores perciben horizontes de crecimiento dentro de la organización, lo cual puede reforzar su compromiso y voluntad de permanencia.

**Tabla 15.** *Indicador reconocimiento al desempeño*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 26 | 11,2 |
| Bajo | 16 | 6,9 |
| Medio | 3 | 1,3 |
| Alto | 63 | 27,2 |
| Muy alto | 124 | 53,4 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 14.** *Indicador reconocimiento al desempeño*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 15 y figura 14. Los resultados conseguidos para el indicador reconocimiento al desempeño, El 53,4 % de los encuestados presenta un nivel muy alto y el 27,2 % alto; solo un 11,2 % está en muy bajo, un 6,9 % en bajo y un 1,3% se ubica en termino medio.

El reconocimiento aparece como uno de los puntos más fuertes de la empresa: la gran mayoría percibe que su desempeño es valorado. Ello se alinea con teorías que señalan al reconocimiento como factor clave de motivación y retención.

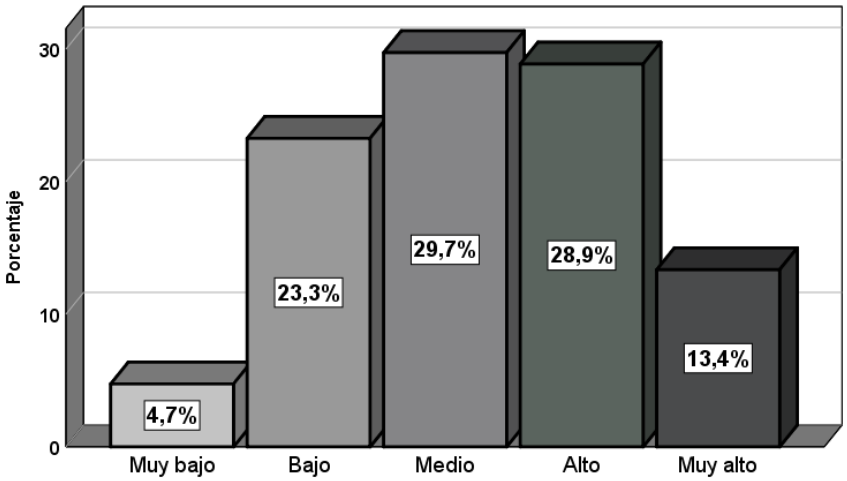
### 4.2.2. Variable Retención del talento humano

**Tabla 16.** *Resultados de la variable retención del talento humano*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 11 | 4,7 |
| Bajo | 54 | 23,3 |
| Medio | 69 | 29,7 |
| Alto | 67 | 28,9 |
| Muy alto | 31 | 13,4 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 15.** *Resultados de la variable retención del talento humano*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 16 y figura 15. Los resultados conseguidos para la variable Retención del talento humano, A nivel global, la presenta un 28,9 % en nivel alto y un 13,4 % en muy alto, mientras que el 29,7 % se ubica en nivel medio. Solo el 23,3 % se encuentra en nivel bajo y el 4,7 % en muy bajo.

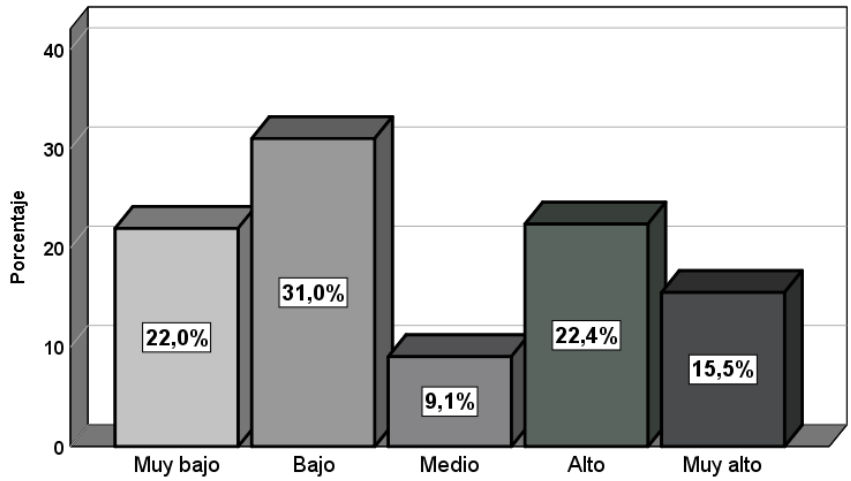
En general, la retención del talento se sitúa en un nivel aceptable, con tendencia positiva. Sin embargo, el porcentaje acumulado de niveles bajo y medio indica que hay un margen de trabajadores con dudas o condiciones no del todo favorables para su permanencia.

**Tabla 17.** *Indicador identificación con la organización*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 51 | 22,0 |
| Bajo | 72 | 31,0 |
| Medio | 21 | 9,1 |
| Alto | 52 | 22,4 |
| Muy alto | 36 | 15,5 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 16.** *Indicador identificación con la organización*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 17 y figura 16. Los resultados conseguidos para el Indicador identificación con la organización. Un 22,0 % de los encuestados, se ubica en un nivel muy bajo y un 31,0 % en bajo; apenas el 22,4 % está en un nivel alto y el 15,5 % en muy alto. Mientras que el 9,1% se ubica en término medio.

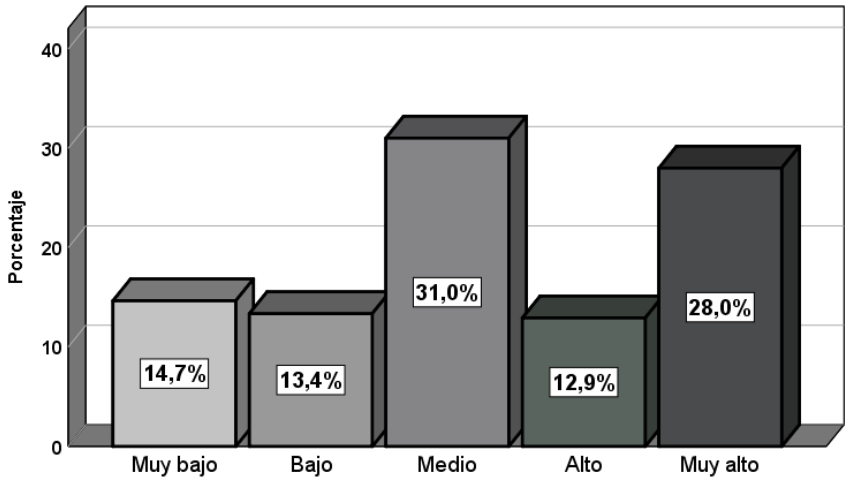
La identificación con la organización resulta relativamente débil, los datos nos indican que más de la mitad de los trabajadores no se siente plenamente identificado con la empresa. Esto puede traducirse en menor lealtad y mayor apertura a alternativas externas.

**Tabla 18.** *Indicador orgullo de pertenencia*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 34 | 14,7 |
| Bajo | 31 | 13,4 |
| Medio | 72 | 31,0 |
| Alto | 30 | 12,9 |
| Muy alto | 65 | 28,0 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 17.** *Indicador orgullo de pertenencia*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se representa en la tabla 18 y figura 17. Los resultados conseguidos para el Indicador orgullo de pertenencia. El 31,0 % de los encuestados, se ubica en el nivel medio, el 13,4 % en el nivel bajo y el 14,7 % en muy bajo; por otro lado, el 28,0 % declara estar en el nivel muy alto y el 12,9 % alto.

