

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPACTO DE UN PLAN DE SERVICIOS Y
RECONOCIMIENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
UN EMPRESA, PERÚ 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

INGENIERA EMPRESARIAL

Autores:

Bach. Iris del Carmen Montenegro Zamalloa

Bach. Wendy Katherine Paredes Castillo

Asesor:

Ing. Mg. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo - Perú

2019



DEDICATORIA

Los autores dedican esta tesis a:

A Dios por permitirme realizar mis metas y estar conmigo siempre
dirigiendo mis pasos.

A mi familia por su incondicional apoyo en el transcurso de mis
estudios, por sus consejos y ánimo que me impulsan al logro de mis
metas.

Wendy Paredes

A Dios, por haberme dado la posibilidad de crecer tanto profesional
como personalmente y no haberme dejado caer ante alguna
adversidad.

A mis padres y hermanos, quiénes han sido mi motor para lograr
culminar esta etapa que me abrirá muchas puertas en el futuro y
que con su más puro y sincero amor nunca han dudado de mí. Son
mi más bonito ejemplo de vida.

A mis sobrinos, a quiénes busco siempre darles el mejor ejemplo y
en un futuro verlos triunfar también.

Y finalmente, a mis abuelitos, quienes desde el cielo sé que no han
dejado de acompañarme en cada peldaño que he logrado escalar.

Iris Montenegro

AGRADECIMIENTO

Los autores expresan su agradecimiento a:

Dios por habernos dado la vida y brindarnos la oportunidad de desarrollarnos como profesionales, también por habernos puesto en caminos similares y conocer a personas maravillosas que han hecho posible la concretización de este proyecto.

A la Universidad Privada del Norte, y las directivas que lo conforman al igual que a los docentes y todas aquellas personas que contribuyeron de alguna forma a la realización del trabajo de investigación brindándonos conocimientos, apoyo y dedicación para que se haga realidad.

A cada una de las personas que han sido parte de nuestra carrera profesional, docentes, compañeros y amigos, de quienes hemos aprendido mucho en esta etapa.

Agradecer al Ing. Juan Miguel Deza, por el apoyo incondicional para lograr nuestros objetivos académicos, siempre brindándonos la confianza necesaria para demostrar nuestras capacidades.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	38
CAPÍTULO III. RESULTADOS	42
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	118
REFERENCIAS.....	123
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de la variable independiente.....	36
Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de la variable dependiente	37
Tabla 3. Instrumentos de recolección de datos y análisis de datos.....	39
Tabla 4. Grupos de interés	45
Tabla 5. Cantidad de Trabajadores por Sexo	52
Tabla 6. Cantidad de Trabajadores por Rango de Edades	52
Tabla 7. Cantidad de Trabajadores por Departamento de Procedencia	53
Tabla 8. Cantidad de Trabajadores por Estado Civil	53
Tabla 9. Cantidad de Trabajadores por Años De Servicio.....	53
Tabla 10. Cantidad de Trabajadores con Menos de Seis Años de Servicio.....	54
Tabla 11. Factores de Beneficios / Respeto y Reconocimiento	55
Tabla 12. Resultados de encuesta Pre Test P.1.....	57
Tabla 13. Resultados de encuesta Pre Test P.2.....	58
Tabla 14. Resultados de encuesta Pre Test P.3.....	59
Tabla 15. Resultados de encuesta Pre Test P.4.....	59
Tabla 16. Resultados de encuesta Pre Test P.5.....	60
Tabla 17. Resultados de encuesta Pre Test P.6.....	61
Tabla 18. Resultados de encuesta Pre Test P.7.....	62
Tabla 19. Resultados de encuesta Pre Test P.8.....	62
Tabla 20. Resultados de encuesta Pre Test P.9.....	63
Tabla 21. Resultados de encuesta Pre Test P.10.....	64
Tabla 22. Resultados de encuesta Pre Test P.11.....	65
Tabla 23. Resultados de encuesta Pre Test P.1.....	65
Tabla 24. Resultados de encuesta Pre Test P.2.....	66
Tabla 25. Resultados de encuesta Pre Test P.3.....	67
Tabla 26. Resultados de encuesta Pre Test P.4.....	68
Tabla 27. Resultados de encuesta Pre Test P.5.....	69
Tabla 28. Resultados de encuesta Pre Test P.1.....	70
Tabla 29. Resultados de encuesta Pre Test P.2.....	71
Tabla 30. Resultados de encuesta Pre Test P.3.....	71
Tabla 31. Resultados de encuesta Pre Test P.4.....	72
Tabla 32. Resultados de encuesta Pre Test P.5.....	73
Tabla 33. Resultados de encuesta Pre Test P.6.....	74
Tabla 34. Resultados de encuesta Pre Test P.7.....	74
Tabla 35. Resultados de encuesta Pre Test P.1.....	75
Tabla 36. Resultados de encuesta Pre Test P.2.....	76
Tabla 37. Resultados de encuesta Pre Test P.3.....	77
Tabla 38. Resultados de encuesta Pre Test P.4.....	77
Tabla 39. Medición de indicadores para el clima organizacional Pre - Test.....	79
Tabla 40. Programa de servicios.....	83
Tabla 41. Programa de Reconocimiento.....	86
Tabla 42. Programa Nexa Resources parte de Mi Vida.....	90
Tabla 43. Programa Contigo Nexa Familia	91
Tabla 44. Programa Supérate en Nexa	92
Tabla 45. Programa Nexa en todo momento	93
Tabla 46. Programa Desayunando con Mi Gerencia	94
Tabla 47. Programa la Alfombra Roja Nexa Resources	95
Tabla 48. Programa Súper Star Nexa Resources.....	97
Tabla 49. Programa Reconociendo lo Bueno	98
Tabla 50. Variable Independiente Post Plan de Servicios y Reconocimiento	109
Tabla 51. Variable Dependiente Post Plan de Beneficios y Reconocimiento.....	110
Tabla 52. Comparación del Clima Organizacional Pre y Post	112
Tabla 53. Análisis Costo Beneficio del proyecto	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño Pre Experimental Pre prueba-Pos prueba con un solo grupo	38
Figura 2. Descripción Unidad Minera Atacocha	43
Figura 3. Estructura Corporativa	46
Figura 4. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2018	49
Figura 5. Diagrama de Ishikawa.....	56
Figura 6. Resultados de encuesta Pre Test P. 1	57
Figura 7. Resultados de encuesta Pre Test P. 2	58
Figura 8. Resultados de encuesta Pre Test P. 3	59
Figura 9. Resultados de encuesta Pre Test P. 4	60
Figura 10. Resultados de encuesta Pre Test P. 5	60
Figura 11. Resultados de encuesta Pre Test P. 6	61
Figura 12. Resultados de encuesta Pre Test P. 7	62
Figura 13. Resultados de encuesta Pre Test P. 8	63
Figura 14. Resultados de encuesta Pre Test P. 9	63
Figura 15. Resultados de encuesta Pre Test P. 10	64
Figura 16. Resultados de encuesta Pre Test P. 11	65
Figura 17. Resultados de encuesta Pre Test P. 1	66
Figura 18. Resultados de encuesta Pre Test P. 2	67
Figura 19. Resultados de encuesta Pre Test P. 3	67
Figura 20. Resultados de encuesta Pre Test P. 4	68
Figura 21. Resultados de encuesta Pre Test P. 5	69
Figura 22. Resultados de encuesta Pre Test P. 1	70
Figura 23. Resultados de encuesta Pre Test P. 2	71
Figura 24. Resultados de encuesta Pre Test P. 3	72
Figura 25. Resultados de encuesta Pre Test P. 4	72
Figura 26. Resultados de encuesta Pre Test P. 5	73
Figura 27. Resultados de encuesta Pre Test P. 6	74
Figura 28. Resultados de encuesta Pre Test P. 7	75
Figura 29. Resultados de encuesta Pre Test P. 1	75
Figura 30. Resultados de encuesta Pre Test P. 2	76
Figura 31. Resultados de encuesta Pre Test P. 3	77
Figura 32. Resultados de encuesta Pre Test P. 3	78
Figura 33. Cronograma de actividades de los programas de “Reconocimiento” / “Beneficios”. ...	105
Figura 34. Costos de los programas de “Reconocimiento” / “Beneficios”.....	107

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar el impacto de un Plan de servicios y reconocimiento en el clima organizacional de la Unidad Minera Atacocha de Pasco, año 2019.

Los principales resultados de la variable independiente, Satisfacción de programas de aprendizaje de 32.61% de satisfacción de programas de aprendizaje tanto internos como externos aumento en un 73.91%. Motivación obtuvo un pre del 26.08% y un post del 69.57%. Reconocimiento a los años de servicio, Premiar logros, Reconocimiento al mejor trabajador, Generación de lazos de confianza entre trabajadores y jefes (Se enfoca en el nivel de reconocimiento que tienen los colaboradores a su desempeño) de 8 puntos aumento a 20 puntos.

En la variable dependiente, Porcentaje de oportunidades de progreso antes de la gestión del plan fue de 47.83% y posterior a ello se logró obtener el 78.26%. Porcentaje de trabajo en equipo obtuvo un pre del 44% y un post del 65%. Porcentaje de compañerismo obtuvo un resultado de 47% previo a la propuesta y 70% después de la propuesta. Existe una diferencia significativa con respecto al indicador Porcentaje de trabajadores apoyados por su jefe del 34.78%. Porcentaje de colaboradores escuchados obtuvo un pre del 47.83% y un post de 78.26%. y para el indicador de Porcentaje de trabajadores que sienten que la empresa fomenta y promueve la comunicación obtuvo un resultado de 50% previo a la propuesta del plan y 80.43% después del plan.

Finalmente, se concluye que, al analizar económicamente el proyecto genera una inversión de S/. 127360.00, para lo cual generó un VAN de S/ 374350.63, un TIR de 101%. Y por cada sol invertido en el proyecto se obtiene una ganancia de 2.73 soles.

Palabras clave: Clima organizacional; Plan de servicios; Plan de reconocimiento

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Realidad problemática

En la actualidad, existen organizaciones que buscan ser reconocidas con la finalidad de ser atractivas para laborar. Esto se debe a que las organizaciones están adoptando por contribuir al desarrollo y crecimiento del capital humano.

Según la Revista de la Cámara de Comercio de Lima (2016), indica que a nivel internacional las empresas invierten entre el 4% y 5% del total del costo laboral en la inversión en capital humano. Señala también que, el desafío es mantener la satisfacción del cliente interno respondiendo las consultas diarias de los empleados y a la vez ocuparse de la gestión estratégica.

Por lo tanto, para conseguir que una organización tenga éxito y sea competitiva frente a la competencia, debe lograr, mantener y brindar un buen ambiente de trabajo para sus colaboradores. Según Beltrán y Palomino (2014), consideran que la satisfacción y un buen ambiente laboral ayuda a atraer talento humano y retenerlos manteniéndolos motivados y fidelizados con los objetivos de la empresa, logrando tener de ellos total compromiso. Así también, indica que las actitudes son el resultado de la percepción, personalidad y motivación en cada uno, influyendo en la toma de decisiones.

El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifiesta el empleado en el desempeño de sus labores; entre

más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su grado de satisfacción laboral. (Paredes y Pineda, 2012, p. 95)

Referente al Perú, cada vez son más las empresas en el Perú que invierten alrededor del 4% de su costo laboral en asumir los programas de actualización, capacitación y desarrollo de sus colaboradores al considerar este gasto como una inversión para incrementar la competitividad y productividad de la organización. Señalando que la inversión todavía es muy baja y que, según ciertos estudios, las organizaciones solo invierten entre el 0.5% y 1%”. (La Gestión, 2018)

Por lo tanto, se debe considerar al capital humano como el pilar más importante, brindándole todos los mecanismos para su desarrollo y de esto modo los colaboradores puedan laborar en un ambiente favorable desempeñándose con eficiencia y eficacia. Permitiéndole a la empresa obtener mayor ingreso y por lo tanto mayor rentabilidad.

Según el informe de la encuesta realizada por la consultora Supera, indica que el 71% de trabajadores peruanos no se sienten valorados por su organización. El 53% de los colaboradores de los sectores de minería, banca, retail, telecomunicaciones y servicios indicó no sentirse feliz en su centro de labores. Donde el 41% indicó que en su centro laboral le brindan poco apoyo para alcanzar los objetivos y el 52% manifiesta que no tienen buena comunicación con su jefe directo. Además, menciona que los factores que los motivarían a ser

más productivos sería un mayor reconocimiento, capacitaciones constantes y una mejor comunicación. (El Comercio, 2014)

Otro dato muy relevante es el que refiere Quispe (2015) quien señala que, el clima organizacional y la satisfacción laboral son indispensables para conseguir el éxito de una empresa, ya que con esto los trabajadores tendrán libertad de manifestar su opinión sobre la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

La Compañía Minera Atacocha S.A.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Pasco, formando parte del importante grupo empresarial brasileño Nexa Resources. Se encuentra en el rubro de la actividad minera. La actividad económica principal de la Compañía es la exploración y explotación de derechos mineros propios, así como de terceros, para producir concentrados de Plomo, Zinc y Cobre.

La superintendencia de Desarrollo Humano Organizacional de la unidad minera Atacocha está conformada por las siguientes áreas: Administración de Personal, Relaciones Laborales, Capacitación y Desarrollo, Comunicaciones y Bienestar Social; la cual reporta directamente a Gerencia General de la unidad minera Atacocha.

La unidad minera Atacocha está conformada por 420 colaboradores, de los cuales 92 son empleados y 328 son obreros, los cuales interactúan directamente con todos los colaboradores que pertenecen a la Superintendencia de DHO para temas relacionados con capacitación, entrega de boletas de pago, relaciones laborales, bienestar.

Entre los meses de octubre – noviembre del 2018 la empresa aplicó la encuesta de clima laboral (esta encuesta se realiza cada dos años). Dentro de los resultados obtenidos y al analizar los 15 factores evaluados, indica que los resultados más bajos fueron en los siguientes factores: “Remuneración y Beneficios” con 48 puntos, “Recursos” con 56 puntos, “Capacitación y Desarrollo” y “Respeto y Reconocimiento” con 57 y 60 puntos, respectivamente.

Estos bajos índices demostraron que los trabajadores no están conformes con las políticas, lineamientos y/o posiciones que la empresa tiene sobre dichos aspectos, lo que a su vez podría estar generando la rotación de personal, la desmotivación, el mal clima laboral, la insatisfacción, etc., o que podría generar las mismas si es que no se atacan a tiempo.

Por lo tanto, el problema central de este estudio es determinar en qué medida un Plan de Servicios y Reconocimiento impacta en el Clima Organizacional de la Unidad Minera Atacocha de Pasco, año 2019.

1.1.2. Justificación

La presente investigación tiene como objetivo comprobar, mediante la aplicación de fundamentos teóricos, cómo un Plan de Servicios y Reconocimiento impactará en el Clima Organizacional de una empresa, buscando lograr resultados favorables a través de la medición de indicadores. Con el Plan de Servicios y Reconocimiento se pretende optimizar para el año 2020, dos de los factores críticos con bajo resultado que arrojó la encuesta, “Remuneración y Beneficios” y “Respeto y Reconocimiento”, por consecuencia, también mejorar el clima organizacional de la empresa.

El proyecto de investigación permitirá contribuir y mejorar el conocimiento de los estudiantes al desarrollar y aplicar las técnicas y herramientas aprendidas durante la carrera de Ingeniería Empresarial en la línea de gestión de la innovación y mejora continua en los negocios.

Además, servirá como fuente de consulta y mejora continua en futuros trabajos de investigación referentes al tema.

1.1.3. Limitaciones

Para la presente investigación se considera como limitación:

- El tamaño de la muestra es limitado, por lo que no es posible realizar el estudio con el total de colaboradores (92) de la Unidad Minera Atacocha.
- El tiempo limitado de los trabajadores de la empresa por los regímenes laborales.

