



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA MINERA, PATAZ 2023

RETENTION STRATEGIES AND STAFF TURNOVER IN A MINING COMPANY, PATAZ 2023

Juleysi Lisbeth Rodríguez Carbonell^{1*} 

¹ Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: julyrodricarbonell.1994@gmail.com (J. Rodríguez).

Fecha de recepción: 18 09 2025. Fecha de aceptación: 15 05 2026

RESUMEN

La retención de personal es un desafío clave para las empresas porque la alta rotación genera costos y pérdida de talento. La empresa objeto de estudio, ubicada en Pataz, enfrenta este problema debido a la insatisfacción laboral y la falta de desarrollo profesional. Esta investigación buscó determinar cómo influyen las estrategias de retención en la rotación de personal en 2023. Se encuestó a 50 empleados mediante un enfoque cuantitativo no experimental. Los resultados mostraron que el 54% de los trabajadores percibió un nivel medio en las estrategias de retención, el 34% lo consideró alto y el 12% bajo. Se identificó una relación positiva y significativa entre las estrategias de retención y la reducción de la rotación ($Rho \text{ Spearman} = 0,770$; $p < 0,01$). En conclusión, la implementación de estrategias como el otorgamiento de estímulos económicos, la capacitación y la mejora del ambiente laboral contribuyó a reducir la rotación en el sector minero. Se recomienda mejorar la comunicación, reconocer el desempeño, crear planes de carrera, incrementar los beneficios y promover el liderazgo participativo, lo que se traduciría en mayor compromiso, estabilidad y satisfacción del personal, con impacto positivo en el rendimiento y la productividad organizacional.

Palabras clave: Retención del talento; rotación de personal; estrategias laborales; satisfacción laboral; sector minero.

ABSTRACT

Staff retention is a key challenge for companies because high turnover generates costs and loss of talent. The company under study, located in Pataz, faces this problem due to job dissatisfaction and lack of professional development. This research sought to determine how retention strategies influence staff turnover in 2023. Fifty employees were surveyed using a non-experimental quantitative approach. The results showed that 54% of employees perceived retention strategies as average, 34% considered them high, and 12% low. A positive and significant relationship was identified between retention strategies and reduced turnover ($\text{Spearman's } Rho = 0.770$; $p < 0.01$). In conclusion, the implementation of strategies such as providing economic incentives, training, and improving the work environment contributed to reducing turnover in the mining sector. It is recommended to improve communication, recognize performance, create career plans, increase benefits, and promote participatory leadership, which would translate into greater commitment, stability, and employee satisfaction, with a positive impact on organizational performance and productivity.

Keywords: Talent retention; staff turnover; employment strategies; job satisfaction; mining sector.

INTRODUCCIÓN

La retención de personal constituye uno de los principales retos estratégicos en la gestión del talento humano, dado que la alta rotación genera costos operativos significativos, pérdida de conocimiento institucional y deterioro de la productividad organizacional. En el sector minero, esta problemática adquiere mayor complejidad debido a las condiciones particulares del trabajo en zonas remotas, los regímenes laborales rotativos y la prolongada separación del entorno familiar (Ames, 2022). La empresa objeto de estudio, dedicada a la extracción de minerales en la provincia de Pataz, La Libertad, opera bajo un régimen 20x10 en tres guardias y registra un índice de rotación anual del 7%, vinculado a la insatisfacción con el liderazgo, la ausencia de líneas de carrera y la falta de estrategias de desarrollo profesional, lo que genera interrupciones operativas, tensiones internas y conflictos entre el personal y los mandos superiores. En el ámbito internacional, Chávez (2023) concluyó que las nuevas generaciones priorizan el desarrollo de capacidades y la cultura organizacional por encima del salario. Lima et al. (2020) identificaron que la falta de capacitación y las deficiencias en el liderazgo son los principales factores causales de la rotación. Zaballa et al. (2021) propusieron un procedimiento sistemático para el análisis de la rotación del personal orientado a la gestión del conocimiento, estableciendo que la fluctuación laboral compromete la productividad y la transferencia del conocimiento organizacional. Trujillo-Araujo et al. (2021) demostraron que las estrategias de endomarketing tienen una correlación positiva y significativa con la intención de permanencia del personal, concluyendo que los colaboradores motivados y comprometidos presentan menor propensión a la rotación. En el ámbito nacional, Cabanillas (2021) confirmó que las estrategias de retención influyen significativamente en la rotación del personal. Chávez et al. (2022) encontraron una correlación positiva entre compensación laboral y retención ($Rho = 0,363$), y Rojas et al. (2022) propusieron la compensación total y el reconocimiento como estrategias centrales para reducir la rotación. Lazo (2021) diseñó un plan integral de atracción y retención basado en la formación de capacidades. En el ámbito local, Chipillo (2022) determinó que la articulación entre retención y gestión administrativa mejora la permanencia del personal; Zanelli (2021) estableció una correlación positiva entre rotación y eficacia productiva ($r = 0,575$); Ramos