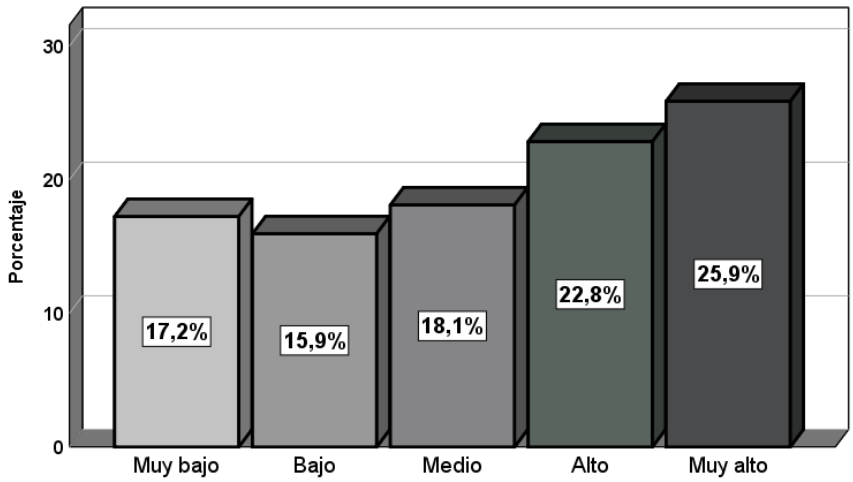
Es decir, que existe una distribución más equilibrada, pero con una proporción relevante de trabajadores que no se siente particularmente orgulloso de pertenecer a la organización. Fortalecer la imagen corporativa interna y el sentido de propósito podría mejorar este indicador.

**Tabla 19.** *Indicador disposición a colaborar activamente*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 40 | 17,2 |
| Bajo | 37 | 15,9 |
| Medio | 42 | 18,1 |
| Alto | 53 | 22,8 |
| Muy alto | 60 | 25,9 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 18.** *Indicador disposición a colaborar activamente*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se personifica en la tabla 19 y figura 18. Los resultados conseguidos para el Indicador disposición a colaborar activamente. El 22,8% de nuestros encuestados se encuentra en nivel alto y el 25,9 % en muy alto, mientras que el 18,1 % está en un nivel medio, y el 17,2 % y 15,9 % en muy bajo y bajo.

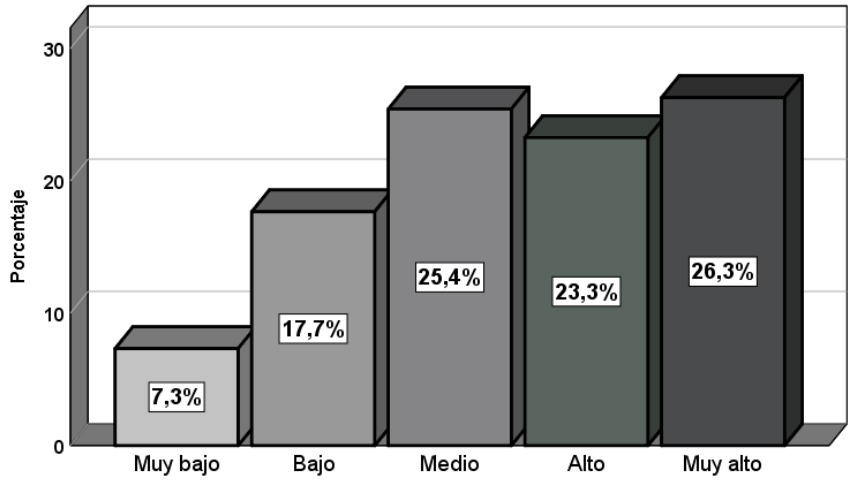
Con esto, se exterioriza que una parte importante de los trabajadores muestra disposición activa a colaborar más allá de lo exigido, lo que es positivo para la retención. Sin embargo, el grupo con baja disposición sugiere la presencia de desmotivación o desgaste.

**Tabla 20.** *Indicador deseo de continuar en la empresa*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 17 | 7,3 |
| Bajo | 41 | 17,7 |
| Medio | 59 | 25,4 |
| Alto | 54 | 23,3 |
| Muy alto | 61 | 26,3 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 19.** *Indicador deseo de continuar en la empresa*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se presenta en la tabla 20 y figura 19. Los resultados conseguidos para el Indicador deseo de continuar en la empresa. El 26,3 % de nuestros encuestados se ubica en nivel muy alto y el 23,3 % en alto; el 25,4 % en un término medio, el 17,7% % en niveles bajo y 7,3% en muy bajo.

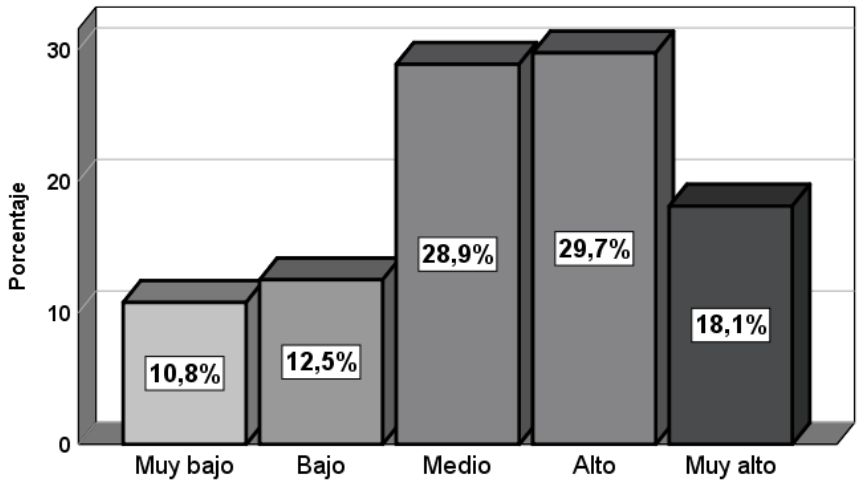
Podemos expresar, que existe una proporción considerable de trabajadores que desea permanecer, pero también un cuarto del total con intención débil de continuidad, lo cual representa un riesgo potencial de rotación de personal.

**Tabla 21.** *Indicador ausencia de búsqueda de otro empleo*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 25 | 10,8 |
| Bajo | 29 | 12,5 |
| Medio | 67 | 28,9 |
| Alto | 69 | 29,7 |
| Muy alto | 42 | 18,1 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 20.** *Indicador ausencia de búsqueda de otro empleo*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se exterioriza en la tabla 21 y figura 20. Los resultados conseguidos para el Indicador ausencia de búsqueda de otro empleo. El 29,7 % de los encuestados se sitúa en nivel alto y el 18,1 % en muy alto; el 28,9 % en medio, y un 12,5 % en niveles bajo y 10,8 % en muy bajo.

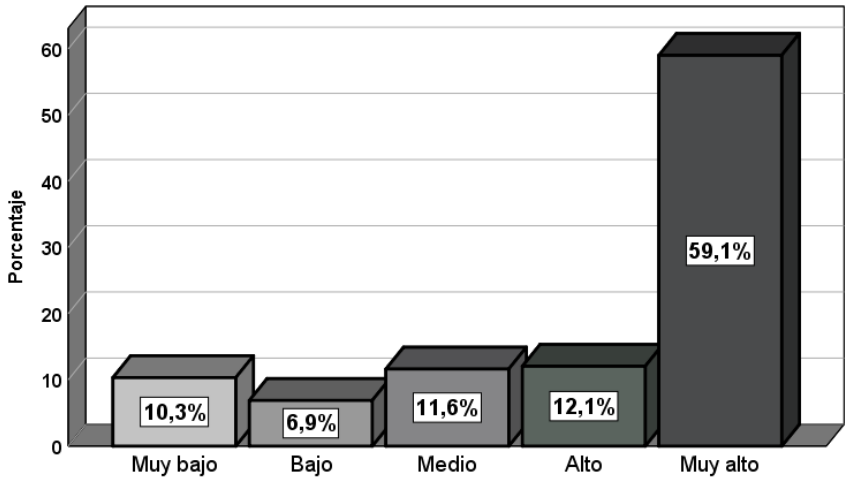
Si bien es cierto, que una parte importante de colaboradores no está buscando otro empleo, casi una cuarta parte sí muestra baja ausencia de búsqueda, es decir, podría estar explorando alternativas laborales, lo que afecta la estabilidad de la dotación.