1.1.4. Marco teórico

1.1.4.1. Antecedentes

Rodriguez (2015) en su tesis para obtener el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa titulado **“Propuesta de un modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo - CIDE”** tuvo como objetivo general “Caracterizar variables del clima organizacional en CIDE, relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la realización personal, para diseñar un modelo de gestión del talento humano que potencien el bienestar y el desarrollo humano de los docentes”. Llegó a la conclusión que “La caracterización encontrada en lo correspondiente a la promoción y superiores, se encuentra asociada a un nivel bajo de posibilidades para promocionarse sobre la base del rendimiento y habilidades propias. Aspecto que permite concluir una falta de correspondencia entre los requisitos exigidos en los perfiles y los cargos respecto a las posibilidades de reconocimiento y promoción.”

Para establecer un óptimo clima organizacional se requiere establecer propuestas de reconocimiento y respeto hacia el capital humano con la finalidad de valorar el potencial de los colaboradores. Esto permitirá mantener un buen nivel de satisfacción laboral.

Vinueza (2017) en su tesis para obtener el grado de Doctor en Gestión de Empresas titulado **“Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador”**, cuyo objetivo general fue “Proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador” llegó a la conclusión que “el modelo de gestión basado en el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral; es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral, lo que permitirá incrementar su productividad”.

A partir de ello, el clima organizacional es un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en su área de trabajo, lo que permita contribuir a elevar el rendimiento del capital humano.

Wilches (2018) en su tesis para obtener el grado de Maestro en Gestión Social Empresarial titulado **“Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia”** cuyo objetivo general fue “Identificar de qué manera el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa minería Texas Colombia” llegó a la conclusión que:

Es necesario trabajar en planeación estratégica en la empresa, con la participación de todos los niveles, ya que son los trabajadores los que conocen el entorno y las situaciones manifiestas desde su rol. De esta manera, la participación es el elemento clave a través del cual se puede potenciar una mayor planeación y el desarrollo constante de un clima laboral positivo que incida favorablemente en la autonomía, compromiso, motivación y crecimiento profesional de todos los trabajadores.

Un plan de servicios y reconocimiento permitirá reconocer los logros de los trabajadores de forma apropiada. Esto ayudará a mantener una buena productividad de la compañía y potenciar el compromiso de los colaboradores demostrando motivación y deseos de superación generando así un clima organizacional adecuado para el desarrollo profesional y personal de cada colaborador.

Beltrán y Palomino (2014) en su tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección de Personas titulado **“Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una Institución Educativa a partir de la gestión del clima laboral”** cuyo objetivo general fue “Formular estrategias de mejora en la gestión del clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta, lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes” Llegando a la conclusión que “Se debe mantener y mejorar los resultados positivos que se obtengan de la aplicación de las acciones

propuestas. La institución educativa debe continuar con la mejora permanente en lo que respecta a la gestión del clima laboral.”

La finalidad de diseñar el Plan de Servicios y Reconocimiento es generar una mejor productividad de los colaboradores, es decir que contribuyan a cumplir con los objetivos de la compañía. Esto se llevará a cabo si los colaboradores se sienten satisfechos y en un ambiente grato para laborar. La idea es retener y atraer talento humano comprometido con la organización, manteniendo la estrategia de brindarles un clima laboral apto para su desarrollo.

Quispe (2015) en su tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas titulado “**Clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015**” cuyo objetivo general fue “Determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.” Llegó a la conclusión que “Existe relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Por tanto, se considera comprobada la hipótesis general.”

Mantener un adecuado clima organizacional favorece en aumentar el grado de satisfacción del colaborador, en el cual se sentirá identificado con la compañía, con sus objetivos y metas. Un colaborador satisfecho tiende a

ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer en la compañía a lo largo del tiempo.

Zelada (2018) en su tesis para obtener el grado de Maestro en Gestión del Talento Humano titulada **“La gestión de talento humano y la satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017”** cuyo objetivo de investigación fue “Establecer la relación que existe entre Gestión del Talento Humano y Satisfacción laboral en La Universidad Tecnológica del Perú (UTP), 2017” llegó a la conclusión que “Existe relación significativa entre gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los colaboradores docentes de la UTP, 2017, siendo el índice de correlación aceptable. La relación confirma: a mayor gestión del talento humano, mayor el desarrollo de la satisfacción laboral.”

Diseñar un plan de servicios y reconocimiento contribuirá al fortalecimiento de la satisfacción laboral, por lo cual los colaboradores se sentirán más motivados y valorados. De este modo, garantizamos el rendimiento de los colaboradores frente a sus funciones, trabajando por vocación y satisfacción personal.

Huamán (2018) en su tesis para obtener el grado Maestro en Ciencias de la Administración titulada **“Clima organizacional y su relación con la Gestión Institucional de la sede administrativa Ugel Oxapampa – Pasco, 2016”** cuyo objetivo general fue “Determinar la relación que existe entre el

clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016” llegó a la conclusión que “Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016. Es decir, a un bajo nivel de clima organizacional le corresponde un bajo nivel de gestión institucional, por otro lado, si existe un alto nivel de clima organizacional le corresponde un mejor nivel de gestión institucional.

Al realizar un Plan de Servicios y Reconocimiento es requisito indispensable contar con un análisis del contexto de la compañía, con la finalidad de identificar los factores críticos que influyen en el clima organizacional, de tal manera que se pueda atacar en ellos y progresivamente lograr convertir estos puntos críticos en factores potenciales para la mejora del clima laboral.

1.1.4.2. Bases teóricas

A. Satisfacción laboral

Según el Departamento administrativo de la Función pública (2001), satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción se da de la comparación entre lo que una persona desea y lo que puede conseguir o lograr. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o negativo según lo que el

empleado encuentre en su trabajo respecto a las condiciones que desea o las expectativas que guarda generando discrepancias entre lo obtenido frente a lo deseado.

Por lo tanto, el grado de satisfacción va directamente proporcional con el clima organizacional.

Márquez (2001) indica que la satisfacción del colaborador puede definirse como la actitud de este, frente a su propio trabajo. Dicha actitud se basa en las creencias y valores que el trabajador tiene por su trabajo. Las actitudes son determinadas por las características del puesto, así como por las percepciones que tiene el colaborador de lo que “deberían ser”.

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como: “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. (p. 276)

Los últimos hallazgos consideran que los principales factores que determinantes de la satisfacción laboral son:

- Desafío del trabajo para las destrezas poseídas por el trabajador
- Sistemas de recompensas
- Condiciones de trabajo (infraestructura y clima)
- Cooperación entre trabajadores (colegas y jerarquías)
- Ergonomía o compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Por su parte Brunet (2011) sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Robbins (1999) a su vez establece que: “la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”. (p. 25)

Peiró (2000) citado por Cuadra y Veloso (2007) menciona que la satisfacción laboral es la actitud ante el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación y aunque el estudio de su naturaleza y sus causas comienzan en 1935 con Hoppock. Una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una conducta previa del comportamiento, según menciona Navarro et al (2010).

Indica Álvarez (2010) un estudio descriptivo sobre satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas,

profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral.

Según Medina (2008) menciona que el artículo motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, publicado en la Revista de Administración Pública, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables la insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí. Recalca que, si se cuenta con personal motivado, existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables, asimismo señala que existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, 4 entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y, en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

a. Tipos de Satisfacción Laboral

- i. Satisfacción general: Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas circunstancias de su trabajo.
- ii. Satisfacción por facetas: Grado mayor o menor de satisfacción frente situaciones que se le presentan en su trabajo, tanto como reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisiones permanentes, compañeros del trabajo, políticas y valores de la empresa.

b. Factores determinantes para la Satisfacción Laboral

- i. Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo

El grado en el cual un puesto necesita de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diversas habilidades y talentos por parte del colaborador.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una actividad o proceso desde el inicio hasta el final con un resultado favorable. (Maristany, 2008, p. 56)

- ii. Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarial y políticas de ascensos que se tiene en la organización.

Este sistema debe ser reconocido como justo y equitativo por parte de los trabajadores para que así, se sientan contentos y satisfechos con lo que reciben económicamente por sus servicios, no debe contemplar ambigüedades sino por el contrario, estar

acorde con el mercado y las expectativas de cada colaborador. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas de trabajo en sí y las habilidades de la persona, así también los estándares de salario en el mercado. (Maristany, 2008, p. 56)

iii. Satisfacción con el salario

Los sueldos, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor o servicios.

El departamento de administración de personal a través de esta actividad fundamental, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que también ayuda a la organización a lograr mantener y retener al talento humano.

Según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes y jefes más tolerantes, considerados y buenos referentes, están más satisfechos que con jefes indiferentes, autoritarios, soberbios y hostiles hacia sus inferiores. (Maristany, 2008, p. 56)

B. Clima Organizacional

a. Definición

Según el (Departamento administrativo de la Función pública, 2001), el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.

En la medición del clima organizacional, al igual que en otros campos, se acepta que si es abordada por expertos o especialistas habrá una alta probabilidad de contar no solamente con un instrumento válido y confiable, sino con la previsión, planeación y articulación de todos aquellos aspectos que giran en torno del diagnóstico del clima organizacional en un contexto laboral.

Existen varias formas para realizar su diagnóstico tales como las metodologías de dinámicas de grupos o de entrevista que admiten evaluaciones cualitativas del clima organizacional; sin embargo, la técnica más generalizada es la encuesta, entre cuyas ventajas se señalan:

- Permite una gran cobertura
- Puede establecer diversas comparaciones entre distintos grupos.
- Da la posibilidad de que la formación obtenida sea objeto del tratamiento estadístico que el experto estime conveniente.

El diagnóstico del clima organizacional proporciona las bases que orientarán la planeación cuidadosa de programas para una intervención efectiva que conduzca al mejoramiento del entorno laboral de la entidad, de su productividad y a una mayor calidad de vida de sus servidores.

Alves (2000) indica que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción

son algunos de los muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

(Maish, 2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), la importancia de mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo es evidente para todos aquellos que trabajan en empresas.

La necesidad de mejorar la productividad coincide con un momento en que la fuerza laboral está mejor formada y demanda un mayor control y participación en el trabajo. Los empleados prefieren no ser tratados como una pieza más del engranaje de una máquina, necesitándose enfoques innovadores que mejoren simultáneamente la calidad de vida en el trabajo y la productividad. El interés de las empresas por la calidad de vida en el trabajo se basa en el supuesto de que su mejora dará lugar a que el trabajador esté más sano, más contento y más satisfecho, y sea, probablemente más productivo.

Robbins (1990) en un intento por delimitar el concepto de clima lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Silva (1996) define el clima organizacional como la facultad de un trabajador para percibir aspectos de la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar a la persona y sus características individuales (actitudes, valores, motivación, rendimiento, proactividad, satisfacción, etc.), como también a los grupos (relación intergrupala y equipos de trabajo) y la organización (procesos y estructura organizacional).

Según Navarro & Santillan (2007), el clima organizacional puede terminar siendo un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño y éxito de la empresa, puede ser un factor influyente en el comportamiento y actitudes de quienes la integran, puesto que es la opinión que los integrantes se forman de la empresa a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración cordialidad, apoyo, y apertura entre otras.

Guillén y Guil (2000) citado por Santillan y Navarro (2007) mencionan que el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorar como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

Forehand y Gilmer (1964) indica que el clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas. Es un fenómeno subjetivo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte. También es un fenómeno objetivo, es decir, como conjunto de características permanentes que describen una organización, la

distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman.

b. Características

Rodriguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas mantienen una relación entre estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales que se dan progresivamente.
- Los comportamientos de los trabajadores se ven influenciados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa influye significativamente en el compromiso y fidelización de los trabajadores.
- Los trabajadores son parte de los cambios que se generan en el clima laboral de la organización y también afectan a sus comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables o situaciones de la empresa afectan el clima de la misma o viceversa.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser alarma y un fuerte indicador de que en la empresa se percibe un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos o incómodos frente a su labor.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del entorno de trabajo, las cuáles pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de dicho entorno laboral.
- El clima tiene resultados y consecuencias en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que se encuentra en medio de los factores del sistema organizacional y el comportamiento por cada trabajador.
- El clima, junto con las estructuras y características de la empresa además de los trabajadores que la conforman, hacen parte de un sistema interdependiente altamente dinámico.

c. Dimensiones del clima organizacional

- i. Estructura: Representa la impresión que tienen los integrantes de la empresa acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que encuentran en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

- ii. Responsabilidad (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la empresa acerca de la libertad en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo bajo presión.
- iii. Recompensa: Corresponde al sentimiento de los miembros sobre la adecuada y justa recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio y las felicitaciones frente al castigo o llamada de atención.
- iv. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los integrantes de la organización acerca de los desafíos o retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización fomenta la aceptación de riesgos a fin de lograr los objetivos trazados.
- v. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un clima laboral favorable, grato y de buenas relaciones sociales tanto entre equipos de trabajo como también entre jefes y subordinados.
- vi. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de colaboración por parte de los altos mandos, y de otros compañeros del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo a todo nivel.

- vii. Estándares: Es la percepción que tienen los trabajadores acerca del énfasis que tienen las empresas sobre las normas de rendimiento y desempeño.
- viii. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros, tanto pares como superiores o líderes, aceptan las opiniones discrepantes sin temor a la controversia y confrontación sino por el contrario buscan enfrentar y solucionar los problemas tan pronto aparezcan.
- ix. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización basada en la fidelización y compromiso con la empresa, siendo esto un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de ponerle relación a los objetivos personales con los de la organización.

d. Las funciones del Clima Organizacional

Las funciones del clima organizacional son:

- Desvinculación. Lograr que un grupo que actúa mecánicamente o un conjunto de personas que no está identificado con la tarea que realiza, se comprometa con los objetivos de la institución.
- Obstaculización. Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agotados y cansados debido a la excesiva rutina y otras situaciones que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

- Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales las están concretando y al mismo tiempo están gozando del sentimiento y la satisfacción de culminar con la tarea correctamente.
- Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción frente a necesidades sociales, que no necesariamente se asocian a realización de funciones, pero indirectamente influye en las ganas y proactividad que un colaborador demuestra.
- Alejamiento. Se refiere a un comportamiento caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores generando lazos de confianza y compañerismo a todo nivel.
- Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para mejoras en la organización, y así predicar con el ejemplo.
- Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación y preferencia para tratar a los miembros como personas, haciendo algún acto en términos humanos.

- Responsabilidad. El efecto de ser cada quien su propio jefe; lo que implica no tener que estar consultando todas sus decisiones o dependiendo todo el rato de un cargo mayor; ya que cuando se tiene un trabajo que hacer, se sabe de quién es su trabajo.
- Recompensa. La sensación de que al personal se le recompensa e incentiva por realizar eficientemente su trabajo; mayor realce en el reconocimiento positivo más que en sanciones o amonestaciones. Se percibe igualdad en las políticas de salarios y ascensos.
- Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el puesto y dentro de la organización; ¿se insiste en correr riesgos premeditados o es preferible no arriesgarse en nada?
- Cordialidad. El sentimiento general de amabilidad o afecto que prevalece en el ámbito laboral; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos amistosos e informales.
- Apoyo. La ayuda recibida tanto por parte de los gerentes y también empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo ante dificultades.
- Normas. La importancia de metas específicas, y normas de desempeño; haciendo mayor énfasis en hacer un buen trabajo cumpliendo lo estipulado; siendo así, el estímulo necesario que representan las metas personales y de grupo.

- Formalización. El grado en que se formalizan las políticas de y las responsabilidades de cada puesto y sus funciones.
- Conflicto. La sensación de que los jefes y colaboradores pueden tener diferentes puntos de vista; la importancia está en que los problemas salgan a la luz para su pronta solución y que no por el contrario permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad. El sentimiento de que uno pertenece y hace parte de la compañía siendo un miembro valioso y considerado importante dentro de un equipo de trabajo.
- Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en políticas como grados académicos, cursos o conocimientos teóricos.
- Tolerancia a los errores. La importancia y rapidez con que los errores se tratan en una forma de apoyo, de aprendizaje y retroalimentación, más que en una forma amenazante o culposa.
- Adecuación de la planeación. El grado en el que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida un Plan de Servicios y Reconocimiento impacta en el Clima Organizacional de la Unidad Minera Atacocha de Pasco, año 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto de un Plan de Servicios y Reconocimiento en el clima organizacional de la Unidad Minera Atacocha de Pasco, año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de los colaboradores de Unidad Minera Atacocha.
- Diseñar el Plan de Servicios y Reconocimiento para la Unidad Minera Atacocha.
- Evaluar el clima organizacional posterior al Plan de Servicios y Reconocimiento en la Unidad Minera Atacocha.
- Realizar el análisis económico de la investigación.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El Plan de Servicios y Reconocimiento impacta de manera positiva en el clima organizacional de la Unidad Minera Atacocha, de Pasco, año 2019.

Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	FORMULA	Valor	Instrumento												
SATISFACCIÓN LABORAL	Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, sensación que el individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad y el acceso al objeto o fines que la reducen. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser (Palma, 2004, p.14).	Satisfacer las necesidades de cada trabajador cuando cumple con sus funciones respetando sus creencias y valores sensación que el individuo va a experimentar cuando logra el equilibrio entre sus necesidades a través de recompensas, reconocimiento por su labor que realiza en su centro de labores como persona y profesionalmente.	BENEFICIOS	Satisfacción de programas de Aprendizaje	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores satisfechos con los programas}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Encuesta												
				Motivación	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que sienten que obtienen equitativos beneficios}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Encuesta												
			RECONOCIMIENTO	Reconocimiento a los años de servicio															
				Premiar los logros															
			RECONOCIMIENTO	Reconocimiento al mejor trabajador															
				Retroalimentación entre trabajadores y jefes															
					RANGOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS														
					<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>DESDE</th> <th>HASTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BAJO</td> <td>5</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>10</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>18</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>	RANGOS	DESDE	HASTA	BAJO	5	9	REGULAR	10	17	ALTO	18	25	#	Encuesta
RANGOS	DESDE	HASTA																	
BAJO	5	9																	
REGULAR	10	17																	
ALTO	18	25																	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	FORMULA	Valor	Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	Chiavenato (2009), define: “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. (p.74)	Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo que son percibidas en forma directamente o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno que influye en las actitudes y en el comportamiento.	AUTOREALIZACIÓN	% de oportunidades de progreso	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que sienten que existen oportunidades de progresar}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Encuesta
			COOPERACIÓN	% de trabajo en equipo	Nivel del trabajo en equipo	%	Encuesta
			COOPERACIÓN	% de compañerismo	Nivel de compañerismo en la empresa	%	Encuesta
			SUPERVISIÓN	% de trabajadores apoyados por su jefe	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que se sienten apoyados por su jefe}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Encuesta
			SUPERVISIÓN	% de colaboradores escuchados	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que son escuchados por el jefe inmediato}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Encuesta
			COMUNICACIÓN	% de trabajadores que sienten que la empresa fomenta y promueve la comunicación	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que sienten que se fomenta y promueve la comunicación}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según el propósito

Aplicada

Según el diseño de investigación

Experimental

Grado: Pre experimental

G: O1 X O2

Figura 1. Diseño Pre Experimental Pre prueba-Pos prueba con un solo grupo

Fuente: Rubio, L. (2014). Manual de estadística. (p12)

Dónde:

G: Grupo de estudio

O1: El clima laboral antes de la propuesta

X: Plan de Servicios y Reconocimiento

O2: El clima laboral después de la propuesta

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población

La población para el trabajo de investigación está constituida por 92 colaboradores de las distintas áreas de la Unidad Minera Atacocha.

2.2.2. Muestra

Carrasco, S. (2005) menciona, dos tipos de muestra, muestras probabilísticas; (muestras probabilísticas aleatoria simple, muestras probabilísticas aleatoria sistemática) y no probabilísticas; (muestras intencionadas, muestras por

cuotas), y para la investigación se toma como referencia muestras intencionadas que “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística” (p.242).

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Técnica: Encuesta: Es una técnica de recolección de información aplicada a través de un cuestionario, el cual tiene que estar previamente elaborado.

a) **Instrumento:** Cuestionario: Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

2.3.2. Técnica: Observación: Es un tipo de recolección que permite recaudar y obtener datos a través de la observación del objeto en estudio.

a) **Instrumento:** Hoja de observación: Es un instrumento que va a permitir obtener información mediante la observación del comportamiento del objeto de estudio y que es registrado de manera no estructural.

Tabla 3. *Instrumentos de recolección de datos y análisis de datos*

Técnica	Instrumento
Encuesta	• Cuestionario
Observación	• Hoja de Observación

Fuente: Elaboración Propia

2.4. Procedimiento

- **Encuesta**

Objetivos:

Obtener la información necesaria para el desarrollo Plan de Beneficios y Reconocimiento y el clima organizacional de la unidad minera.

Instrumentos:

- Cuestionarios
- Lapiceros
- Papel bond

Procedimiento:

- Preparación de encuesta:

Se desarrolla una serie de preguntas adecuadas a la población de la presente investigación.

- Ejecución de encuesta:

Iniciar la encuesta en el lugar y hora pactada, así como dar a conocer el motivo de dicha encuesta.

- Análisis de datos:

Procesar de manera confidencial los datos otorgados en la encuesta, sin adulterar los datos otorgados.

- **Observación**

Objetivos:

Conocer el grado de participación de cada uno de los colaboradores de la unidad minera.

Instrumentos:

- Hoja de observación
- Lapiceros
- Papel bond

Procedimiento:

Participar en las actividades que brinda la empresa para su posterior observación de cada colaborador.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnostico situacional de la empresa

3.1.1. Descripción de la Empresa

Nexa Resources es una empresa minerometalúrgica brasileña, anteriormente conocida como Votorantim Metais. Posee y opera tres minas subterráneas en Perú: la primera, Nexa Resources El Porvenir, la segunda Nexa Resources Atacocha, las cuales se encuentran ubicadas en la región Pasco; y la tercera Nexa Resources Cerro Lindo en Ica. También cuenta con dos minas en el estado brasileño de Minas Gerais, donde se extrae Zinc, Cobre y Plomo. Opera dos fundiciones en Brasil y una en Perú, que producen Zinc especial de alta ley, Óxido de Zinc, Cal Agrícola en polvo Zinca 200 y la aleación Zinc - Aluminio, Magnesio y Cobre Zamac. La minera también tiene ocho proyectos *greenfield* en estos dos países, incluidos algunos depósitos de oro y plata.

La Compañía Minera Atacocha S.A.A. fue constituida con fecha 8 de febrero del año 1936 y se dedica a la actividad minera. La actividad económica principal de la Compañía es la exploración y explotación de derechos mineros propios, así como de terceros para producir concentrados de Plomo, Zinc y Cobre (Compañía Minera Atacocha S.A.A, 2007).

Desde noviembre del año 2008 a la fecha, la Unidad Minera Atacocha forma parte del Grupo Milpo (Class & Asociados S.A., 2015), como subsidiaria

indirecta de la Compañía Minera Milpo, la cual, a su vez, forma parte del importante grupo empresarial brasileño Nexa Resources. Milpo ahora es NEXA Resources Perú S.A.A.

La unidad minera Atacocha está ubicada en la Sierra Central del Perú, en la Cordillera Occidental, muy cerca del nudo de Pasco. Atacocha se encuentra rodeada por el río Tingo hacia el Oeste y por el Huallaga hacia el Este, limitando por el Norte con la comunidad minera de Cerro de Pasco.

Ubicación	Distrito de San Francisco de Asís de Yarusyacán Provincia de Pasco Departamento de Pasco
Altitud	4,000 msnm
Producción	Concentrados de zinc, cobre y plomo con contenidos de oro y plata
Proceso productivo	Mina subterránea con flotación de mineral en planta concentradora
Capacidad de tratamiento	4,500 tpd
Principales características	Se encuentra en proceso de integración operativa con la UM El Porvenir

Figura 2. Descripción Unidad Minera Atacocha
Fuente: Memoria Anual Nexa Resources Perú S.A.A. (2018)

3.2.1. Visión, Misión y Valores

A continuación, se presenta la visión y misión de la empresa NEXA Resources Perú S.A.A., ya que es la que rige actualmente para todas las unidades mineras Atacocha, El Porvenir y Cerro Lindo.

Visión

Ser uno de los principales productores de metales base en el mundo (Zinc, Cobre y Plomo); cuya estrategia de crecimiento sostenible se basa en un modelo transparente e innovador que genere valor para todos, de manera responsable.

Misión

Somos una organización líder en la concepción, ejecución y operación de proyectos minero – metalúrgicos que crea valor de manera responsable para sus accionistas, comunidades, trabajadores, clientes y socios de negocio.

Valores

- Solidez
- Ética
- Respeto
- Espíritu emprendedor
- Unión

3.3.1. Giro del negocio

El giro del negocio, de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), establecida por las Naciones Unidas, corresponde a la División 33, Agrupación 230 y Grupo 2302. Está clasificada como una empresa de mediana minería, y se rige por el Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería (Compañía Minera Atacocha S.A.A, 2010).

3.4.1. Grupos de interés

Tabla 4. *Grupos de interés*

Grupos de interés	Subgrupos de interés
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Nexa Resources Cajamarquilla S.A. • Otros accionistas
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados de planilla • Dirigentes de sindicatos • Contratistas de terceros • Practicantes
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes a largo plazo
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios • Transporte marítimo • Transporte terrestre • Personal de intermediación
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Pasco: comunidades aledañas a la UM El Porvenir y UM Atacocha • Ica: comunidades aledañas a la UM Cerro Lindo.
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades nacionales • Autoridades regionales y locales • Comunidades • Comités ambientales, organizacionales, ONG, entre otros
Gobierno y Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Entes reguladores y fiscalizadores • Municipalidades provinciales y distritales • Gobiernos regionales • Agrupaciones civiles • Prensa

Fuente: Memoria Anual Nexa Resources Perú S.A.A. (2018)

3.5.1. Alianzas estratégicas

- Cámara de Comercio de Canadá Perú (CCCP)
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), a través de la Asociación Empresarios por la Educación
- Grupo de Dialogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS)
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP)
- International Zinc Association
- Perú 2021
- Programa Perú Responsable (Programa Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial)
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)

3.6.1. Gobernanza Corporativa

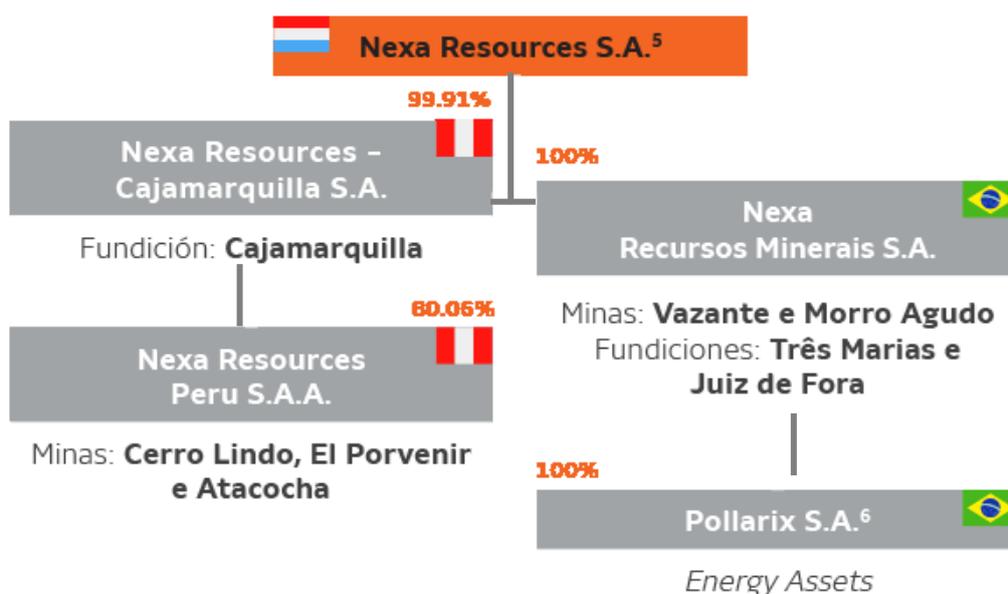


Figura 3. Estructura Corporativa

Fuente: Memoria Anual Nexa Resources Perú S.A.A. (2018)

3.7.1. Organización de la Superintendencia de Desarrollo Humano Organizacional (DHO)

La superintendencia de Desarrollo Humano Organizacional de la unidad minera Atacocha está conformada por las siguientes áreas: Administración de Personal, Relaciones Laborales, Capacitación y Desarrollo, Comunicaciones y Bienestar Social; la cual reporta directamente a Gerencia General de la unidad minera Atacocha.

La unidad minera Atacocha está conformada por 420 colaboradores, de los cuales 92 son empleados y 328 son obreros, los cuales interactúan directamente con todos los empleados que pertenecen a la Superintendencia de DHO para temas relacionados con capacitación, entrega de boletas de pago, relaciones laborales, bienestar, etc.

3.8.1. Problemática en la gestión de los sub procesos de recursos humanos

Entre los meses de octubre – noviembre del 2018 la empresa aplicó la encuesta de clima laboral (esta encuesta se realiza cada dos años), la cual fue llevada a cabo mediante un proveedor, la empresa Hay Group quien se encargó de realizarla, analizarla y presentar los resultados en marzo del 2019.

Dentro de los resultados obtenidos y al analizar los 15 factores evaluados, se puede observar en la Figura 4 que los resultados más bajos fueron en los siguientes factores: “Remuneración y Beneficios” con 48 puntos, “Recursos” con 56 puntos, “Capacitación y Desarrollo” y “Respeto y Reconocimiento”

con 57 y 60 puntos, respectivamente. Lo ideal es que los puntajes por factor superen los 70 puntos para estar dentro del mínimo aceptable por la empresa.

Durante el año 2019 ya se han aplicado medidas y soluciones que ataquen los factores de “Recursos” y “Capacitación y Desarrollo”; sin embargo, para los otros dos factores “Remuneración y Beneficios” y “Respeto y Reconocimiento”, aún no se ha desarrollado un plan o programa que busque incrementar el puntaje obtenido en el 2018.

Estos bajos índices demostraron que los trabajadores no están conformes con las políticas, lineamientos y/o posiciones que la empresa tiene sobre dichos aspectos, lo que a su vez podría estar generando la rotación de personal, la desmotivación, el mal clima laboral, la insatisfacción, etc., o que podría generar las mismas si es que no se atacan a tiempo.

A través de los resultados mostrados, se plantea tomar acciones y proponer soluciones a trabajar durante el 2019, en el cual se realizará la siguiente encuesta de clima laboral, con el fin de que estos índices hayan incrementado en 22 puntos para el factor “Remuneración y Beneficios” y en 10 puntos para el factor “Respeto y Reconocimiento” logrando así que ambos factores se encuentren dentro del mínimo aceptable de 70 puntos.

En la Figura 4 se muestran los resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2018 entregados por la empresa Hay Group. Allí se puede observar que los

factores sombreados en verde se encuentran dentro del rango de puntaje deseado por la empresa, y los factores sombreado en naranja son todos los factores que se tienen por mejorar, así mismo se muestran los promedios por factor y por área, sombreados en celeste.

Factor	SSO	Planeamiento	Geología	Mina	Planta	Mantenimiento	Otras área	UM Atacocha
Calidad y Foco en el cliente	65	80	90	77	89	92	81	82
Seguridad en el trabajo	86	75	67	70	81	78	71	75
Imagen externa	70	78	75	78	83	86	84	79
Principios y Valores	67	72	75	67	75	75	64	71
Compromiso	68	67	73	78	83	80	77	75
Cooperación	60	67	70	69	81	76	54	68
Soporte Organizacional	73	79	75	74	80	78	73	76
Autonomía y Empowerment	62	69	73	62	68	72	73	68
Claridad y Direccionamiento	65	60	68	60	63	58	68	63
Respeto y Reconocimiento	56	71	56	59	55	66	55	60
Recursos	60	45	44	61	66	63	54	56
Prácticas de Gestión de Personas	72	71	61	58	56	63	57	63
Gestión del desempeño	75	72	63	64	68	69	73	69
Remuneraciones y Beneficios	44	39	38	52	64	48	53	48
Capacitación y Desarrollo	60	56	59	58	53	53	57	57
Media General	66	67	66	66	71	70	66	68

Figura 4. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2018

Fuente: Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2018, trabajo entregado por Hay Group.