(2023) identificó una correlación significativa entre selección del talento y desempeño laboral ($Rho = 0,790$); y Álvarez (2020) reportó una relación moderada entre satisfacción laboral e intención de rotación ($r = -0,453$).

Los estudios revisados abordan las variables de retención y rotación de manera aislada y en contextos organizacionales distintos al sector minero de régimen rotativo en zonas rurales del Perú. No se han identificado investigaciones que integren simultáneamente las remuneraciones básicas, los incentivos por desempeño y el desarrollo del ambiente laboral como estrategias de retención en este contexto específico, lo que evidencia un vacío en la literatura que justifica la realización del presente estudio.

El presente estudio tuvo como objetivo establecer la influencia de las estrategias de retención en la rotación de personal en una empresa minera, Pataz 2023. Como objetivos específicos se planteó: demostrar cómo las remuneraciones básicas influyen en la rotación del personal; determinar la influencia de las remuneraciones basadas en el desempeño sobre la rotación de los trabajadores; e identificar cómo el desarrollo y el ambiente laboral inciden en la rotación del personal de la organización estudiada.

METODOLOGÍA

El enfoque de investigación fue cuantitativo, realizado mediante medición numérica y análisis estadístico para determinar las características de las variables de estudio. Se adoptó un diseño no experimental, en el que los participantes fueron examinados en su entorno habitual sin modificar las condiciones de las variables. Asimismo, el estudio tuvo un corte transversal, dado que los datos fueron recolectados en un único momento temporal con el propósito de caracterizar las variables y examinar su relación en un periodo determinado. Fue de tipo correlacional-causal, estableciéndose primero la correlación entre las variables estudiadas y explicándose posteriormente las relaciones causales identificadas. Se aplicaron los métodos analítico-sintético e hipotético-deductivo: el primero implica descomponer el objeto de estudio en sus partes para luego establecer su integración y análisis conjunto; el segundo parte de una proposición teórica, recoge datos empíricos y aplica razonamiento lógico para confirmar o refutar la hipótesis planteada (Medina et al., 2023; Arias et al., 2022; Guillen et al., 2020; Rodríguez y Pérez, 2017). La población estuvo conformada por 300 trabajadores.

Los criterios de inclusión consideraron a los trabajadores que se encontraban en planilla con un mínimo de un año de servicio y contrato vigente, mientras que los criterios de exclusión comprendieron a los trabajadores con contrato estable. La muestra se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionándose 50 colaboradores contratados de las diversas áreas de la organización.

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, definida como un conjunto estructurado de preguntas orientadas a obtener información sobre un tema de interés (Guillen et al., 2020). Los datos recolectados fueron procesados y registrados en una hoja de cálculo para obtener los totales por variable y dimensión. Posteriormente, se utilizó el programa estadístico SPSS para el contraste de hipótesis mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados fueron presentados en tablas de frecuencia con sus respectivos porcentajes y gráficos de barras para facilitar su interpretación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Correlación entre las estrategias de retención y rotación de los trabajadores de la empresa minera objeto de estudio, Pataz 2023.