**Tabla 22.** *Indicador percepción de estabilidad*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 24 | 10,3 |
| Bajo | 16 | 6,9 |
| Medio | 27 | 11,6 |
| Alto | 28 | 12,1 |
| Muy alto | 137 | 59,1 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 21.** *Indicador percepción de estabilidad*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se exterioriza en la tabla 22 y figura 21. Los resultados conseguidos para el Indicador percepción de estabilidad., nos señalan que es claramente favorable: el 59,1 % se ubica en muy alto y el 12,1 % en alto; un 11,6 % se ubica en término medio, el 10,3% en muy bajo y solo un 6,9 % está en niveles bajo.

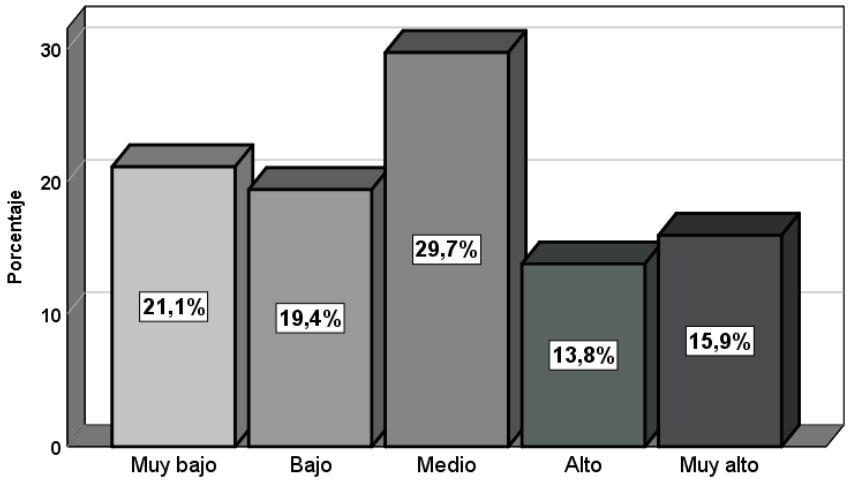
Es decir que, los trabajadores perciben que la empresa les brinda estabilidad, lo cual es un factor clave en la retención, especialmente en sectores como la minería.

**Tabla 23.** *Indicador interés por las funciones asignadas*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 49 | 21,1 |
| Bajo | 45 | 19,4 |
| Medio | 69 | 29,7 |
| Alto | 32 | 13,8 |
| Muy alto | 37 | 15,9 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 22.** *Indicador interés por las funciones asignadas*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se exterioriza en la tabla 23 y figura 22. Los resultados conseguidos para el Indicador interés por las funciones asignadas. Un 29,7 % de nuestros encuestados se ubica en un término medio, un 21,1 % en muy bajo y un 19,4 % en bajo; en contraste, un 13,8 % está ubicado en alto y un 15,9 % en muy alto.

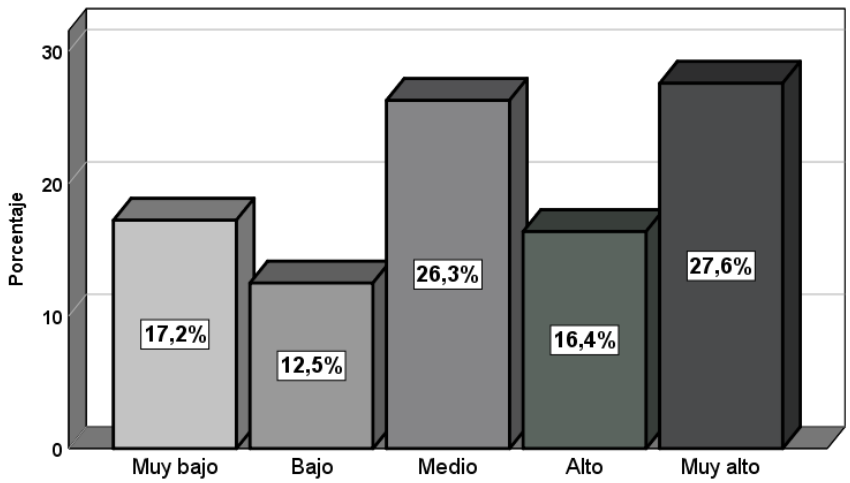
Existe un grupo importante que se mantiene neutral o poco interesado en sus funciones. El porcentaje de niveles bajos y muy bajos sugiere que parte del personal no se siente plenamente realizado en su puesto, lo cual puede afectar motivación y permanencia.

**Tabla 24.** *Indicador autonomía en el trabajo*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 40 | 17,2 |
| Bajo | 29 | 12,5 |
| Medio | 61 | 26,3 |
| Alto | 38 | 16,4 |
| Muy alto | 64 | 27,6 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 23.** *Indicador autonomía en el trabajo*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se expone en la tabla 24 y figura 23. Los resultados conseguidos para el Indicador autonomía en el trabajo. El 27,6 % de nuestros encuestados se sitúa en un nivel muy alto y el 16,4 % en alto, mientras que el 26,3 % en término medio, un 17,2 % en un nivel muy y el 12,5% percibe poca autonomía.

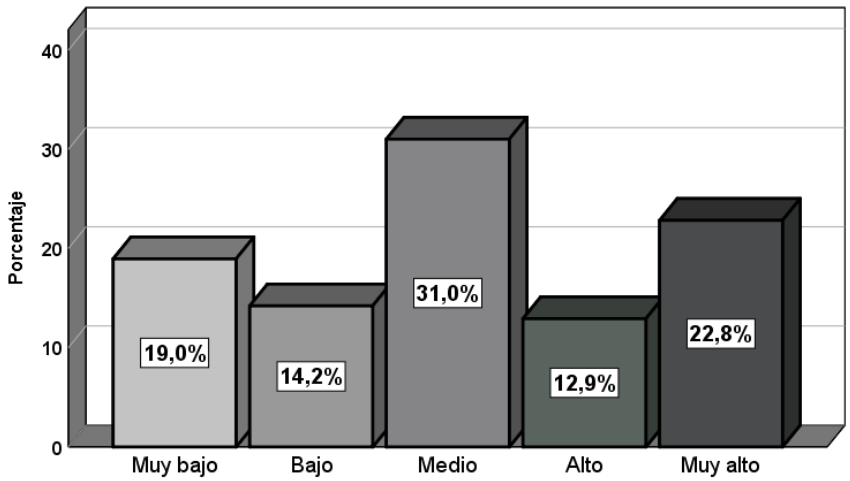
Con lo que podemos manifestar que, la autonomía es moderadamente buena, pero casi un tercio de los colaboradores siente que tiene poco margen de decisión, lo que podría generar frustración y limitar el desarrollo de iniciativas laborales.

**Tabla 25.** *Indicador claridad en las responsabilidades*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 44 | 19,0 |
| Bajo | 33 | 14,2 |
| Medio | 72 | 31,0 |
| Alto | 30 | 12,9 |
| Muy alto | 53 | 22,8 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 24.** *Indicador claridad en las responsabilidades*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se expone en la tabla 25 y figura 24. Los resultados conseguidos para el Indicador claridad en las responsabilidades. Un 22,8 % de nuestros encuestados presenta nivel muy alto y un 12,9 % alto, mientras que el 31,0 % está ubicado en un término medio. Un 19,0 % se ubica en muy bajo y un 14,2 % en bajo.