Según Matute, Becerra y Muñoz (2008):

Las principales ventajas de un diagnóstico de clima organizacional son:

- Identifica fortalezas y debilidades individuales, grupales y de la organización, direccionando y optimizando esfuerzos hacia aquellos puntos que no representan progreso o mejora para la empresa.
- Determina hacia donde hay que orientar a los programas de capacitación a fin de mejorar las áreas de oportunidad y desarrollar habilidades.
- Permite conocer la imagen que la empresa proyecta externamente (proveedores, clientes, etcétera) y puede existir una retroalimentación de cómo es percibida con relación a su competencia.
- Se involucra la personal para la identificación de las causas que están generando los problemas de comportamiento que se perciben en la organización.
- Determina los comportamientos predominantes que podrían provocar una situación problemática y su impacto en la empresa.
- Produce un efecto de aprendizaje, pues el personal no solo descubre toda verdad acerca de la organización, sino también adquiere un método para identificar sus problemas por sí mismo. La capacidad potencial de resolver los problemas puede aumentar de modo considerable durante el diagnóstico.

A partir de él se establecen las prioridades para emprender un proceso de transformación cultural. Por tanto, el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta

a sus empleados y al exterior. Es fundamental conocer el clima organizacional actual e ideal en sus múltiples dimensiones para identificar la brecha existente con el fin de tomar medidas correctivas y lograr el clima deseado. (Matute et al., 2008, pp. 38-39).

El índice de rotación mensual del personal en la unidad minera Atacocha es de 19.5% (al cierre del tercer trimestre del 2018) de los cuales los principales motivos son: el 38% por renuncia voluntaria, el 17% por transferencia, el 33% por mutuo disenso y el 12% por término de contrato; dentro de las causas de las renuncias voluntarias se tiene que el 15% renuncia por motivos personales, el 59% por otra oportunidad laboral, el 19% por estudios y el 7% por problemas familiares.

3.2. Diagnóstico del área de estudio

El presente proyecto de investigación se lleva a cabo en la empresa Nexa Resources Perú S.A.A – Unidad Minera Atacocha. Esta empresa no cuenta con un plan de Servicios y Reconocimiento, por el cual, se identificaron varias causas que genera problemas con el clima organizacional.

El diagnóstico solo se aplicará a los colaboradores (46 personas) de la unidad minera Atacocha, ya que los obreros tienen un programa de servicios y reconocimiento que se rige en base al convenio colectivo que desarrolla año a año el sindicato en su pliego. Así mismo dentro del factor “Remuneración y Beneficios”

Solo se aplicará el análisis al factor “Beneficios” ya que por la parte de “Remuneraciones”, al pertenecer al grupo Nexa Resources, este punto se maneja de manera corporativa.

Con respecto a las características de la fuerza laboral, al analizar los datos de los 46 empleados se obtuvo lo siguiente:

Tabla 5. Cantidad de Trabajadores por Sexo

Sexo	Cantidad	%
Femenino	5	11%
Masculino	41	89%
Total general	46	100%

Nota. Adaptado de Data del personal de Nexa Resources por Nexa Resources (2018).

Tabla 6. Cantidad de Trabajadores por Rango de Edades

Rango de edades	Cantidad	%	% Acumulado
De 18 a 30	11	24%	24%
31 a 40	18	39%	63%
41 a 50	9	19%	82%
51 a 60	5	11%	93%
61 a Mas	3	7%	100%

Nota. Adaptado de Data del personal de Nexa Resources por Nexa Resources (2018).

Tabla 7. Cantidad de Trabajadores por Departamento de Procedencia

Departamento de procedencia	Cantidad de empleados	%	% Acumulado
Lima	14	31%	31%
Junín	7	15%	46%
Pasco	9	20%	66%
Huánuco	6	13%	79%
Arequipa	4	9%	88%
Ancash	2	4%	92%
Cajamarca	1	2%	94%
Cusco	1	2%	96%
Huancavelica	1	2%	98%
Moquegua	1	2%	100%

Nota. Adaptado de Data del personal de Nexa Resources por Nexa Resources (2018).

Tabla 8. Cantidad de Trabajadores por Estado Civil

Estado civil	Cantidad	%
Casado(a)	29	63%
Soltero(a)	17	37%
Total general	46	100%

Nota. Adaptado de Data del personal de Nexa Resources por Nexa Resources (2018).

Tabla 9. Cantidad de Trabajadores por Años De Servicio

Años de servicio	Cantidad	%
De 0 a 5	25	54%
6 a 10	8	17%
11 a 20	2	4%
21 a 30	4	9%
31 a Mas	7	15%

Nota. Adaptado de Data del personal de Nexa Resources por Nexa Resources (2018).

Como se puede observar el 89% de los empleados son varones y el 11% mujeres, el 39% tiene menos de 40 años, el 31% de los trabajadores son de Lima, el 15% de Junín, solo el 20% son de Cerro de Pasco (localidad donde se encuentra la mina) y el 13% son de Huánuco. Así mismo se puede observar que el 54% de los trabajadores (25 personas) tienen menos de cinco años de servicio, al analizar más a detalle este número se observa que 14 trabajadores tienen menos de un año y 7 tienen un año, como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 10. *Cantidad de Trabajadores con Menos de Seis Años de Servicio*

Años de servicio	Cantidad
Menos de 1 año	14
1	7
2	1
3	1
4	1
5	1

Nota. Adaptado de Data del personal de Nexa Resources por Nexa Resources (2018).

En resumen, se puede decir que los trabajadores a los cuales se les pretende brindar los programas de beneficios y reconocimiento pertenecen en gran parte a la generación X y Millennials, que tienen en su mayoría menos de dos años de servicio en la empresa y que pertenecen a distintas provincias del Perú teniendo 31% Lima.

3.2.1. Brainstorming

Para poder determinar las posibles causas del bajo puntaje en los factores de “Beneficios” y “Respeto y Reconocimiento” en la Encuesta de Clima Laboral 2018, se realizó un brainstorming, obteniendo los siguientes supuestos:

Tabla 11. Factores de Beneficios / Respeto y Reconocimiento

N°	Posibles causas
1	La empresa ni los jefes felicitan a los colaboradores por los trabajos bien hechos.
2	La empresa no tiene un programa de reconocimiento por antigüedad.
3	Los colaboradores comparan con la competencia los beneficios que brinda la empresa, percibiendo la inequidad entre ambas.
4	No está dentro de los planes de la empresa realizar planes de beneficios.
5	La empresa no se preocupa por establecer un equilibrio vida – trabajo para sus colaboradores.
6	Los planes de beneficios solo aplican a los obreros.
7	La empresa no realiza actividades de recreación para los empleados.
8	El liderazgo de los jefes no es el adecuado.
9	Cuando un equipo realiza bien un trabajo, solo se felicita al jefe del área y no a los empleados.
10	El trabajo es muy rutinario, no se generan oportunidades o proyectos que motiven a los colaboradores.
11	La empresa pasa por alto algún logro o fecha especial/importante de los trabajadores (cumpleaños, nacimiento de hijos, etc.).
12	La empresa brinda beneficios generalizados y no individualizados, los cuales están más enfocados a los obreros y no a los empleados.
13	Las actividades deportivas son siempre las mismas, no hay disciplinas adicionales.
14	La empresa no tiene convenios con instituciones educativas.

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Diagrama de Ishikawa



Figura 5. Diagrama de Ishikawa
Fuente: Elaboración propia

En base a los supuestos mencionados líneas arriba se realizó un diagrama de Ishikawa, para estructurar de manera gráfica las mismas e identificar las sub causas que podrían estar originando el bajo índice de los factores de beneficios y reconocimiento.

3.3. Resultados del Diagnostico

- **Encuesta Clima organizacional**

Dimensión: Autorrealización

Tabla 12. *Resultados de encuesta Pre Test P.1*

	1. ¿Recibe la información y los materiales necesarios para cumplir sus funciones?
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
En desacuerdo	12
Totalmente en desacuerdo	0

Fuente: Elaboración propia

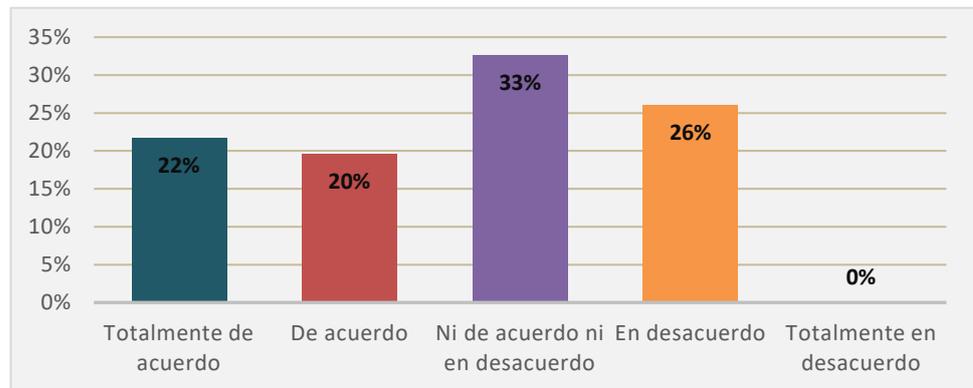


Figura 6. Resultados de encuesta Pre Test P. 1

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados podemos apreciar que los colaboradores no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la información y materiales necesarios para cumplir su función que en su mayoría representa el 33%, seguido de un 26% que está en desacuerdo. Esto nos ayudará a plantear a jefes o supervisores la mejor comunicación entre ambas partes.

Tabla 13. Resultados de encuesta Pre Test P.2

2. ¿Siente la suficiente autonomía para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo?	
Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	22
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

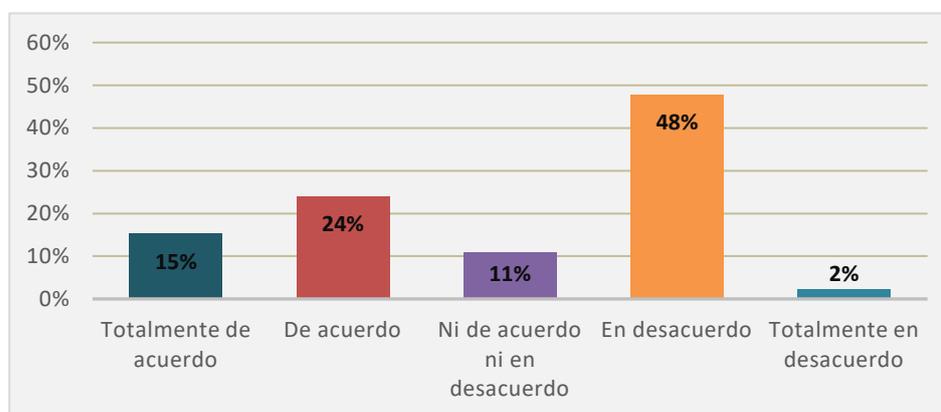


Figura 7. Resultados de encuesta Pre Test P. 2

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta pregunta muestran que los colaboradores no tienen la suficiente autonomía para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo con un 48% y un 24% indica si tener la suficiente autonomía para la toma de decisiones.

Tabla 14. Resultados de encuesta Pre Test P.3

3. ¿Existe un plan para el logro de objetivos dentro de su área de trabajo?	
Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	16
Totalmente en desacuerdo	0

Fuente: Elaboración propia

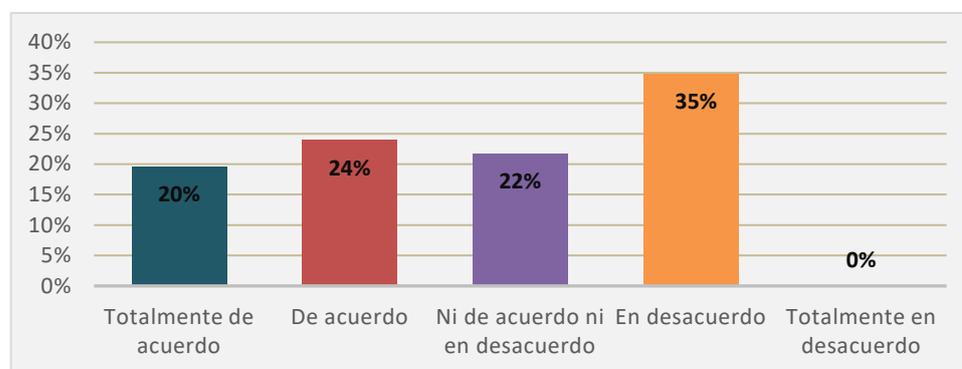


Figura 8. Resultados de encuesta Pre Test P. 3

Fuente: Elaboración propia

El 35% de los colaboradores indican que se están en desacuerdo que no exista un plan para el logro de objetivos dentro de su área de trabajo, siendo esta una gran debilidad para contribuir con la satisfacción laboral.

Tabla 15. Resultados de encuesta Pre Test P.4

4. ¿Siente que existen oportunidades de progreso?	
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	17
Totalmente en desacuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

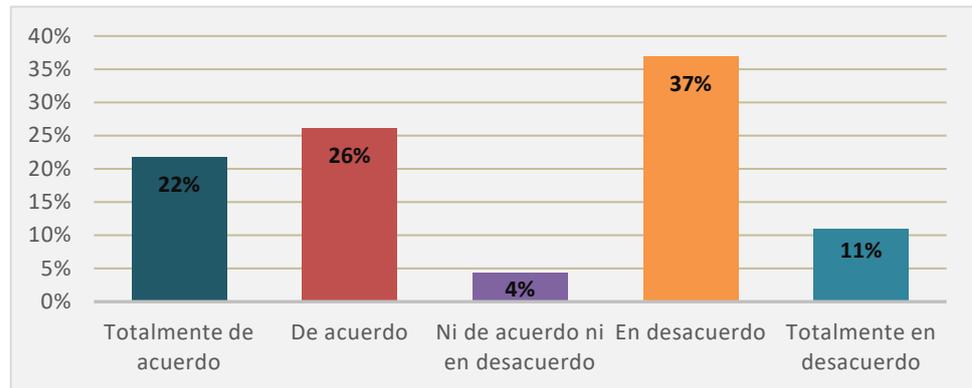


Figura 9. Resultados de encuesta Pre Test P. 4

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores opinaron que si existe oportunidades de progreso con un 48% (22% Totalmente de acuerdo y el 26% De acuerdo) este resultado será tomado para establecer el plan de beneficios.

Tabla 16. Resultados de encuesta Pre Test P.5

5. ¿La distribución de funciones dentro de su área es equitativa?	
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	0

Fuente: Elaboración propia

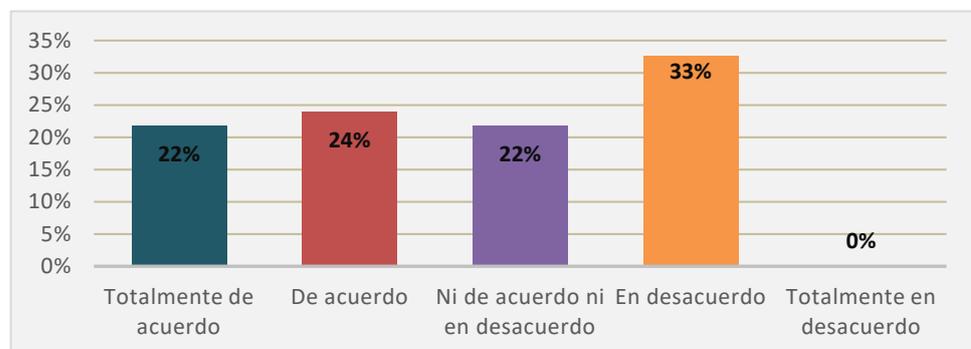


Figura 10. Resultados de encuesta Pre Test P. 5

Fuente: Elaboración propia

Cuando se les pregunto a los colaboradores si la distribución de funciones dentro de su área es equitativa, ellos respondieron con 22% Ni de acuerdo ni en Desacuerdo y 33% En desacuerdo esto significa que todos los colaboradores no se les trata de una manera equivalente dentro de su área de trabajo.