		Estrategias de Retención	Rotación de los trabajadores
Estrategias de Retención	Coeficiente de correlación	1,000	,770**
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	50	50
Rotación de los trabajadores	Coeficiente de correlación	,770**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	50	50

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

En la tabla 1 se aprecia una correlación positiva alta y significativa entre las estrategias de retención y la rotación de los trabajadores ($Rho = 0,770$; $p < 0,01$), por lo que se rechaza la hipótesis nula. Estos resultados indican que, a mayor implementación de estrategias de retención, menor es la tendencia a la rotación del personal. El 54% de los trabajadores percibió las estrategias de retención en un nivel medio, lo que evidencia un margen de mejora considerable dentro de la organización. Este hallazgo es consistente con lo reportado por Bravo et al. (2022), quienes

identificaron que una tasa de rotación del 21,19% generaba pérdidas financieras significativas, estableciendo que las tasas saludables no deben superar el 9%; en comparación, el 7% registrado en la empresa objeto de estudio se ubica dentro de ese rango, aunque la percepción media de los trabajadores sobre las estrategias aplicadas advierte que su efectividad aún es parcial. Lima et al. (2020) confirmaron que la falta de capacitación y liderazgo constituyen factores causales de la rotación, hallazgo que converge con el contexto analizado, donde la ausencia de planes de desarrollo profesional es una de las principales fuentes de insatisfacción. Huaraca-Carhuarica et al. (2023), en una revisión sistemática internacional de estrategias de retención del talento, concluyeron que las prácticas gerenciales orientadas al bienestar del trabajador y al desarrollo de capacidades son las que muestran mayor efectividad para reducir la rotación, resultado que refuerza la necesidad de fortalecer las estrategias de retención en la organización estudiada.

Tabla 2

Correlación entre las remuneraciones básicas y la rotación de los trabajadores de la empresa minera objeto de estudio, Pataz 2023.

		Remuneraciones básicas	Rotación del Personal
Remuneraciones básicas	Coeficiente de correlación	1,000	,482**
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	50	50
Rotación del Personal	Coeficiente de correlación	,482**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	50	50

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

En la tabla 2 se evidencia una correlación positiva moderada entre las remuneraciones básicas y la rotación del personal ($Rho = 0,482$; $p < 0,01$), rechazándose la hipótesis nula. Estos resultados demuestran que las remuneraciones básicas influyen directamente en la decisión de permanencia de los trabajadores, aunque su efecto es menor en comparación con otras estrategias de retención. El 16% de los trabajadores consideró insuficientes las remuneraciones básicas, lo que representa un factor de riesgo para la retención que requiere atención inmediata. El hallazgo concuerda con lo reportado por Chávez et al. (2022), quienes encontraron una correlación de $Rho = 0,363$ entre

remuneración y retención, concluyendo que el incremento salarial optimiza la fidelización del talento humano; sin embargo, ambos estudios coinciden en que la remuneración por sí sola no garantiza la retención, siendo necesario complementarla con estrategias de desarrollo profesional y reconocimiento. Ames (2022), en el sector minero de Arequipa, corroboró que los trabajadores valoran el salario competitivo, pero también demandan oportunidades de crecimiento y un liderazgo que genere bienestar, resultado que refuerza la necesidad de una política salarial integral en contextos mineros.

Tabla 3

Correlación entre las remuneraciones basadas en el desempeño y la rotación de los trabajadores de la empresa minera objeto de estudio, Pataz 2023.

		Remuneraciones basadas en el desempeño	Rotación del personal
Remuneraciones basadas en el desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,631**
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	50	50
Rotación del personal	Coefficiente de correlación	,631**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	50	50

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

En la tabla 3 se observa una correlación moderada y significativa entre las remuneraciones basadas en el desempeño y la rotación de los trabajadores ($Rho = 0,631$; $p < 0,01$), rechazándose la hipótesis nula. Este resultado revela que los sistemas de incentivos y bonificaciones por rendimiento tienen un impacto sobre la permanencia del personal superior al de las remuneraciones fijas. El 56% de los trabajadores calificó los incentivos por desempeño como moderados, lo que indica que existe un sistema de reconocimiento, aunque aún insuficiente para satisfacer las expectativas del personal. Rojas et al. (2022) concluyeron que la implementación de un modelo de compensación total vinculado al desempeño y a las expectativas del mercado contribuye a reducir significativamente la rotación, resultado que converge con los hallazgos de la presente investigación. Asimismo, Nolasco y Rodríguez (2020) señalaron que el liderazgo consciente y la motivación orientada al logro de objetivos comunes son pilares para

la retención; en este sentido, vincular los incentivos económicos a metas claras de desempeño potenciaría el efecto de retención identificado, siendo necesario estructurar esquemas de incentivos más transparentes y equitativos.