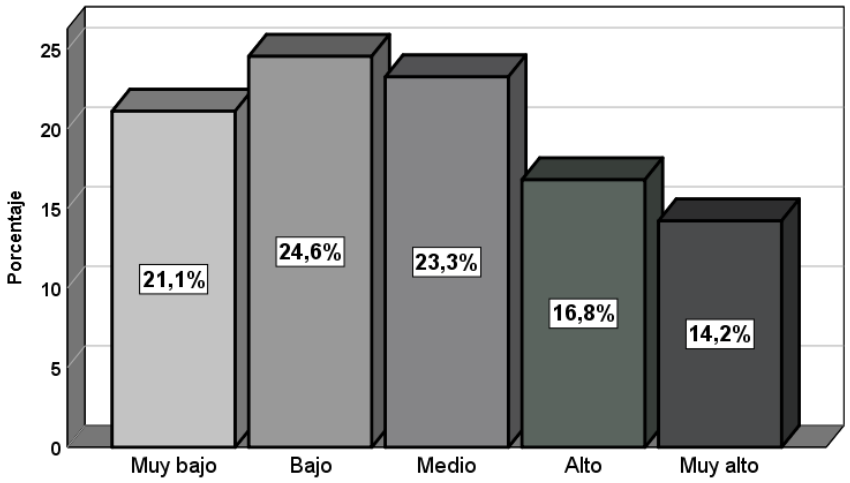
Podemos manifestar que, aunque la mayoría tiene al menos un nivel medio de claridad respecto a sus responsabilidades laborales, todavía más de un tercio manifiesta confusión o escasa claridad sobre sus responsabilidades, lo que puede afectar el desempeño y la satisfacción.

**Tabla 26.** *Indicador existencia de beneficios adicionales*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 49 | 21,1 |
| Bajo | 57 | 24,6 |
| Medio | 54 | 23,3 |
| Alto | 39 | 16,8 |
| Muy alto | 33 | 14,2 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 25.** *Indicador existencia de beneficios adicionales*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se exterioriza en la tabla 26 y figura 25. Los resultados conseguidos para el Indicador existencia de beneficios adicionales. El 21,1 % de nuestros encuestados se ubica en un nivel muy bajo y el 24,6 % en bajo; el 23,3 % en un término medio, y solo el 16,8 % en alto y el 14,2 % en muy alto.

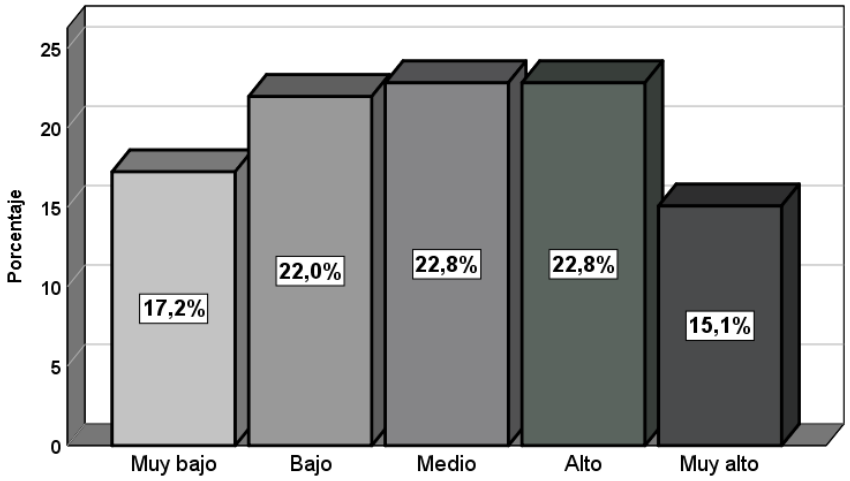
La mayoría de los colaboradores de la empresa estudiada no percibe beneficios adicionales suficientes. Esto indica que las políticas de retención basadas en beneficios podrían no estar siendo visibles o valoradas por los trabajadores.

**Tabla 27.** *Indicador programas de bienestar laboral*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 40 | 17,2 |
| Bajo | 51 | 22,0 |
| Medio | 53 | 22,8 |
| Alto | 53 | 22,8 |
| Muy alto | 35 | 15,1 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 26.** *Indicador programas de bienestar laboral*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se exterioriza en la tabla 27 y figura 26. Los resultados conseguidos para el Indicador programas de bienestar laboral. El 22,0 % de los encuestados, considera que está en un nivel bajo y el 17,2 % en muy bajo, mientras un 22,8 % se ubica en un término medio, otro 22,8 % en alto y el 15,1 % en muy alto.

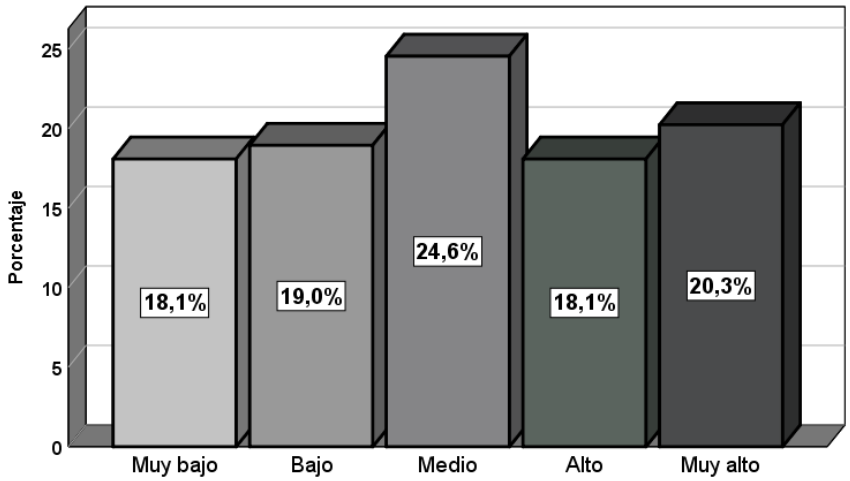
Debemos manifestar que, los programas de bienestar existen, pero su impacto o conocimiento parece heterogéneo. Hay una distribución bastante equilibrada entre percepciones positivas y negativas.

**Tabla 28.** *Indicador flexibilidad laboral*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy bajo | 42 | 18,1 |
| Bajo | 44 | 19,0 |
| Medio | 57 | 24,6 |
| Alto | 42 | 18,1 |
| Muy alto | 47 | 20,3 |
| **Total** | **232** | **100,0** |

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Figura 27.** *Indicador flexibilidad laboral*




**Interpretación:**

De acuerdo a lo que se exterioriza en la tabla 28 y figura 27. Los resultados conseguidos para el Indicador flexibilidad laboral. El 24,6 % de los encuestados se sitúa en el término medio, el 18,1 % en alto y el 20,3 % en muy alto; sin embargo, el 19,0 % se ubica en bajo y el 18,1 % en muy bajo.

La flexibilidad laboral es valorada positivamente por una parte importante del personal de la empresa investigada, aunque otro grupo considera que aún es limitada. Dada la naturaleza del trabajo minero, los márgenes de flexibilidad pueden ser reducidos, pero su gestión adecuada puede marcar diferencias en satisfacción y retención.

## 4.3. Prueba de Hipótesis

### a. Establecemos nuestro estadístico

coeficiente de correlación de rho de Spearman

### b. Nivel de significancia:

Creamos nuestro nivel de significancia del 5% = 0,05

### c. Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se aceptan la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechazan la Hipótesis Nula.

### 4.3.1. Prueba de hipótesis general

**$H_0$:** La satisfacción laboral no tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**$H_a$**: La satisfacción laboral tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Tabla 29.** *Coeficiente de correlación entre satisfacción laboral y retención del talento humano*

| | | | Satisfacción laboral | Retención del talento humano |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Satisfacción laboral | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,754** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 232 | 232 |
| | Retención del talento humano | Coeficiente de correlación | ,754** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 232 | 232 |

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

**Interpretación:**

De acuerdo con la prueba de correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente ρ = 0,754 con un nivel de significancia p = 0,000 (bilateral), para un total de N = 232 trabajadores. El valor de ρ = 0,754 indica una correlación positiva alta entre satisfacción laboral y retención del talento humano. El valor p = 0,000 < 0,05 indica que la relación es estadísticamente significativa.