Tabla 17. Resultados de encuesta Pre Test P.6

6. ¿Las remuneraciones están acorde al mercado?	
Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11
En desacuerdo	14
Totalmente en desacuerdo	6

Fuente: Elaboración propia

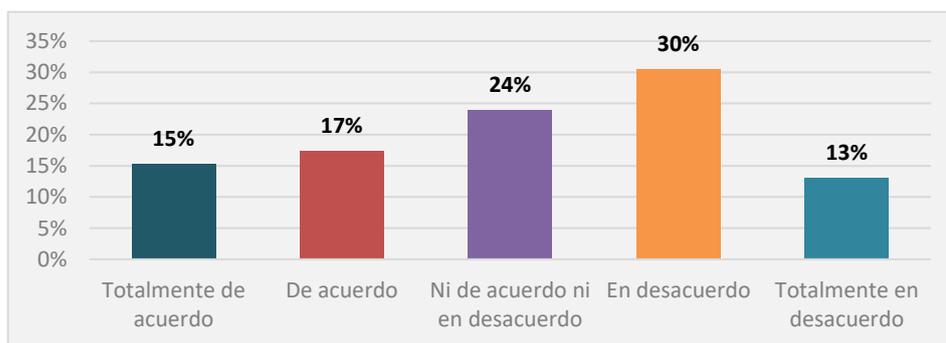


Figura 11. Resultados de encuesta Pre Test P. 6

Fuente: Elaboración propia

El 30% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con respecto a que las remuneraciones no están de acorde con el mercado.

Tabla 18. Resultados de encuesta Pre Test P.7

7. ¿Cuándo sale del trabajo, se siente satisfecho con lo logrado en el día?	
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	14
Totalmente en desacuerdo	12

Fuente: Elaboración propia

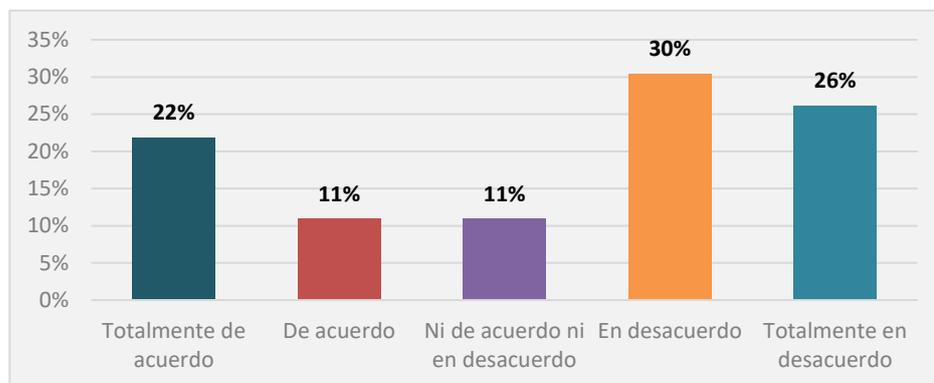


Figura 12. Resultados de encuesta Pre Test P. 7

Fuente: Elaboración propia

El 56% (26% Totalmente en desacuerdo y 30% En desacuerdo) indican no sentirse satisfechos al momento de culminar con su labor diaria. Esto indica que el colaborador no se encuentra satisfecho dentro de la empresa.

Tabla 19. Resultados de encuesta Pre Test P.8

8. ¿Cuándo hay un proceso de selección, optan por dar prioridad a la selección interna?	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
En desacuerdo	19
Totalmente en desacuerdo	12

Fuente: Elaboración propia

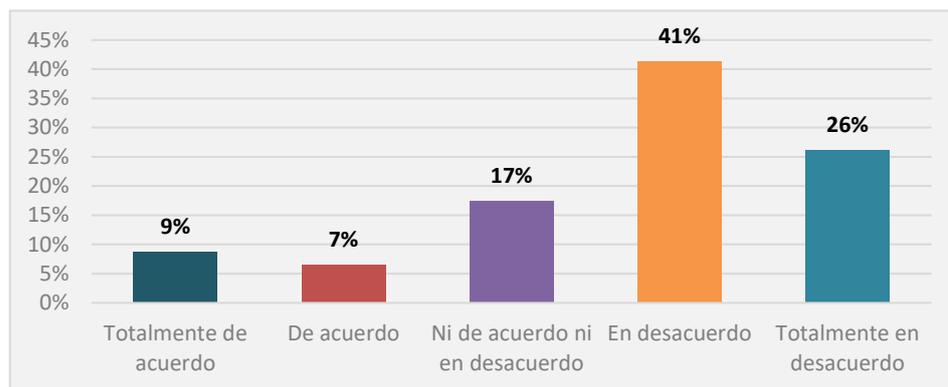


Figura 13. Resultados de encuesta Pre Test P. 8

Fuente: Elaboración propia

El 41% de los colaboradores están desconformes con que no se les dé prioridad ante un proceso de selección. Esto no les permite obtener ningún beneficio de crecimiento laboral.

Tabla 20. Resultados de encuesta Pre Test P.9

9. ¿La empresa brinda buenos y equitativos beneficios a sus trabajadores?	
Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	12
Totalmente en desacuerdo	12

Fuente: Elaboración propia

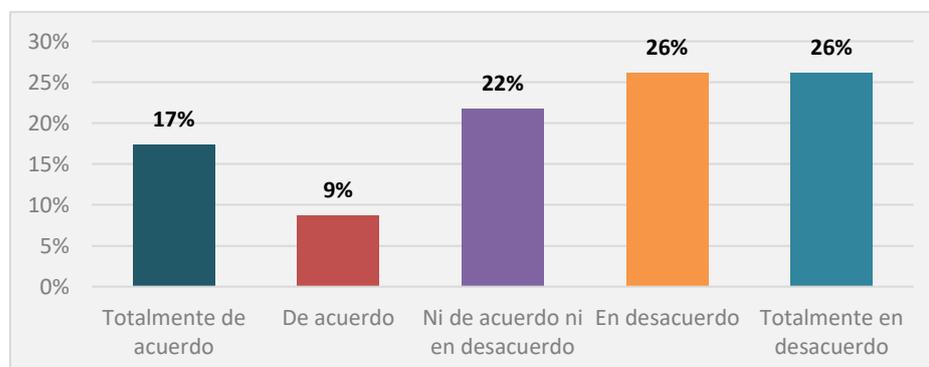


Figura 14. Resultados de encuesta Pre Test P. 9

Fuente: Elaboración propia

El 52% (26% Totalmente en desacuerdo y 26% En desacuerdo) de los colaboradores indica que la empresa no brinda buenos y equitativos beneficios.

Tabla 21. *Resultados de encuesta Pre Test P.10*

	10. ¿La empresa brinda programas de aprendizaje internos y externos?
Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	12

Fuente: Elaboración propia

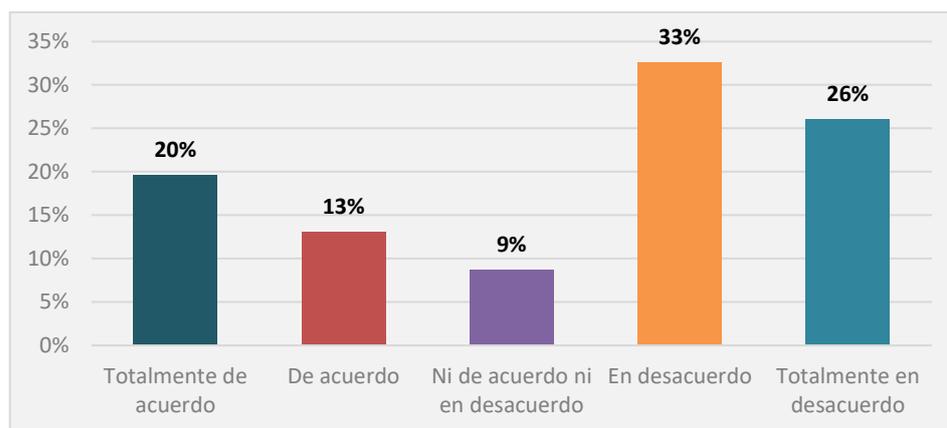


Figura 15. *Resultados de encuesta Pre Test P. 10*

Fuente: Elaboración propia

El 33% de los encuestados están en desacuerdo, con respecto a que la empresa no brinda programas de aprendizaje internos y externos. Y el 26% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 22. Resultados de encuesta Pre Test P.11

	11. ¿Considera que la empresa le brinda una línea de carrera?
Totalmente de acuerdo	12
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
En desacuerdo	12
Totalmente en desacuerdo	6

Fuente: Elaboración propia

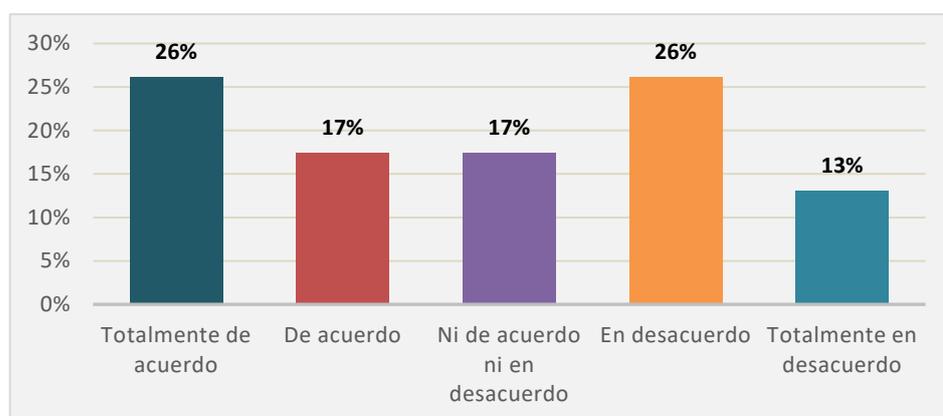


Figura 16. Resultados de encuesta Pre Test P. 11

Fuente: Elaboración propia

El 43% (26% Totalmente de acuerdo y 17% De acuerdo) de los colaboradores piensa que la empresa brinda una línea de carrera.

Dimensión: Cooperación

Tabla 23. Resultados de encuesta Pre Test P.1

	1. ¿Puede abiertamente conversar con sus compañeros de trabajo?
Totalmente de acuerdo	12
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

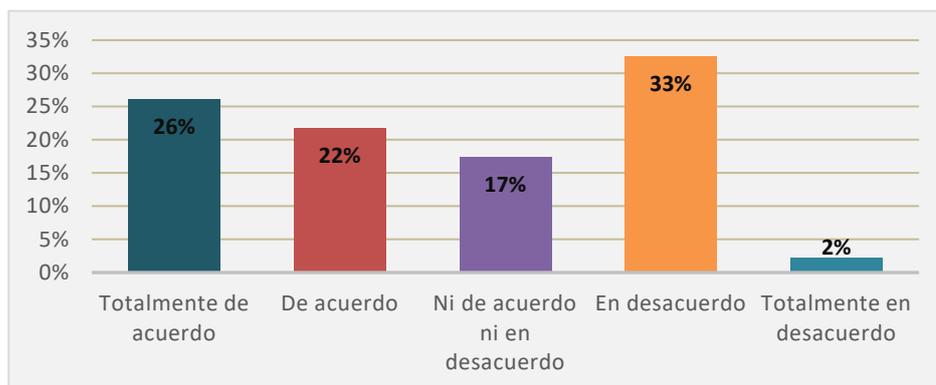


Figura 17. Resultados de encuesta Pre Test P. 1

Fuente: Elaboración propia

Este resultado arroja que el 26% está Totalmente de acuerdo y el 22% De acuerdo con respecto, que se puede conversar abiertamente con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, el 33% está en Desacuerdo, este análisis indica que los colaboradores no comparten momentos en los cuales interactúen y por ello no existe una buena relación amical entre ellos.

Tabla 24. Resultados de encuesta Pre Test P.2

	2. ¿Cuándo tiene un trabajo tedioso, alguno de sus compañeros le ofrece ayuda?
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
En desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	7

Fuente: Elaboración propia

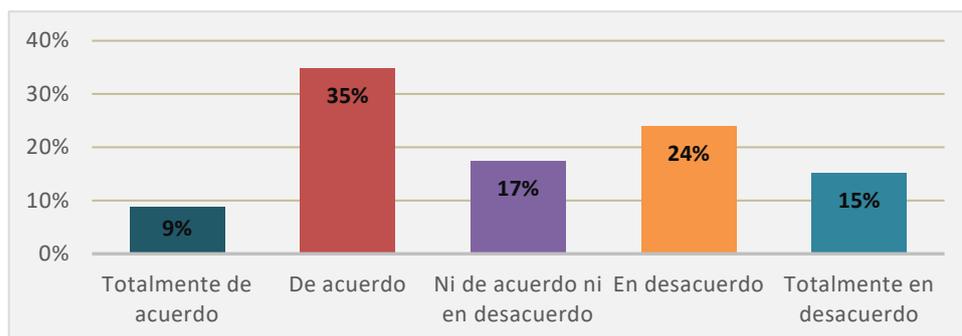


Figura 18. Resultados de encuesta Pre Test P. 2

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores opinaron en un 44% (9% Totalmente de acuerdo y 35% De acuerdo) que cuando tienen un trabajo tedioso alguno de sus compañeros les ofrece ayuda. Este resultado será tomado como una debilidad en la cual se debe afianzar.

Tabla 25. Resultados de encuesta Pre Test P.3

	3. ¿Tanto en su área como en la empresa, se fomenta el trabajo en equipo?
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

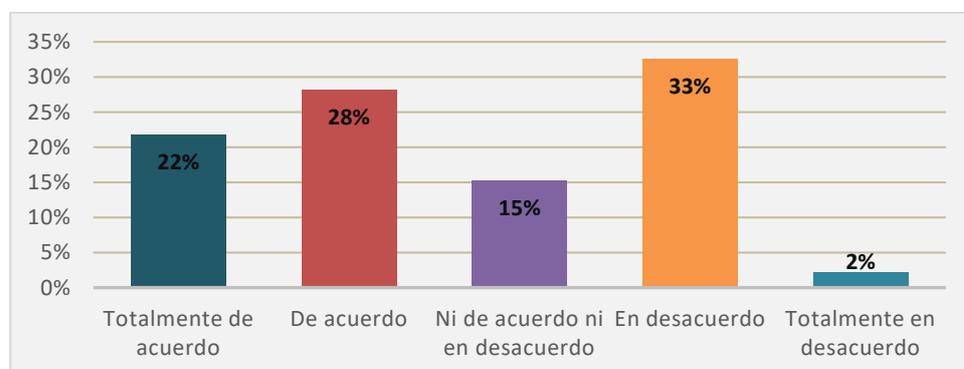


Figura 19. Resultados de encuesta Pre Test P. 3

Fuente: Elaboración propia

Respecto al trabajo en equipo si bien la mitad (22% Totalmente de acuerdo y 28% De acuerdo) existe un porcentaje del 50% que esta desconforme como se ha establecido el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Tabla 26. Resultados de encuesta Pre Test P.4

	4. ¿Dentro de la empresa existe el espíritu de compañerismo?
Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	6

Fuente: Elaboración propia

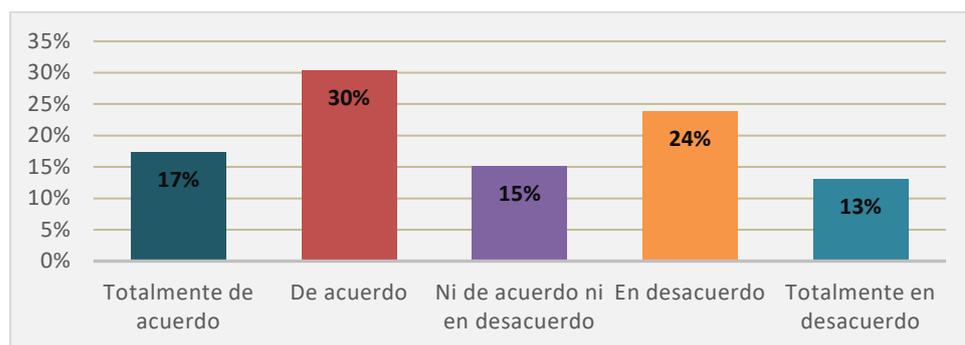


Figura 20. Resultados de encuesta Pre Test P. 4

Fuente: Elaboración propia

El 17% de colaboradores indico estar Totalmente de acuerdo y el 30% De acuerdo, a que dentro de la empresa existe el espíritu del compañerismo. Y el 15% esta Ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto será tomado como un punto muy importante a desarrollar dentro de los planes.