Tabla 4

Correlación entre el desarrollo y ambiente laboral con la rotación de los trabajadores de la empresa minera objeto de estudio, Pataz 2023.

		Desarrollo y ambiente laboral	Rotación de los trabajadores
Desarrollo y ambiente laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,673**
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	30	30
Rotación de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,673**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	30	30

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

En la tabla 4 se identifica una correlación positiva moderada entre el desarrollo y ambiente laboral con la rotación de los trabajadores ($Rho = 0,673$; $p < 0,01$), rechazándose la hipótesis nula. Estos resultados evidencian que las condiciones de desarrollo profesional y el clima laboral son factores determinantes para la permanencia del personal en la organización estudiada. El 14% de los trabajadores percibió deficiencias en las oportunidades de desarrollo, mientras que un 52% las calificó como adecuadas, lo que refleja una percepción mayoritariamente favorable aunque con brechas que deben atenderse. Este hallazgo es coherente con lo reportado por Langle et al. (2021), quienes en la industria maquiladora confirmaron que el ambiente laboral y el trato horizontal son predictores significativos de la rotación, concluyendo que implementar estrategias de mejora del entorno laboral reduce el flujo de salida del personal. Vázquez-Robles et al. (2022) encontraron una correlación negativa significativa entre el clima laboral y la rotación del personal en una empresa peruana ($Rho = -0,578$; $p < 0,05$), demostrando que un entorno laboral desfavorable incrementa directamente la intención de abandono; resultado que se contrasta con la realidad de la organización estudiada, donde la ausencia de oportunidades de ascenso y la falta de políticas de integración familiar son fuentes documentadas de insatisfacción. Trujillo-Araujo et al. (2021) confirmaron que las

estrategias orientadas a la motivación y la participación activa de los trabajadores reducen significativamente la rotación, por lo que la empresa objeto de estudio requiere diseñar planes de carrera, programas de capacitación continua y políticas de integración familiar adaptadas al régimen 20x10.

CONCLUSIONES

Se evidenció una correlación positiva y significativa entre las tácticas de retención y la fluctuación del personal ($Rho\ Spearman = 0.770$; $p < 0.01$). Los resultados reflejaron que el 54% de los trabajadores percibieron un nivel medio en la implementación de tácticas de retención, mientras que un 34% la calificó como alta y un 12% como baja. Estos hallazgos confirmaron que la mejora en las estrategias de retención contribuyó a una reducción en la rotación del personal, destacándose la importancia de políticas que fortalezcan el compromiso y la fidelización de los trabajadores.

El estudio determinó que la percepción de las remuneraciones básicas influyó directamente en la fluctuación de empleados. En particular, se identificó que el 16% de los trabajadores consideró insuficientes las remuneraciones básicas, mientras que un 54% las valoró como aceptables y un 30% como adecuadas. Además de una correlación de 0,482, indicando que una política salarial competitiva resulta esencial para reducir la rotación, ya que los empleados con percepciones negativas sobre su salario presentaron mayor propensión a abandonar la organización.

Se estableció que las remuneraciones basadas en el desempeño presentaron una influencia moderada sobre la rotación del personal, con una correlación significativa ($Rho\ Spearman = 0.631$; $p < 0.01$). El 12% de los trabajadores consideró que los incentivos y bonificaciones por desempeño eran bajos, el 56% los calificó como moderados y el 32% los valoró como altos. Estos resultados sugirieron que la implementación de esquemas de incentivos más estructurados y equitativos podría mejorar la retención del talento en la organización.