Por lo que se rechaza la hipótesis nula (que plantearía ausencia de relación) y se acepta la hipótesis general de investigación, concluyendo que, a mayores niveles de satisfacción laboral, mayores niveles de retención del talento humano. En términos prácticos, esto significa que mejorar los factores que componen la satisfacción (remuneración, condiciones, relaciones y desarrollo profesional) se asocia con una mayor probabilidad de que los trabajadores permanezcan en la empresa.

### 4.3.2. Prueba de hipótesis especifica

**a) Prueba de hipótesis especifica 1:**

**Hipótesis nula**

**$H_0$:** La remuneración no tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Hipótesis alterna:**

**$H_a$**: La remuneración tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Tabla 30.** *Coeficiente de correlación entre remuneración y retención del talento humano*

| | | | Remuneración | Retención del talento humano |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Satisfacción laboral | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,616** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 232 | 232 |
| | Retención del talento humano | Coeficiente de correlación | ,616** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 232 | 232 |

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

**Interpretación:**

De acuerdo con la prueba de correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de Spearman ρ = 0,616 lo que indica una correlación positiva moderada–alta entre la dimensión remuneración y la variable retención del talento humano, así mismo con p = 0,000. < 0,05 indica significancia estadística.

Por lo que, se acepta la hipótesis específica 1. La remuneración guarda una relación significativa con la retención: cuando los trabajadores perciben su salario y beneficios como justos, aumenta su disposición a permanecer en la organización. Los resultados descriptivos sobre equidad salarial y puntualidad refuerzan esta conclusión.

**b) Prueba de hipótesis especifica 2:**

**Hipótesis nula**

**$H_0$:** Las condiciones laborales no tienen un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Hipótesis alterna:**

**$H_a$**: Las condiciones laborales tienen un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Tabla 31.** *Coeficiente de correlación entre condiciones laborales y retención del talento humano*

| | | | Condiciones laborales | Retención del talento humano |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Condiciones laborales | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,708** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 232 | 232 |
| | Retención del talento humano | Coeficiente de correlación | ,708** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 232 | 232 |

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

**Interpretación:**

De acuerdo con la prueba de correlación de Spearman. Se obtuvo un coeficiente de Spearman ρ = 0,708 lo que indica una correlación positiva alta entre la dimensión condiciones laborales y la variable retención del talento humano, así mismo con p = 0,000. < 0,05 indica significancia estadística.

Por lo que, se acepta la hipótesis específica 2. Las condiciones laborales (entorno físico, herramientas, seguridad) se relacionan fuertemente con la decisión de los trabajadores de permanecer. La alta valoración de la seguridad y la disponibilidad de herramientas, combinada con la mejora del entorno físico, se muestra como un factor clave de retención.

**c) Prueba de hipótesis especifica 3:**

**Hipótesis nula**

**$H_0$:** Las relaciones laborales no tienen un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Hipótesis alterna:**

**$H_a$**: Las relaciones laborales tienen un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Tabla 32.** *Coeficiente de correlación entre relaciones laborales y retención del talento humano*

| | | | Relaciones laborales | Retención del talento humano |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Relaciones laborales | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,624** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 232 | 232 |
| | Retención del talento humano | Coeficiente de correlación | ,624** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 232 | 232 |

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

**Interpretación:**

De acuerdo con la prueba de correlación de Spearman. Se obtuvo un coeficiente de Spearman ρ = 0,624 lo que indica una correlación positiva moderada entre la dimensión relaciones laborales y la variable retención del talento humano, así mismo con p = 0,000.  < 0,05 indica significancia estadística.

Por lo que, se acepta la hipótesis específica 3. La calidad de las relaciones con superiores y compañeros, así como el clima laboral, se asocia significativamente con la retención. Aunque el clima global presenta debilidades, la buena relación con superiores y compañeros contribuye positivamente a la permanencia, lo que sugiere que fortalecer el clima puede potenciar aún más este efecto.

**d) Prueba de hipótesis especifica 4:**

**Hipótesis nula**

**$H_0$:** El desarrollo profesional no tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Hipótesis alterna:**

**$H_a$**: El desarrollo profesional tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025.

**Tabla 33.** *Coeficiente de correlación entre desarrollo profesional y retención del talento humano*

| | | | Desarrollo Profesional | Retención del talento humano |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Desarrollo Profesional | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,754** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 232 | 232 |
| | Retención del talento humano | Coeficiente de correlación | ,754** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 232 | 232 |

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

**Interpretación:**

De acuerdo con la prueba de correlación de Spearman. Se obtuvo un coeficiente de Spearman ρ = 0,754 lo que indica una correlación positiva alta, incluso superior a la de otras dimensiones, entre la dimensión desarrollo profesional y la variable retención del talento humano, así mismo con p = 0,000. < 0,05 indica significancia estadística.

Por lo que, se acepta la hipótesis específica 4. El desarrollo profesional es la dimensión que muestra la relación más fuerte con la retención del talento humano. Esto implica que los trabajadores que perciben oportunidades de ascenso y reconocimiento sostenido, aunque critiquen el acceso a capacitaciones, tienden en mayor medida a permanecer en la organización.

## 4.4. Discusión de resultados

Los resultados muestran que la satisfacción laboral global es mayoritariamente alta, la hipótesis general -impacto de la satisfacción laboral en la retención del talento humano- quedó respaldada con una correlación alta (ρ ≈ 0,736; p < 0,001). pero con un porcentaje importante en niveles medios y bajos. Esto coincide con lo encontrado por Aguero (2022) en una empresa minera de Uchucchacua, donde la satisfacción predominante era media alta, pero coexistían bolsas de insatisfacción, y aun así se halló una relación positiva y significativa con la retención del talento humano.

En la misma línea, Chasi et al. (2024) reportan que la satisfacción laboral influye de manera significativa en la retención de empleados universitarios, demostrando que, aunque los niveles de satisfacción no son homogéneos, los trabajadores más satisfechos tienden a permanecer.

Los hallazgos reafirman esa tendencia en un contexto distinto (minería subterránea), lo que fortalece la validez externa del vínculo satisfacción–retención. El hecho de que los resultados sean consistentes con investigaciones en rubros distintos sugiere que la relación satisfacción–retención no es exclusiva de un sector, sino un

patrón general que se adapta a particularidades contextuales (tipo de trabajo, riesgos, cultura).

Respecto al impacto de la remuneración en la retención del talento humano los resultados 0,616 (ρ moderado-alto): se alinea con los estudios sobre compensación y retención, donde la retribución económica, especialmente la percibida como justa, tiene un impacto significativo en la decisión de permanencia, la remuneración presenta buena percepción en puntualidad, pero críticas en incentivos y equidad. Esto encaja con lo que señala García y Linares (2025) sobre compensación y retención: la retribución fija suele ser adecuada, pero los componentes variables (bonos, incentivos, beneficios económicos) marcan la diferencia en la satisfacción y en la intención de permanecer.

Concerniente al impacto de las condiciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. La alta valoración de la seguridad y la disponibilidad de herramientas en tu muestra es coherente con diagnósticos previos en empresas mineras. Chusho et al. (2019) ya destacaban que, en minería, la retención del talento estratégico exige garantizar condiciones adecuadas de trabajo y seguridad, partiendo de un diagnóstico de satisfacción laboral.

Referente al impacto de las relaciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. En nuestra indagación las relaciones con superiores y compañeros son bien valoradas, pero el clima laboral global aparece deteriorado. Los resulatdos guardan coincidencias con los de Valdivia y  Zarate (2025) quienes manifiestan que, aunque las relaciones interpersonales inmediatas son razonables, la percepción del “ambiente general” (normas, presión, carga de trabajo) podría estar generando desgaste y frenando el compromiso profundo.