Tabla 27. Resultados de encuesta Pre Test P.5

5. ¿Su equipo de trabajo trabaja con una misma meta y visión?	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	21
Totalmente en desacuerdo	11

Fuente: Elaboración propia

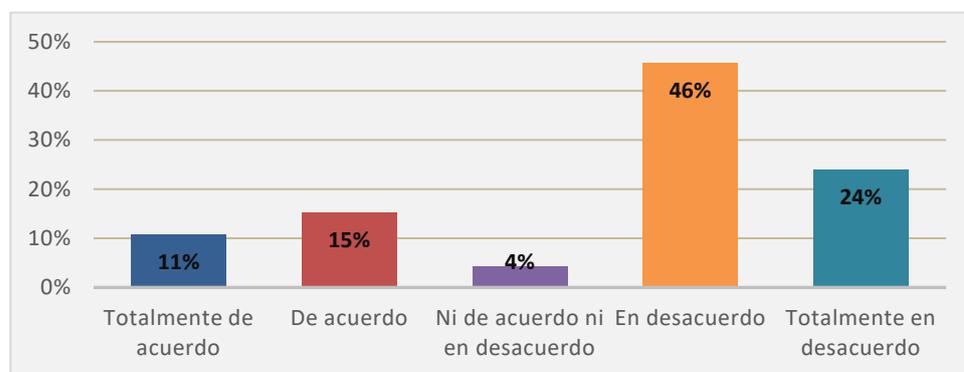


Figura 21. Resultados de encuesta Pre Test P. 5

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores sienten que su equipo de trabajo no trabaja bajo una misma meta y visión. Lo cual no permite que estén comprometidos para alcanzar sus objetivos. Esto se debe a que no existen beneficios y reconocimientos que les permitan desenvolverse satisfactoriamente.

Dimensión: Supervisión

Tabla 28. Resultados de encuesta Pre Test P.1

1. ¿Siente el apoyo de su jefe cuando se encuentra con alguna dificultad?	
Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	16
Totalmente en desacuerdo	8

Fuente: Elaboración propia

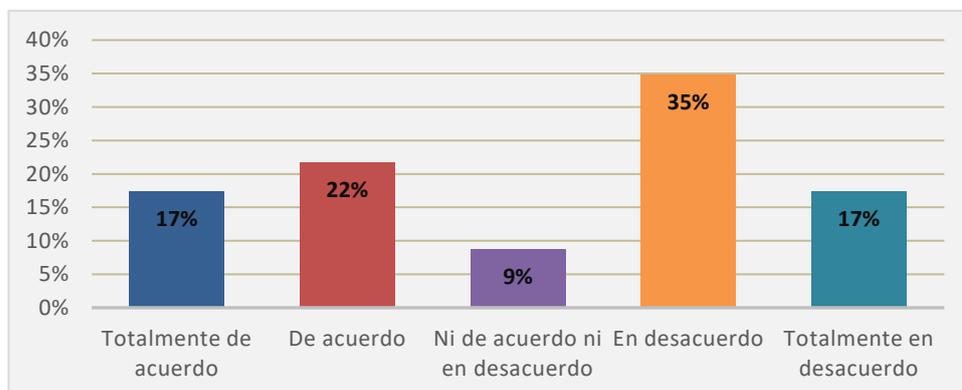


Figura 22. Resultados de encuesta Pre Test P. 1

Fuente: Elaboración propia

Se les pregunto a los colaboradores si sienten el apoyo de su jefe cuando se encuentran en alguna dificultad, un 52% (17% Totalmente en desacuerdo y 22% En desacuerdo) indicó que no siente el apoyo del jefe inmediato cuando tienen un inconveniente.

Tabla 29. Resultados de encuesta Pre Test P.2

2. ¿Su jefe le demuestra apoyo frente a otros superiores?	
Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	16

Fuente: Elaboración propia

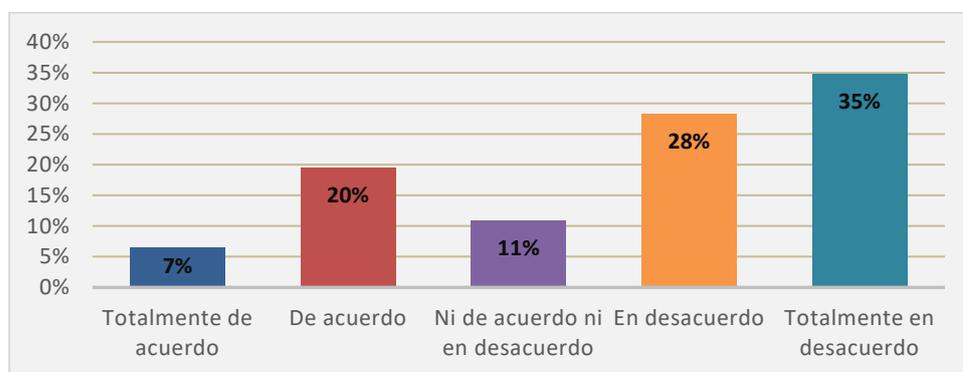


Figura 23. Resultados de encuesta Pre Test P. 2

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores indican que no sienten que su jefe les demuestre apoyo cuando se encuentran en una situación difícil frente a sus superiores.

Tabla 30. Resultados de encuesta Pre Test P.3

3. ¿Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar algunos puntos débiles?	
Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	8

Fuente: Elaboración propia

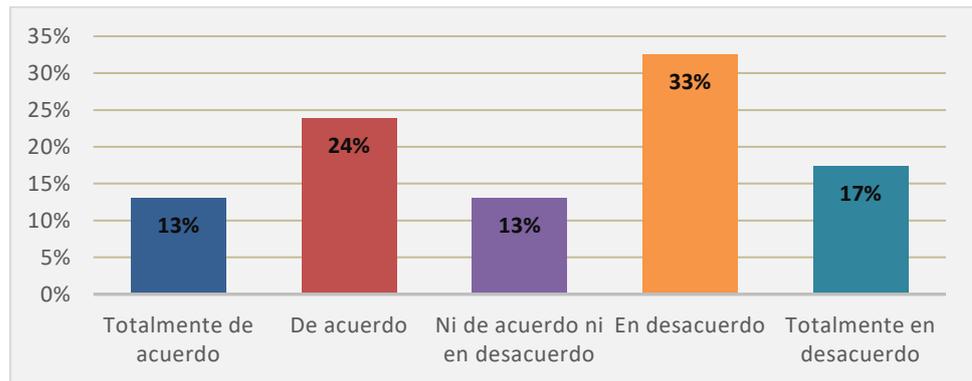


Figura 24. Resultados de encuesta Pre Test P. 3

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores no se encuentran conformes con la retroalimentación que les brinda su jefe puesto que un 50% (17% Totalmente en Desacuerdo y 33% En desacuerdo).

Tabla 31. Resultados de encuesta Pre Test P.4

4. ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo y aportes positivos?	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	18

Fuente: Elaboración propia

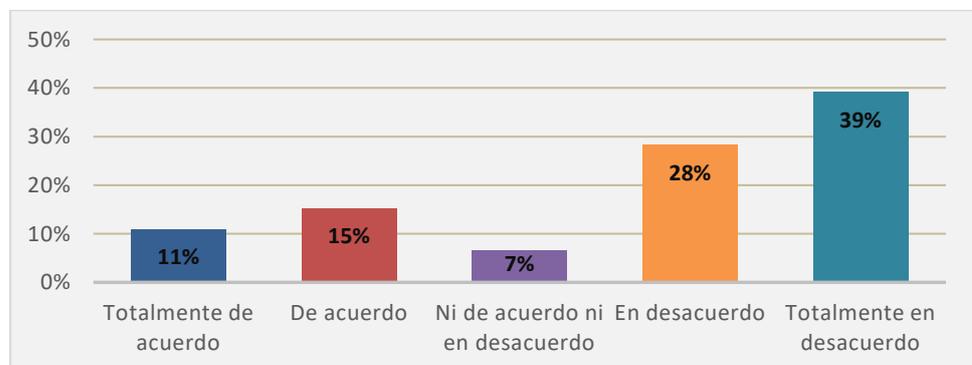


Figura 25. Resultados de encuesta Pre Test P. 4

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores no sienten que son reconocidos en referencia a su desempeño en el trabajo un 67% (39% Totalmente en Desacuerdo y 28% En desacuerdo). Esto indica que los colaboradores están siendo desmotivados para trabajar de una manera eficiente y eficaz.

Tabla 32. Resultados de encuesta Pre Test P.5

5. ¿Su jefe hace un seguimiento adecuado a su trabajo?	
Totalmente de acuerdo	14
De acuerdo	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	9

Fuente: Elaboración propia

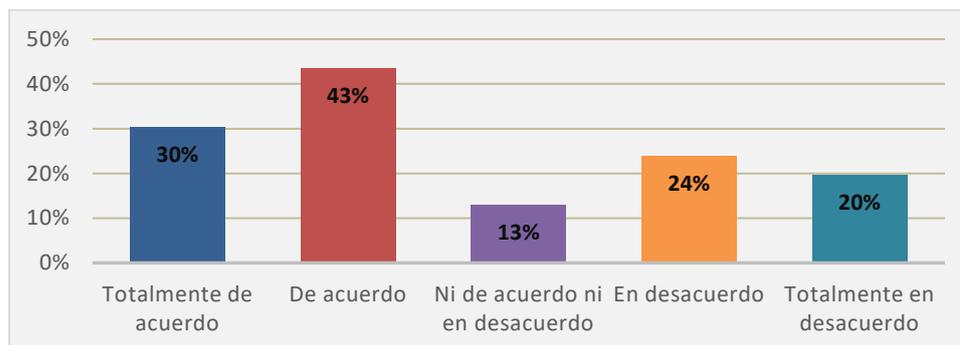


Figura 26. Resultados de encuesta Pre Test P. 5

Fuente: Elaboración propia

El 73% (13% Totalmente de acuerdo y 43% De acuerdo) de los colaboradores indica que su jefe si realiza un seguimiento adecuado a su trabajo.

Tabla 33. Resultados de encuesta Pre Test P.6

6. ¿Su jefe solicita sus opiniones antes de tomar alguna decisión dentro del área?	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	23
Totalmente en desacuerdo	15

Fuente: Elaboración propia

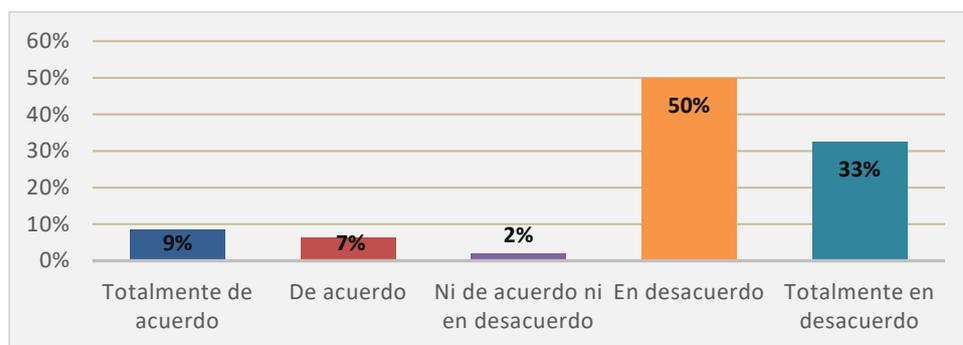


Figura 27. Resultados de encuesta Pre Test P. 6

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los colaboradores opinaron que el jefe no tomo en cuenta las opiniones antes de tomar una decisión, mientras que 33% opino que estaba totalmente en desacuerdo que el jefe no solicite sus opiniones frente a la toma de decisiones.

Tabla 34. Resultados de encuesta Pre Test P.7

7. ¿Cree Ud. que su jefe realiza una evaluación eficiente?	
Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	9

Fuente: Elaboración propia

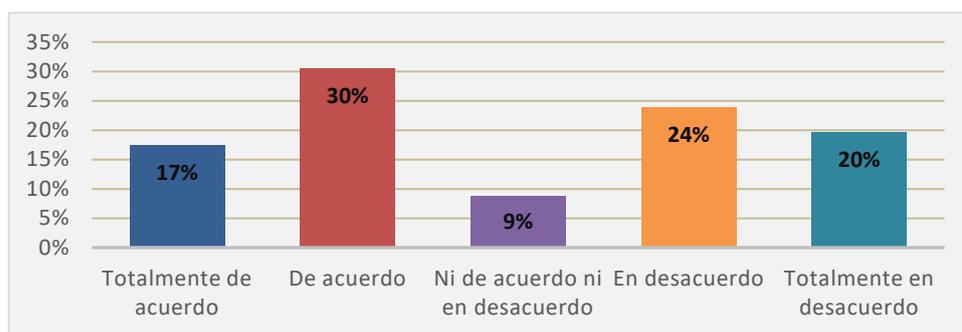


Figura 28. Resultados de encuesta Pre Test P. 7

Fuente: Elaboración propia

El 47% (17% Totalmente de acuerdo y 30% De acuerdo) de los colaboradores considera que su jefe realiza una eficiente evaluación con respecto a su desempeño en el trabajo.

Dimensión: Comunicación

Tabla 35. Resultados de encuesta Pre Test P.1

	1. ¿Existe suficiente comunicación dentro de su área de trabajo?
Totalmente de acuerdo	13
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	16
Totalmente en desacuerdo	6

Fuente: Elaboración propia

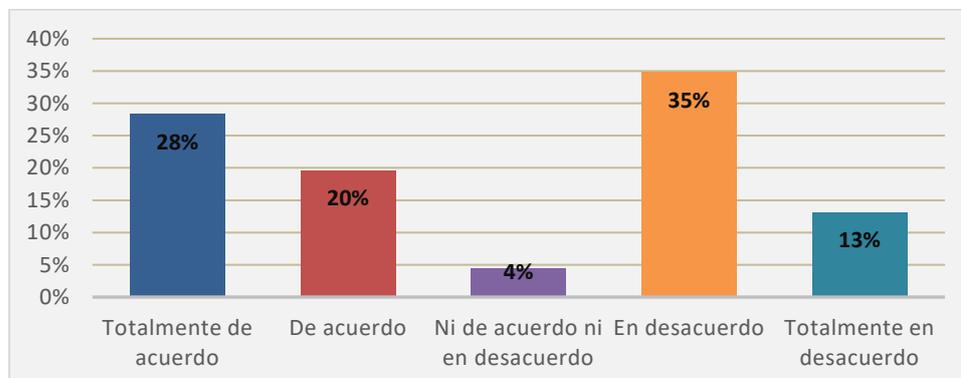


Figura 29. Resultados de encuesta Pre Test P. 1

Fuente: Elaboración propia

Un 28% de los colaboradores opinaron estaba totalmente de acuerdo con la comunicación que se lleva dentro del área de trabajo, mientras que 20% opino que estaban de acuerdo con la comunicación que existe dentro del área de trabajo.

Tabla 36. *Resultados de encuesta Pre Test P.2*

2. ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?	
Totalmente de acuerdo	13
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	14
Totalmente en desacuerdo	6

Fuente: Elaboración propia

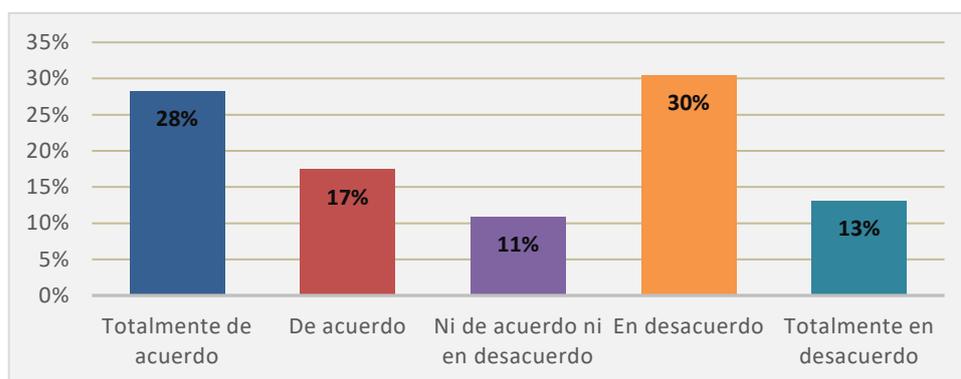


Figura 30. *Resultados de encuesta Pre Test P. 2*

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores opinaron que, si cooperan entre sí para el desarrollo del trabajo; por lo tanto, se encuentran conformes.