El análisis mostró que el desarrollo profesional y el ambiente laboral fueron factores determinantes en la permanencia de los trabajadores, con un coeficiente de correlación de 0,673. Se identificó que un 14% de los empleados percibió deficiencias en las oportunidades de desarrollo, mientras que un 34% las consideró aceptables y un 52% las calificó como adecuadas. Asimismo, se observó que un ambiente laboral desfavorable contribuyó a un

incremento en la rotación, afectando la estabilidad operativa de la empresa. Por ello, se concluyó que fortalecer las oportunidades de capacitación y mejorar las condiciones laborales podría reducir los índices de rotación en la empresa objeto de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, R.F. (2020). La satisfacción laboral y la intención de rotación de personal en SGP BUSINESS SRL Chimbote [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/64925>
- Ames, R.J. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Revista Económicas*, 43(1), 139-152. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224/3675>
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., y Vásquez, M. (2022). Metodología de la Investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú SAC. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Huaraca-Carhuaricra, C.G., De la Cruz-Salazar, M.J., Valdez-Duran, J., Li-Parra, L., y Melgarejo-Cabello, N.M. (2023). Estrategias de retención del talento en un contexto internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5565-5597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741
- Bravo-Macas, S.J., Orellana-Fernández, M.J., y Tapia-Espinoza, N.J. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(4), 1-4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4
- Cabanillas, C.U. (2021). Estrategias de retención del talento humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agrolatam – Lambayeque 2021 [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74334>
- Zaballa-Gomariz, P.E., El Assafiri-Ojeda, Y., Medina-Nogueira, Y.E., Nogueira-Rivera, D., y Medina-León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.en-e-jun.3>
- Chávez, E.F., Chucon, A.G., y Vilchez, A.Y. (2022). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca-2022 [Tesis de Maestría]. Universidad Continental de Huancayo. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/12919>
- Chávez, E.V. (2023). Propuesta de atracción y retención del talento de la generación

- Millennial [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/3367/1/Ch%C3%A1vez%20Intriga%20Evelin%20Valeria.pdf>
- Chipillo, E.M. (2022). Estrategias de retención del talento humano y su influencia con la gestión administrativa en una municipalidad distrital, Huaraz [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/102597>
- Guillen, O.R., Sánchez, M.R., y Begazo, L.H. (2020). Pasos para elaborar una tesis de tipo correlacional bajo el enfoque cuantitativo, variable categórica, escala ordinal y la estadística no paramétrica. Editorial Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf
- Trujillo-Araujo, A., Tuesta-Panduro, J.A., Viena-Pezo, M.H., y Coronado-Chang, L.V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(Especial 4), 267-282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>
- Langle-Flores, M.A., Mendez-Cabrera, O., y Sánchez Saavedra, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Revista Análisis Económico*, XXXVI(93), 119-140. <https://analiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/656/481>
- Lazo, J.M. (2021). Plan de atracción, desarrollo y retención del talento humano para la empresa ICR consultores [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Piura. <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2844>
- Lima-Rojas, D., Shuguli-Zambrano, C.N., y Mantilla-Ancdre, K.N. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Revista digital Uniandes EPISTEME*, 7(1), 30-44. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1437/880>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., y Martel, C. (2023). Metodología de la Investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú SAC. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Nolazco-Labajos, F.A., y Rodríguez-Huancahuari, D.A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Revista INNOVA Research Journal*, 5(1), 255-266. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Ramos, C. (2023). Selección del talento humano y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Independencia – Ancash [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/5551>
- Rodríguez, A., y Pérez, A.O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rojas, D.J., Vásquez, J.L., y Sánchez, L.A. (2022). Plan de mejora en el área de Recursos Humanos para la gestión de la rotación en una empresa administradora de fondos colectivos [Tesis de Maestría]. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/item/b9dd91e6-87ed-46c4-b67a-dc20f9bcf552>
- Vásquez-Robles, F., Napán, A.C., y Miranda-Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- Zanelli, R.M. (2021). Rotación de personal y productividad de los trabajadores de la empresa Don Fernando SAC - Chimbote [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/75897>