Relativo al impacto del desarrollo profesional en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron

2025. Nuestros resultados indican que el desarrollo profesional es la dimensión que mejor se correlaciona con la retención (ρ más alto o,754), pese a la baja percepción en capacitaciones. Esto es muy coherente con estudios como el de Contreras et al. (2025) donde se analizan los efectos de la satisfacción laboral sobre la retención y se concluye que las oportunidades de aprendizaje, carrera y crecimiento interno son de los factores con mayor peso sobre la decisión de permanecer en la organización.

Los resultados sugieren que la Unidad Huaron ya cuenta con pilares fuertes: seguridad, recursos de trabajo, reconocimiento y ciertas oportunidades de ascenso. Sin embargo, la empresa enfrenta retos en:

- clima laboral,
- percepción de beneficios adicionales,
- oferta de capacitaciones,
- fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Nuestro estudio corrobora que la minería peruana sigue teniendo como tareas pendientes la gestión del clima organizacional, la formación continua y la identidad corporativa.

## CONCLUSIONES

a) La satisfacción laboral tiene un impacto significativo y directo con la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron en el año 2025. Los resultados estadísticos evidencian una correlación positiva alta entre ambas variables ($\rho = 0.754$; $p < 0.001$), confirmando que los trabajadores con mayores niveles de satisfacción muestran también una mayor disposición a permanecer en la empresa.

b) La remuneración impacta significativamente en la retención del talento humano, pero la percepción de equidad e incentivos presenta brechas. Aunque los empleados valoran positivamente la puntualidad del pago, existe una percepción menos favorable respecto a incentivos y justicia salarial. Su relación con la retención ($\rho = 0.616$) demuestra que las políticas salariales no solo deben ser competitivas, sino percibidas como justas y transparentes.

c) Las condiciones laborales tienen un impacto significativo y directo con la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron en el año 2025. Los resultados estadísticos evidencian una correlación positiva alta entre ambas variables ($\rho = 0.708$; $p < 0.001$), son uno de los factores más determinantes para la permanencia. Lo que revela que la preservación de estándares de seguridad y dotación adecuada impacta directamente en la decisión de los trabajadores de permanecer, lo cual resulta especialmente relevante en contextos de riesgo como la minería subterránea.

d) Las relaciones laborales tienen un impacto significativo y directo con la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron en el año 2025. Los resultados estadísticos evidencian una correlación positiva moderada alta entre ambas variables ($\rho = 0.624$; $p < 0.001$), Si bien las interacciones con superiores y compañeros son mayoritariamente positivas, el clima laboral global se percibe deteriorado. Lo que indica que el bienestar emocional colectivo tiene un impacto

notable sobre la permanencia. No basta con relaciones individuales funcionales; el ambiente organizacional debe promover cohesión y sentido de equipo.

e) El desarrollo profesional tiene un impacto significativo y directo con la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron en el año 2025. Los resultados estadísticos evidencian una correlación positiva alta entre ambas variables ($\rho = 0.754$; $p < 0.001$), El desarrollo profesional es la dimensión con mayor influencia sobre la retención. A pesar del limitado acceso a capacitaciones, los trabajadores perciben reconocimiento y oportunidades de ascenso. Este resultado evidencia que los trabajadores valoran la posibilidad de crecer dentro de la organización y que ello constituye un motor clave de fidelización en el sector minero.

## RECOMENDACIONES

A los directivos, encargados de las operaciones y personal del área de operaciones mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron, se les recomienda:

a) Monitorear periódicamente la satisfacción laboral. Establecer evaluaciones trimestrales o semestrales que permitan registrar cambios en las percepciones y detectar oportunamente focos de desgaste o desmotivación. La retención no es un resultado estático, sino dinámico, afectado por ciclos de operación, cambios salariales y factores personales.

b) Establecer un plan de desarrollo profesional formal, estructurado y continuo. Implementar programas de formación técnica y de liderazgo vinculados a rutas de carrera internas. Esto debe incluir capacitaciones certificadas, acompañamiento del desempeño y evaluación periódica. Dado que el desarrollo profesional es el predictor más fuerte de retención, invertir en este aspecto impactará de manera directa en la estabilidad de la fuerza laboral.

c) Revisar y transparentar la política de incentivos y beneficios. Incorporar bonos por desempeño, reconocimiento por antigüedad, premios de productividad y beneficios diferenciados por áreas operativas. Se recomienda comunicar claramente los criterios de asignación para evitar la percepción de inequidad. La compensación debe estar asociada al esfuerzo y riesgo inherente al trabajo minero.

d) Fortalecer el clima laboral mediante estrategias de liderazgo y bienestar emocional. Implementar espacios de escucha, talleres de gestión emocional, actividades de integración multigeneracional y mecanismos de retroalimentación no punitiva. El clima laboral no solo depende de la calidad interpersonal, sino de cómo los trabajadores viven la cultura organizacional.

e) Mantener y fortalecer los estándares de seguridad y dotación operativa. Continuar priorizando la prevención de riesgos, actualización de equipos y mantenimiento de protocolos. La seguridad percibida consolida confianza y reduce la incertidumbre, elementos clave de la permanencia.

f) Promover una cultura de identidad corporativa y orgullo de pertenencia. Construir campañas internas que visibilicen logros colectivos, historias de trabajadores, proyectos de impacto social y oportunidades de crecimiento interno. Los trabajadores deben sentir que forman parte de un proyecto común y no solo de un puesto o turno.

g) Garantizar la comunicación clara y accesible de políticas organizacionales. Muchas políticas existen, pero no se perciben porque no se comunican adecuadamente. Se recomienda usar canales formales (boletines, plataforma interna) e informales (briefings de supervisores) para asegurar su comprensión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Adams, S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/h0040968

ADP Research Institute. (2023). *People at Work 2023: A Global Workforce View.* ADP Research Institute. Obtenido de https://www.adpresearch.com/assets/people-at-work-2023-a-global-workforce-view/

Aguero Condor,, L. D. (2022). Influencia de la gestión del talento humano en la retención del personal de Concentradora. Minas Buenaventura- Unidad Uchucchacua. Cerro de Pasco. Enero - Junio 2018. *[Tesis de Maetría]*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion. Obtenido de http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3083

Aguirre Castillo, D. A. (2025). Impacto del Reconocimiento en la Retención y Motivación de Talento Humano en Micro y Pequeñas Empresas. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica, 5*(1), 2490–2504. https://doi.org/https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1.998

Alegre Romero, S. V., & Jara Carhuajulca, M. M. (2024). Satisfacción laboral en obreros de producción de la agroexportadora Sol de Olmos S.A.C., Barranca, 2023. *[Tesis de Licenciatura]*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de http://hdl.handle.net/20.500.14067/9081

Arias Gonzales, J. L. (2020). *Proyecto de tesis: Guía para la elaboración.* Arequipa: Jose Luis Arias Gonzales. https://doi.org/http://www.agogocursos.com/

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Guia para su elaboración.* (Sexta ed.). Caracas: Episteme.

Bandura, A. (1977). *Teoría del aprendizaje social.* Prentice Hall.

Becker,, B. E., Huselid,, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la Empresa.* Grupo Planeta.

Cabra Polanco, E. V., Castro Gomez, C. C., Coy Mendoza, K. J., Ruiz Muñoz, R. D., & Suárez Silva, Y. C. (2023). El papel de la satisfacción laboral en el ausentismo y la retención del talento humano. Politécnico GRANCOLOMBIANO. Obtenido de http://hdl.handle.net/10823/7242

Calderón Fornaris , P. A., & Piñeiro Suárez , N. (2003). *Metodología de la investigación cientifica. Selección de lecturas.* Universidad de la Habana.