Tabla 37. Resultados de encuesta Pre Test P.3

	3. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?
Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	17

Fuente: Elaboración propia

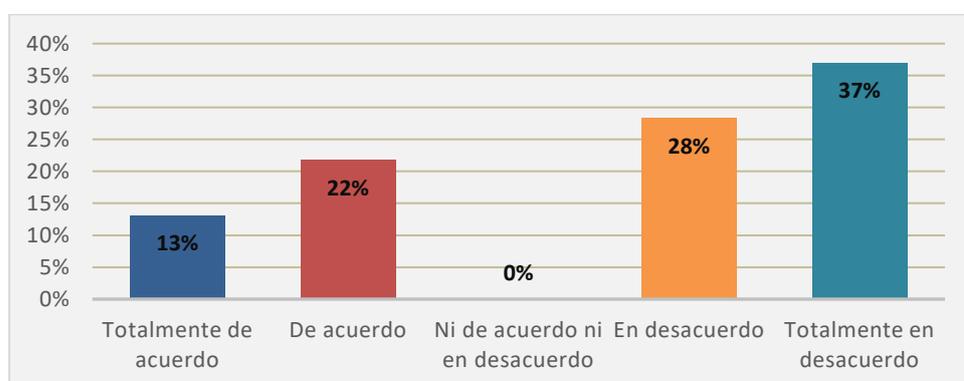


Figura 31. Resultados de encuesta Pre Test P. 3

Fuente: Elaboración propia

El 65% (37% Totalmente en desacuerdo y 28% En desacuerdo) de los colaboradores les es difícil poder relacionarse con personas de mayor jerarquía. Esto indica que no hay una interacción continua con los colaboradores.

Tabla 38. Resultados de encuesta Pre Test P.4

	4. ¿La empresa fomenta y promueve la comunicación?
Totalmente de acuerdo	15
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	9

Fuente: Elaboración propia

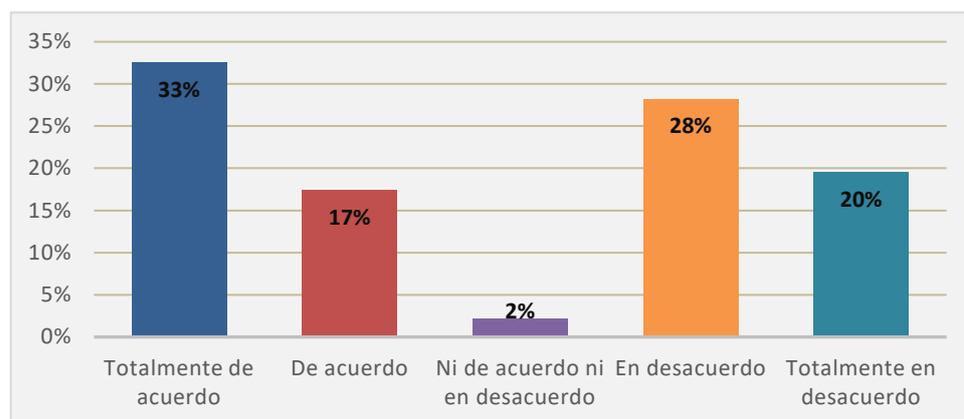


Figura 32. Resultados de encuesta Pre Test P. 3

Fuente: Elaboración propia

A los colaboradores se les consulto si la empresa fomenta y promueve la comunicación un 33% está Totalmente de acuerdo. En términos generales la empresa busca establecer comunicación continua con sus colaboradores

Medición de indicadores para el clima organizacional Pre – Test

 Tabla 39. *Medición de indicadores para el clima organizacional Pre - Test*

INDICADORES	FORMULA	RESULTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO
Porcentaje de oportunidades de progreso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que sienten que existen oportunidades de progresar}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	$\frac{22}{46} \times 100 = 47.83$ <p>Rpta: El 47.83% de colaboradores sienten que existen oportunidad de progresar.</p> <p>Muestra: 46 colaboradores.</p>	%	Cuestionario
Porcentaje de trabajo en equipo	Nivel de trabajo en equipo	Rpta: El 44 % de colaboradores consideran que si existe el trabajo en equipo	%	Cuestionario
Porcentaje de compañerismo	Nivel de compañerismo en la empresa	Rpta: El 47 % de colaboradores piensan que si existe compañerismo dentro de la empresa.	%	Cuestionario
Porcentaje de trabajadores apoyados por su jefe	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que se sienten apoyados por su jefe}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$	$\frac{18}{46} \times 100 = 39.13$ <p>Rpta: El 39.13% de colaboradores</p>	%	Cuestionario

			consideran que no existe apoyo por parte de su jefe.		
			Muestra: 46 colaboradores.		
			$\frac{22}{46} \times 100 = 47.83$		
Porcentaje de colaboradores escuchados	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que son escuchados por el jefe inmediato}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$		Rpta: El 47.83% de colaboradores consideran que son escuchados por su jefe.	%	Cuestionario
			Muestra: 46 colaboradores.		
			$\frac{23}{46} \times 100 = 50$		
Porcentaje de trabajadores que sienten que la empresa fomenta y promueve la comunicación	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que sienten que se fomenta y promueve la comunicación}}{N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}} \times 100$		Rpta: El 50% de colaboradores sienten que la empresa si fomenta y promueve la comunicación.	%	Cuestionario
			Muestra: 46 colaboradores.		

Fuente: Elaboración propia

3.4. Plan de Servicios y Reconocimiento

i. Objetivos

El objetivo principal que se detallará dentro de este punto es aquello que se desea revertir de la problemática encontrada, lo que se busca lograr con el programa de mejora planteado y como objetivos secundarios son aquellos puntos que se verán reflejados una vez logrado el objetivo principal puesto que van de la mano.

Objetivo principal

Lograr incrementar el puntaje de los factores de “Respeto y Reconocimiento” y “Remuneración y Beneficios” a entre 70 y 75 puntos en la próxima encuesta de clima laboral a realizarse en octubre – noviembre 2020.

Objetivos secundarios

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) aseguraron que:

Los directivos de las empresas que ofrecen atractivas prestaciones pueden utilizar esta ventaja para reclutar a candidatos de calidad (...) Las empresas que ofrecen paquetes atractivos de prestaciones facilitan a los directivos su trabajo porque el mismo paquete ayuda a reducir la rotación de trabajadores (Gómez-Mejía et al., 2008, p. 459).

Por ello los objetivos secundarios que se quieren lograr con estos programas son:

- Incrementar la imagen empleadora de la empresa.
- Reducir la rotación a un 10% anual.

ii. Estrategias para lograr el objetivo

Según Gómez-Mejía et al. (2008):

El paquete de prestaciones es el conjunto de todas las prestaciones sociales que una empresa ofrece a sus empleados. Existe al menos tres cuestiones que deben analizarse cuando se toman decisiones sobre el paquete de prestaciones: la estrategia de remuneración global, los objetivos de la organización y las características de la fuerza laboral. (Gómez-Mejía et al., 2008, p. 465)

De acuerdo a lo indicado por los autores y para lograr los objetivos esperados primero se tuvo que investigar sobre la estrategia de remuneración global de la empresa, esta se mantiene de manera confidencial, pero se sabe que las remuneraciones de los trabajadores son de acuerdo al mercado.

En cuanto a los objetivos de la organización, de acuerdo a lo investigado en su página Web son los siguientes (a nivel de Grupo Nexa) (Nexa Resources):

- 1) Ser reconocida por la sociedad como una empresa social y ambientalmente responsable.
- 2) Tener la sostenibilidad como estrategia, orientando gobernanza, gestión y educación, decisiones e inversiones - creando valor.
- 3) Evolucionar consistentemente los resultados económicos, sociales y ambientales, buscando eficiencia y confiabilidad en las operaciones, de acuerdo con estándares de categoría mundial.
- 4) Ser reconocida como empresa que atrae, desarrolla y retiene talentos para la generación de valor y la construcción de una sociedad justa e inclusiva.
- 5) Tener compromiso con el bienestar, la salud y la seguridad de nuestros

empleados, clientes y aliados.

- 6) Contribuir con el desarrollo de las comunidades cercanas a la Unidad Atacocha.
- 7) Incentivar la cooperación y la participación de todos los empleados y partes interesadas en la construcción de alianzas y trabajo conjunto, teniendo como objetivo la generación de valor mutuo.

En línea con los puntos 4, 5 y 7 los programas a implementar deben estar alineados a estos objetivos de la empresa, buscando la retención del personal, el compromiso con el bienestar, la salud y la seguridad, e incentivando la cooperación y participación de los empleados en todos los aspectos.

iii. Programas a implementar

Dimensión Beneficios

Se desarrollaron los siguientes proyectos:

Tabla 40. *Programa de servicios*

EQUILIBRO TRABAJO – FAMILIA	Este programa busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores, integrando a la familia en los programas a realizar, así como fortalecer los vínculos familiares de los trabajadores con beneficios que les brinden más tiempo, seguridad, bienestar, educación, satisfacción y un alto grado de pertenencia para con la empresa.
--	---

ACERCANDO A LA FAMILIA Se sabe que la distancia y la jornada de trabajo son factores que no permiten estar en el día a día de los que más quieren, es por eso que se busca mantenerlos conectados en un ambiente apropiado.

CONVENIOS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS Este programa busca no solo el desarrollo profesional de los trabajadores sino también el de su familia, quienes son lo más importante para la empresa, para ello se firmarán convenios institucionales con centros educativos de primaria, secundaria, institutos y universidades nacionales y extranjeras de gran prestigio, para lograr descuentos corporativos muy ventajosos, tanto para el colaborador como para todos los integrantes de su familia incluidos padres y hermanos, que con tan solo su documento nacional de identidad podrán ser identificados como miembros de la gran familia Nexa Resources y podrán optar por este beneficio.

CONVENIOS CON INSTITUCIONES RECREATIVAS, DESCUENTOS Este programa busca conglomerar a diversas instituciones tales como recreativas, restaurantes, gimnasios, salud y gasolineras que permitan ofrecer descuentos en sus diversos establecimientos, para ello se firmarán convenios con instituciones que manejan a estos proveedores con páginas web adaptadas a las empresas de modo

tal que los trabajadores puedan ver en línea todas las empresas con las que se tiene ofertas y esté siempre actualizado, de esta forma los trabajadores disfrutarán de momentos inolvidables a un costo preferencial.

**ACOMPAÑAMIENTO
EN MOMENTOS
ESPECIALES**

Este programa busca estar en los momentos más felices y difíciles del colaborador como el nacimiento de sus hijos, para lo cual la empresa adicional a los diez días libre de ley otorgará dos días más, así como también les hará llegar un ajuar y un arreglo floral. En el caso de fallecimiento, la empresa también acompañará a los colaboradores con una corona de flores y otorgará cuatro días libres, además de una bonificación por sepelio en caso de pérdida de familiar directo (cónyuge e hijos) de S/1,500.00 a fin de contribuir con el gasto en este angustioso momento.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión Reconocimiento

Se desarrollaron los siguientes proyectos:

Tabla 41. *Programa de Reconocimiento*

DESAYUNO CON LOS LÍDERES Y LA GERENCIA	<p>Consiste en un compartir que se realizará mensualmente, en el cual participarán los jefes de cada área junto con la gerencia; esta reunión tendrá como finalidad generar lazos entre ambos, que la gerencia conozca las necesidades de sus colaboradores y a su vez estos puedan proponer mejoras para la organización, clima laboral y/o beneficios que les gustaría.</p>
RECONOCIMIENTO POR AÑOS DE SERVICIO	<p>Consiste en realizar una noche de gala dentro de la planta en un ambiente acondicionado para la ocasión, en la cual se les brindará una placa de reconocimiento a los colaboradores con mayor año de servicios (5, 10, 15, etc., años de servicios). Esto se va a realizar con la finalidad de que los colaboradores antiguos o que estén creando trayectoria en la empresa, sean conocidos por los demás colaboradores y sean referentes de ejemplo para ellos, además de brindar la satisfacción para quienes son reconocidos haciéndoles sentir que su compromiso con la organización es importante para ellos.</p>

**RECONOCIMIENTO
DEL TRABAJADOR
DEL MES Y DEL
AÑO**

Dentro de la noche de gala, se reconocerá a los mejores colaboradores del año, se establecerán diferentes categorías donde se nominará a tres colaboradores por cada una y se destacará al mejor a quien se le otorgará un trofeo.

También se realizarán reconocimientos a los colaboradores del mes, estos reconocimientos se realizarán a fines de cada mes, se le otorgará un diploma y una medalla frente al último almuerzo del mes en el comedor.

**FELICITAR
PÚBLICAMENTE AL
TRABAJADOR Y/O
EQUIPO DE
TRABAJO POR UN
BUEN DESEMPEÑO.**

En este programa se busca que los jefes, supervisores y todos aquellos que tengan gente a su cargo siempre feliciten a los que desarrollen o realicen un buen trabajo, den nuevas ideas, o demuestren alguna característica o acción que sirva de ejemplo a sus compañeros. Con esta acción se pretende crear una cultura de reconocimiento hacia los colaboradores.

Finalmente, en la actividad de fin de año o en el aniversario de la empresa se realizará un reconocimiento especial a quien haya acumulado mayores reconocimientos.

**CELEBRACIÓN
CUMPLEAÑOS Y
COMPARTIR DE
AGRADECIMIENTO
A COLABORADORES
QUE DECIDAN
RETIRARSE DE LA
EMPRESA POR
JUBILACIÓN**

Las celebraciones de cumpleaños se realizarán el mismo día del onomástico, se le otorgará una torta por parte de la empresa, se le enviará un saludo virtual y una tarjeta física de cumpleaños y se les cantará "Happy Birthday" en el almuerzo dentro del comedor, además el líder del cumpleaños estará a cargo de las palabras de saludo y de la entrega de un pequeño presente. Con respecto al agradecimiento a colaboradores que decidan retirarse de la empresa por jubilación, se realizará de manera personal a los colaboradores que hayan tenido un buen récord de desempeño y comportamiento, se le otorgará un diploma de agradecimiento, un pin de Nexa y un kit de merchandising que incluirá lapicero, mouse pad, libreta y polo Nexa.

**MAILING,
MURALES DE
RECONOCIMIENTO
Y OTROS**

Todo reconocimiento se hará de manera física y virtual, se implementará un periódico mural en un lugar visible a todos los colaboradores donde se colocará fotos de las actividades de reconocimiento. Con la finalidad de motivar a los colaboradores para que se sigan esforzando en sus labores .

Fuente: Elaboración propia

iv. Factores críticos de éxito

Para que las soluciones planteadas funcionen se necesita del compromiso y la participación activa de los directivos y gerentes de la unidad minera Atacocha. Para ello se deberá realizar mínimo dos capacitaciones antes de lanzar los programas de “Servicios” y “Respeto y Reconocimiento” para que sean ellos los primeros en conocerlos y puedan ser los voceros de los mismos.