Chasi Ramos, P. K., Alvarado Cobeña, Y. V., & Moreta Zavala, M. A. (2024). Satisfacción laboral y retención del talento humano un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. *Código Científico Revista De Investigación, 5*(1), 1916-1937. https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/521

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chusho Obispo, G., León Guerrero, D. J., Quintanilla Trigos, A. M., & Ramirez Camasca, G. M. (2019). La relación entre el balance trabajo - vida y la satisfacción laboral en el sector minero. *[Tesis de Maestría]*. Universidad ESAN. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12640/1736

Contreras Cruz, G. A., Benítez Contreras, K. X., & Benítez Contreras, K. E. (2025). Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una Institución Financiera de Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(6), 7310-7345. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15425

Culligan. (31 de Marzo de 2025). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. Obtenido de Culligan.es: https://www.culligan.es/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos/

Fernández García, A. (2019). *Relaciones laborales.* Universitad Oberta de Catalunya.

Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*(17), 235-271. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700202

García García, L. A., & Linares Escobedo, S. E. (2025). Satisfacción laboral y retención del talento humano en un campamento minero artesanal, Pataz, 2024. *[Tesis de Licenciatura]*. Universidad Privada del Norte. Obtenido de https://hdl.handle.net/11537/43809

George, D., & Mallery , P. (2021). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference.* Routledge.

Grasso, L. (2016). *Encuestas : elementos para su diseño y análisis.* Córdova: Encuentro Grupo Editor.

Gutiérrez Banegas, A., Olivera Pérez, E., Bastida Escamilla, E., & Castillo Soto, M. (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática. *Visión de Futuro, 26*(2), 1-12. https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357969624001

Hackman, R. J., & Oldham, G. (1976). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesing Projects.* National Technical Information Service.

Hernandez Chuque, M. Y. (2025). Satisfacción laboral para la retención del talento humano de la empresa pesquera Chimbote, 2024. *[Tesis de Maestría]*. Universidad César Vallejo . Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/163216

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. DE CV.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas Cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Herzberg , F. (1966). *Work and the nature of man.* World Pub. Co.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales.* México: McGraw Hill.

Kristof-Brown, A., Zimmerman , R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals t at Work: A Meta- Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person- Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342. https://doi.org/https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=82336

La Rosa Espinoza, D. M. (2021). Satisfacción laboral y retención del talento humano del personal administrativo del hospital regional de Huacho, 2019. *{Tesis de Maestría]*. Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión. Obtenido de http://hdl.handle.net/20.500.14067/4443

Locke, E. A. (1976). La naturaleza y causas de la satisfacción laboral. *MD Dunnette, Manual de psicología industrial y organizacional*, 1297-1349).

Locke, E. A., & Latham , G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance.* Pearson College.

Martínez, J. (2021). *Análisis estadístico en ciencias sociales.* Alfaomega.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Phychological Review*, 370–396.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.

Mezarina Mendoza, E. I., & Mezarina Mendoza, K. K. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral de los trabajadores en el Centro Médico San Juan – ESSALUD

Pasco – 2024. *[Tesis de Licenciatura[*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Obtenido de http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/5185

Ministerio de Energía y Minas. (2025). *Minería Minería en Perú 2024: Crecimient cimiento Sostenido.* MINEM.

Muñoz Rocha, C. I. (2016). *Metodología de la Investigación* (Primera reimpresión ed.). México D,F.: Progreso S.A de C.V.

Narita, R. (1 de Agosto de 2024). *High Labor Turnover Fuels Inequality in Latin America*. Obtenido de Project-syndicate.org: https://www.project-syndicate.org/commentary/frequent-job-transitions-exacerbate-latin-america-wage-inequality-by-renata-narita-2024-08

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo, Decimotercera edición.* México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Nuñez Portal de Vasquez, K. J. (2022). La relación entre la gestión de remuneración y la retención del talento humano en una entidad ministerial, Lima – 2022. *[Tesis de Posgrado]*. Universidad César Vallejo . Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/101504

Opener for People and Performance . (2023). *¡No renuncie, reasigne!* Opener for People and Performance .

Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD. (2023). *Retaining Talent at All Ages.* OECD. Obtenido de https://www.oecd.org/en/publications/retaining-talent-at-all-ages_00dbdd06-en.html

Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2025). *Panorama Laboral 2024 de América Latina y el Caribe.* OIT.

Oviedo Castillo, A. G. (2021). Salario emocional y retención del talento humano en la Cooperativa Agraria de Usuarios Rio y Valle Sullana 2021. *[Tesis de Licenciatura]*. Universidad César Vallejo . Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/83795

Pan American Silver. (2025). *2024 Sustainability Report.* Pan American Silver.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Fundamentos del Comportamiento organizacional.* México: Pearson.

Sierra Bravo , R. (2001). *Técnicas de investigación social.* Paraninfo.

Smowl. (6 de Setiembre de 2022). *Gestión y retención del talento humano: definición y por qué es importante*. Obtenido de Blog de Smowl: https://smowl.net/es/blog/evaluacion-del-talento-definicion-importancia/

Spector, P. E. (1997). *Satisfacción laboral: aplicación, evaluación, causas y consecuencias.* SAGE Publications, Inc.

Staffing Industry Analysts . (2024). *Peru - Economic growth creates staff turnover issues.* Staffing Industry Analysts .

Tamayo y Tamayo , M. (2012). *El proceso de la investigación científica.* (Sexta ed.). México D. F: Limusa.

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. (2022). *Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales.* UNDAC.

Valdivia Calla, X. K., & Zarate Santos, Z. (2025). Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los operadores de una contrata minera en la región de Moquegua. *[Tesis de Maestría]*. Universidad Continental. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12394/16934

Velazco Aranges, A. K. (2025). Desarrollo personal y retención del talento en una empresa industrial, Lima - 2025. *[Tesis de Licenciatura*. Universidad César Vallejo. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/172903

Vreede, C. (8 de Mayo de 2025). *Los 10 factores clave para alcanzar la satisfacción laboral*. Obtenido de Shiftbase.: https://www.shiftbase.com/es/glosario/satisfaccion-laboral

Vroom, V. H. (1994). *Work and Motivation.* Wiley.

# ANEXOS

## Anexo 01: Instrumentos de Recolección de datos

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**
**Escuela de Administración**

### ENCUESTA

Estimado Colaborador:

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración para contestar la presente encuesta, la misma que forma parte de la tesis: "Satisfacción laboral y su impacto en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron 2025"

Por favor:

1. No escriba su nombre, la encuesta es anónimo y confidencial.
2. Responda las alternativas de respuesta según corresponda y con sinceridad.
3. Marque con una "X" el numero de la respuesta que usted considere es la más adecuada. De acuerdo al cuadro que aparece.

| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

| **Variable 1: Satisfacción laboral** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **N°** | **Pregunta** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | ¿Considero que mi sueldo es justo en relación con mis funciones? | | | | | |
| 2 | ¿Me siento satisfecho con los incentivos que ofrece la empresa? | | | | | |
| 3 | ¿La empresa cumple puntualmente con el pago de mis remuneraciones? | | | | | |
| 4 | ¿Mi ambiente de trabajo es cómodo y adecuado para mis funciones? | | | | | |
| 5 | ¿Dispongo de las herramientas necesarias para realizar mi trabajo? | | | | | |
| 6 | ¿Siento que mi seguridad está garantizada en el desarrollo de mis tareas? | | | | | |
| 7 | ¿Mantengo una buena relación con mis superiores? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | ¿Existe un ambiente de respeto y colaboración entre mis compañeros? | | | | | |
| 9 | ¿Me siento a gusto con el clima laboral en mi área de trabajo? | | | | | |
| 10 | ¿La empresa me brinda oportunidades de capacitación? | | | | | |
| 11 | ¿Siento que tengo posibilidades reales de ascenso dentro de la empresa? | | | | | |
| 12 | ¿Mi esfuerzo y desempeño son reconocidos por la organización? | | | | | |
| **Variable 2: Retención del talento humano** | | | | | | |
| 1 | ¿Me identifico con los valores y objetivos de la empresa? | | | | | |
| 2 | ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización? | | | | | |
| 3 | ¿Estoy dispuesto a dar más de lo esperado por el bienestar de la empresa? | | | | | |
| 4 | ¿Me gustaría seguir trabajando en esta empresa por varios años más? | | | | | |
| 5 | ¿Actualmente no estoy buscando otro empleo? | | | | | |
| 6 | ¿Percibo estabilidad laboral en esta organización? | | | | | |
| 7 | ¿Me interesan las funciones que realizo en mi puesto? | | | | | |
| 8 | ¿Tengo autonomía para tomar decisiones dentro de mis responsabilidades? | | | | | |
| 9 | ¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades? | | | | | |
| 10 | ¿La empresa ofrece beneficios adicionales que valoro? | | | | | |
| 11 | ¿Existen programas que promueven mi bienestar integral? | | | | | |
| 12 | ¿La empresa me brinda flexibilidad cuando lo necesito? | | | | | |

**Gracias por su colaboración**

# Anexo 02: Procedimiento de validez

HOJA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

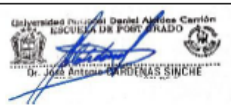
Apellidos y Nombres del Informante: Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
Cargo o Institución donde labora: Docente Universitario Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Nombre del Instrumento de Evaluación: Cuestionario
Autor del instrumento: Bach. Keyra Estefany SANCHEZ ROMERO y Bach. Christian Alonso, CHAMORRO GONZALES
Título: "Satisfacción Laboral y su Impacto en la Retención del Talento Humano en el Área de Operaciones Mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron".

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente | | | | Regular | | | | Bueno | | | | Muy bueno | | | | Excelente | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0 - 20 | | | | 21 - 40 | | | | 41 - 60 | | | | 61 - 80 | | | | 81 - 100 | | | |
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. TITULO | Hace referencia al problema mencionado en las variables | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 2. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 3. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 4. ACTUALIDAD | Está acorde a los cambios en la Administración Moderna | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 5. ORGANIZACION | Existe una organización Lógica | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 6. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 7. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los aspectos de Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 8. CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos científicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 9. COHERENCIA | Entre los indicadores y las dimensiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 10. METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE ( X ) NO APLICABLE ( )

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cerro de Pasco, noviembre del 2025 | 04072581 |  | 931841051 |
| Lugar y fecha | DNI Numero | Firma del experto | Teléfono N° |

## HOJA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

**I. DATOS GENERALES**

**Apellidos y Nombres del Informante: Mag. Angel Wilmer HUAYNATE GONZALES**
**Cargo o Institución donde labora: Docente Universitario - Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión**
**Nombre del Instrumento de Evaluación: Cuestionario**
**Autor del instrumento: Bach. Keyra Estefany SANCHEZ ROMERO y Bach. Christian Alonso, CHAMORRO GONZALES**
**Título: "Satisfacción Laboral y su Impacto en la Retención del Talento Humano en el Área de Operaciones Mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron".**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente | | | | Regular | | | | Bueno | | | | Muy bueno | | | | Excelente | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0 - 20 | | | | 21 - 40 | | | | 41 - 60 | | | | 61 - 80 | | | | 81 - 100 | | | |
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 11. TITULO | Hace referencia al problema mencionado en las variables | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 12. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 13. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 14. ACTUALIDAD | Está acorde a los cambios en la Administración Moderna | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 15. ORGANIZACIÓN | Existe una organización Lógica | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 16. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 17. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los aspectos de Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 18. CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos científicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 19. COHERENCIA | Entre los indicadores y las dimensiones | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 20. METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** **APLICABLE ( X )** **NO APLICABLE ( )**

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** **85%**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cerro de Pasco, noviembre del 2025** | **40001045** | UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Mag. Angel Wilmer HUAYNATE GONZALES DOCENTE | **917629114** |
| **Lugar y fecha** | **DNI Numero** | **Firma del experto** | **Teléfono N°** |

**HOJA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

**Apellidos y Nombres del Informante: Mg. Edwin A. CALDERON CARHUAS**
**Cargo o Institución donde labora: Administrador de la Dirección Regional de Educación**
**Nombre del Instrumento de Evaluación: Cuestionario**
**Autor del instrumento: Bach. Keyra Estefany SANCHEZ ROMERO y Bach. Christian Alonso, CHAMORRO GONZALES**
**Título: "Satisfacción Laboral y su Impacto en la Retención del Talento Humano en el Área de Operaciones Mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron".**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente | | | | Regular | | | | Bueno | | | | Muy bueno | | | | Excelente | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0 - 20 | | | | 21 - 40 | | | | 41 - 60 | | | | 61 - 80 | | | | 81 - 100 | | | |
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 21. TITULO | Hace referencia al problema mencionado en las variables | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 22. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 23. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 24. ACTUALIDAD | Está acorde a los cambios en la Administración Moderna | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 25. ORGANIZACIÓN | Existe una organización Lógica | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 26. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 27. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los aspectos de Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 28. CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos científicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 29. COHERENCIA | Entre los indicadores y las dimensiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 30. METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** **APLICABLE ( X )** **NO APLICABLE ( )**

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** **90%**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cerro de Pasco, noviembre del 2025** | **04085334** |  | **981790006** |
| **Lugar y fecha** | **DNI Numero** | **Firma del experto** | **Teléfono N°** |

## Anexo 02: Procedimiento de confiabilidad

**Tabla 1** *Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de la variable: Satisfacción laboral*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,893 | 12 |

Procesado con el SPSS V. 26

**Tabla 2** *Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de la variable: Retención del talento humano*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,867 | 12 |

Fuente: Procesado con el SPSS V. 26

## Anexo 03: Matriz de consistencia

**Título:** Satisfacción laboral y su impacto en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver - Unidad Huaron 2025

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES | METODOLOGÍA |
|---|---|---|---|---|---|
| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | **Variable 1:** **Satisfacción laboral** | ➢ Remuneración<br>➢ Condiciones laborales<br>➢ Relaciones laborales<br>➢ Desarrollo profesional | **Tipo:** Básico<br>**Nivel:** Descriptivo -Correlacional<br>**Métodos:**<br>▪ Inductivo<br>▪ Deductivo<br>▪ Correlacional<br>▪ Estadístico<br>**Técnicas:**<br>• Encuesta<br>**Instrumento:**<br>• Cuestionario<br>**Diseño:** No experimental transversal y correlacional<br>**Población** 579 trabajadores<br>**Muestra:** 232 personas<br>**Prueba de hipótesis:** Coeficiente de correlación de Pearson. |
| ¿Cuál es el impacto de la satisfacción laboral en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025? | Determinar el impacto de la satisfacción laboral en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | La satisfacción laboral tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | | | |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas | | | |
| ¿Cuál es el impacto de la remuneración influye en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025? | Establecer el impacto de la remuneración en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | La remuneración tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | | | |
| ¿Cuál es el impacto de las condiciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025? | Comprobar el impacto de las condiciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | Las condiciones laborales tienen un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | **Variable 2:** **Retención del talento humano** | ➢ Compromiso organizacional<br>➢ Intención de permanencia<br>➢ Satisfacción con el puesto<br>➢ Políticas de retención | |
| ¿Cuál es el impacto de las relaciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025? | Demostrar el impacto de las relaciones laborales en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | Las relaciones laborales tienen un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | | | |
| ¿Cuál es el impacto del desarrollo profesional en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025? | Evidenciar el impacto del desarrollo profesional en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | El desarrollo profesional tiene un impacto significativo en la retención del talento humano en el área de operaciones mineras de Pan American Silver – Unidad Huaron 2025. | | | |