Así mismo, se necesita del compromiso de los colaboradores para el buen funcionamiento de los programas. Por ello a través del área de comunicaciones se deberán enviar vía mail y pegar en los murales afiches con las políticas y procedimientos para acceder a los beneficios planteados y requisitos necesarios para poder acceder a los programas de reconocimiento ofrecidos.

v. Desarrollo de los Planes

Se desarrollarán los programas de servicios / respeto y reconocimiento que puedan incluir a todos y, a la vez, algunos diferenciados. Por esta razón y en base a las características de los empleados de la unidad minera Atacocha y con la finalidad de conectar al trabajador con el programa, se decidió darle un nombre al programa con el cual el trabajador pueda identificarse. De acuerdo a ello se eligieron implementar los siguientes programas con los siguientes nombres:

Plan de Servicios

Tabla 42. *Programa Nexa Resources parte de Mi Vida*

Equilibrio trabajo – familia	
NEXA RESOURCES PARTE DE MI VIDA	<p>Este programa busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores, ya que la vida personal y el trabajo van de la mano. Se busca integrar a la familia en los programas a realizar, así como fortalecer los vínculos familiares de los trabajadores con beneficios que les brinden más tiempo, seguridad, bienestar, educación, satisfacción y un alto grado de pertenencia para con la empresa.</p> <p>Este programa consiste en otorgarle un día libre adicional a los colaboradores del mes con el fin de que este día sea usado en pasar tiempo con la familia, para ello a su retorno se les solicitará envíen las fotos y/o videos sobre el día familiar; las cuales al finalizar el año serán proyectadas en un video con sus familias.</p> <p>Así también se deberá tener todos los meses la información y coordinar con comunicaciones para que puedan publicar las fotos y/o videos en los comedores, no olvidar que en la ceremonia de la Alfombra Roja deberán salir estos videos</p>

<p>NEXA</p> <p>REOURCES</p> <p>PARTE DE MI VIDA</p>	<p>para que la gente pueda sentirse identificada con sus familias, estas acciones causan sumamente un impacto potente en los trabajadores.</p> <p>Por otro lado, se buscará un convenio con alguna clínica que cuente con sedes en la mayoría de provincias del Perú, para que de esta manera se pueda otorgar en el año cuatro fechas para atención a los familiares de los trabajadores: odontología, oftalmología, medicina general y vacunas, este último se buscará de forma gratuita a través de una gran negociación.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. *Programa Contigo Nexa Familia*

Acercando a la familia	
<p>CONTIGO</p> <p>FAMILIA</p>	<p>NEXA</p> <p>Se sabe que la distancia y la jornada de trabajo son factores que no permiten estar en el día a día de los que más quieren, ya sea para ver cómo enseñar y educar a los hijos, con la pareja que necesita de ellos, con los padres quien extrañan a sus hijos o los amigos siempre presentes, es por eso que se busca mantenerlos conectados en un ambiente apropiado.</p>

Este programa busca acercar al trabajador con su familia mediante cabinas privadas con Skype y Webcam (video llamada) sin interrupción que permita al trabajador estar conectado con sus seres queridos después del almuerzo durante un lapso de media hora y después de su horario de trabajo hasta la medianoche.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44. *Programa Supérate en Nexa*

Convenios con instituciones educativas

SUPÉRATE EN NEXA

Este programa busca no solo el desarrollo profesional de los trabajadores sino también el de su familia, quienes son lo más importante para la empresa, para ello se firmarán convenios institucionales con centros educativos de primaria, secundaria, institutos y universidades nacionales y extranjeras de gran prestigio.

Con el fin de lograr descuentos corporativos muy ventajosos, tanto para el colaborador como para todos los integrantes de su familia incluidos padres y hermanos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. *Programa Nexa en todo momento*

Acompañamiento en momentos especiales	
NEXA EN TODO MOMENTO	<p>Este programa busca estar en los momentos más felices y difíciles del colaborador como es el nacimiento de sus hijos, para lo cual la empresa adicional a los diez días libres de ley otorgará dos días más, así como también les hará llegar un ajuar y un arreglo floral.</p> <p>En el caso de fallecimiento la empresa también acompañará a los colaboradores con una corona de flores y otorgará cuatro días libres, además se otorgará una bonificación por sepelio en caso de pérdida de familiar directo (cónyuge e hijos) de S/. 1,500.00 a fin de contribuir con el gasto en este angustioso momento. Se está contemplando cuatro casos en el año de fallecimiento y dos de nacimiento debido a promedio histórico de años anteriores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Plan de Reconocimiento

Tabla 46. *Programa Desayunando con Mi Gerencia*

	Desayuno con los líderes y la gerencia
DESAYUNANDO CON MI GERENCIA	<p>Este programa se crea con la finalidad de acercar e integrar a la alta dirección con la necesidades e ideas de todos los empleados de Nexa Resources, de esta manera el primer día lunes de cada mes se llevará a cabo un desayuno donde se deben tocar los siguientes puntos: qué consideran que hace falta a los trabajadores y como se podría mejorar, qué consideran que se puede mejorar en la realización del trabajo y cómo podrían hacerlo, finalmente se toma apunte de todo y se establecen estrategias y plazos del cumplimiento del mismo.</p> <p>De esa forma se busca lograr varios objetivos, que los empleados sean escuchados respecto de sus necesidades, sus ideas sean tomadas en cuenta, sean parte del cambio, que no sólo digan el problema sino también que den la solución, puesto que quién mejor que ellos que viven el día a día con el trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. *Programa la Alfombra Roja Nexa Resources*

Reconocimiento por años de servicio	
	<p>La alfombra roja es un evento de gala de fin de año con la temática de los premios Oscar de Hollywood, en donde se reconoce la trayectoria que tienen los empleados en la empresa (quinquenios) con hermosas placas recordatoria referentes a la empresa, aquí se realizará un reconocimiento de los ganadores de Súper Star Nexa Resources, por el excelente trabajo desarrollado y por el proyecto extraordinario alcanzado.</p>
LA ALFOMBRA ROJA NEXA RESOURCES	<p>Para ello se evalúa un local que pueda brindar las facilidades y se adecue a la temática, ya sea un teatro o uno que cuente con estrado y tarima, así también se realizará la compra de la alfombra roja, las estatuas del Oscar en grande, las luces, y todo lo decorativo alusivo a los premios Oscars, luego se establecen los responsables con el comité de delegados para que todos se comprometan e integren.</p> <p>Cada delegado cumple una función especial y se va realizando el seguimiento respectivo. El responsable principal llevará un check list de</p>

todo lo que se debe tener, se preparan los speech para los presentadores, estos deben ser los jefes, y en el caso de gente de muchos años, deben ser los ejecutivos de alta gerencia quienes hablen de ellos, por ello esto es vital, tener listo el programa impreso.

Semanas previas se deben realizar los ensayos, de donde debe ir cada cosa, por donde sale o sube la gente al estrado, donde se coloca la gente, en que parte se toma la foto, que habla y como habla, todo se revisa con mucho detalle, para evitar hagan gestos o comentarios demás o

LA ALFOMBRA ROJA no sepan por dónde ir.

NEXA RESOURCES Las invitaciones deberán ser de gala y la vestimenta formal, para esta noche tan esperada por todos los empleados, es una forma de reconocer el esfuerzo realizado durante el año y los logros obtenidos, así como saber quiénes son los nuevos ingresantes, los nuevos ascensos.

Se deberá tener preparado show o juegos por cada hora, ya que una ceremonia formal de largo solo aburre y cansa al espectador, se deberá hacer que los colaboradores se diviertan, cuidar mucho la comida y los tragos, para ello se deberá

	colocar personal de la comisión para saber a qué hora debe salir cada cosa y no interrumpa la ceremonia, cada detalle se deberá cuidar hasta lo más mínimo.
LA ALFOMBRA ROJA	Lo más importante, la gente puede olvidar quien
NEXA RESOURCES	hizo el show, pero cuando lo hacen los trabajadores no solo lo recuerdan ellos sino sus familiares porque salen en las fotos y no hay mejor cosa que aprecia la gente que verse así misma siendo las estrellas del show.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. *Programa Súper Star Nexa Resources*

Reconocimiento del trabajador del mes y del año	
	Este programa se crea con la finalidad de reconocer a los trabajadores por su buen desempeño durante el año, en las tres categorías siguiente: trabajador del año, significa que mes
SÚPER STAR NEXA	a mes ha sido reconocido por su área; trabajador
RESOURCES	más seguro, significa que no solo no ha tenido ningún accidente de trabajo sino que también ha cuidado de sus compañero de trabajo; trabajador Súper Star, significa que ha realizado una contribución extraordinaria en la empresa que

haya generado un impacto importante para la institución.

Estos grandes talentos son premiados y reconocidos en la premiación de la Alfombra Roja, donde se les entrega una estatuilla del Oscar a cada ganador, es una noche de suspenso y emociones, donde muchos serán los nominados, pero sólo uno será el ganador.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. *Programa Reconociendo lo Bueno*

Felicitar públicamente al trabajador y/o equipo de trabajo por un buen desempeño	
RECONOCIENDO LO BUENO	<p>Este programa busca crear una cultura de reconocimiento en la empresa, se busca que los jefes, supervisores y todos aquellos que tengan gente a su cargo siempre feliciten a los que desarrollen o realicen un buen trabajo, den nuevas ideas, o demuestren alguna característica o acción que sirva de ejemplo a sus compañeros. Para ello, se elaborará una plataforma en material foam de tarjeteros de reconocimientos los cuales estarán en 3 niveles: uno por realizar un buen trabajo, otro por realizar un excelente</p>

trabajo y el último por realizar un proyecto de gran impacto, este tarjetero estará bajo la supervisión del área de bienestar quien llevará el control de quien reconoce y el reconocido. Finalmente, en la actividad de fin de año o en el aniversario de la empresa se realizará un reconocimiento especial a quien haya acumulado mayores reconocimientos.

Fuente: Elaboración propia

vi. Plan de acción

Para lograr la implementación de los programas mencionados líneas arriba y con el fin de mejorar el puntaje de los dos factores en la encuesta de clima laboral en el 2020, se cuenta con el apoyo del área de recursos humanos y el soporte de la gerencia general, de esta forma se establecieron los pasos para llevar a cabo el mismo.

- 1) El área de desarrollo presentará la propuesta ante la gerencia general y el comité de recursos humanos a fin de que cada representante pueda aportar con ideas creativas e innovadoras, más aún si estas pueden causar impacto directo en el desarrollo de sus funciones, respecto de los programas de servicios / respeto y reconocimientos a fin de que puedan ver en qué factores se desea mejorar la encuesta de clima.

Para ello, se plantea tres reuniones, la primera será para la lluvia de ideas, la segunda será para la presentación de cada responsable con sus

propuestas, la última reunión será para la aprobación de la misma y establecer la estrategia con fechas, responsables y presupuesto, en la quincena de octubre se realizará la presentación en formato ppt, que facilitará su visualización, luego la siguiente semana la segunda y tercera reunión.

- 2) Con el fin de dar inicio a los programas, primero se debe presentar la nueva política de beneficios, la misma que estipula el tiempo, la modalidad del beneficio y la condiciones para tener derecho al mismo, la cual tiene que ser aprobada por la gerencia de recursos humanos, posteriormente, se debe proceder con la capacitación al personal respecto de los beneficios que desean impartir para lo cual se llevarán a cabo dos reuniones.

La primera dirigida a los gerentes con el fin de concientizar las ventajas de los programas, así también poderlos sensibilizar comprometerlos como protagonistas del cambio, la segunda reunión se llevaría a cabo con todos los empleados, a quienes se les explicaría la política de beneficios y las modalidad y procesos a seguir, promoviendo en todo momento la búsqueda de su bienestar y el de mejorar su calidad de vida.

Se llevará a cabo el plan de comunicación que consiste en la utilización de todas las herramientas con la que cuenta la empresa para difundir los programas y generar el impacto y el mensaje apropiado para su correcto uso y mejora continua, para lo cual se utilizaran la intranet, *emailing*, murales, *Facebook* corporativo, trípticos, periódicos, entre otros, es así como el plan quedará definido en base a los criterios siguientes: programas masivos, programas de área, programas familiares, dependiendo la

categoría se utilizará los medios de comunicación ya antes descritos para comunicar apropiadamente, así también se debe evaluar el mensaje, el público objetivo, ya que no necesariamente los beneficios que son para empleados serán para obreros, se debe evitar causar diferencias o mala percepción con la publicación, así también identificar a los mejores comunicadores de la empresa a quienes todos escuchan y consideran preponderante su opinión para hacer que esta sea la mejor en favor del programa.

- 3) Cada programa deberá contar con una estructura escrita del cómo se llevará acabo, los horarios, responsables, personalidades de actuación, comunicación, activación, y difusión a todos los colaboradores, es importante contar con un *check list* de todo lo que debemos tener, así ir remarcando lo que ya se tiene listo y hacer el seguimiento. Con lo que aún no está, establecer lideres por cada tarea es indispensable para lograr el compromiso, hacer intervenir a trabajadores de otras áreas juega un papel fundamental, ya que así se sienten comprometidos con el programa, saber que son parte de ellos lo hace importantes. El detalle en cada cosa será el éxito de cada programa, por lo que, es indispensable el involucramiento y participación activa de los trabajadores.
- 4) Se formará un comité de trabajadores estos serán los voceros y transmitirán el mensaje de forma correcta a sus equipos de trabajo, de esta forma no solo el área de recursos humanos es responsable del programa sino todos en conjunto, para ello, se convoca a una reunión a un representante de cada área, se busca principalmente que este sea alguien que convoca gente y

tenga mucha empatía con todos, el carisma y llegada para que pueda motivar a sus equipos.

Luego se establece con ellos la metodología del programa donde cada uno aporta ideas para que sea del agrado de todos, no hay mejor forma de saber que quiere la gente si no es con la participación activa de ellos, finalmente se llega a un consenso en el que todos están de acuerdo y se marca responsabilidades a cumplir con todos.

Sí es importante que una vez acabado el evento, se les reconozca de alguna forma su participación, ya sea públicamente, o con un desayuno de resultados donde todos expongan las ventajas y desventajas del evento a fin de tomar apunte y se archive todo para que el siguiente año se revise y se tome en consideración que faltó y que se pudo mejorar.

- 5) Es importante medir el impacto de cada programa con un informe que presente la participación de los empleados en cada programa, así como los posibles indicadores en los que puede repercutir cada actividad que se realice durante el año; también es indispensable hacer un seguimiento de los indicadores, ya que de no cumplir con la meta esta debe ser reestructurada a tiempo con el propósito de no malgastar el presupuesto sino por el contrario de utilizarlo en una nueva estrategia, asegurando de esta forma el logro de objetivos e impacto en el retorno de la inversión esperada.
- 6) En cada programa los gerentes juegan un papel importante, ya que su presencia es sentido de respeto, preocupación e interés para con su gente, en este sentido se deberá comunicar a las gerencias con dos semanas de

anticipación de cualquier programa de tal forma que puedan aceptarlo y darse el tiempo para estar presente en cada una de ellas, se deberá tener presente que los gerentes no disponen de tiempo, y no tienen todo en su cabeza.

Por ello, siempre es recomendable hacerlos participar de los eventos ya sea dando las palabras iniciales y/o entregando los premios, ello los alienta a darse unos minutos para no quedar mal frente a su gente, es así que siempre se deberá tener un resumen del programa para entregárselo y que les pueda servir de guía, ello les demostrará que todo está perfectamente organizado.

- 7) Es imprescindible la comunicación a los jefes sobre cada actividad. De esta forma se logra la participación asegurada de los empleados en los programas de reconocimiento, si se salta por algún motivo esta parte, se tendrá perdido la mitad del objetivo, ellos no pueden estar aislados de ningún programa, al contrario, deben ser los primeros en pregonarlo, con lo cual se genera la motivación para con el trabajador respecto de su jefe.
- 8) El presupuesto es asignado durante el año, por lo que, el responsable del mismo deberá pedirlo de acuerdo a la política que maneje finanzas para estos casos y con la debida anticipación, de nada vale tener todo diseñado si no se cuenta con los medios económicos para llevarlo a cabo.

El contar con el presupuesto aprobado no significa que se debe gastar todo, siempre se debe evaluar su optimización, con la búsqueda de mejores proveedores, o de preferencia con crédito que te permita llevar a cabo la actividad sin contratiempos, se debe tener sumo cuidado con los proveedores, por ello, siempre hay que tener más de uno en caso fallen.

- 9) Siempre es bueno hacerle saber al trabajador, ya sea por carta o correo, cuando no se ha contado con su participación en los programas que desarrolla la empresa, esto por los motivos siguientes: sienta que lo han tenido en cuenta y presente, razón por la cual se le hace saber; hacerle ver que hay una inversión que está dando la empresa para su beneficio y el que no participe solo genera una pérdida del mismo.

Por último, se le compromete a que no vuelva a faltar, ya que puede ser parte de su evaluación de desempeño, teniendo presente estos tres puntos importantes, ningún trabajador dejará de asistir, pues sabe que existe un control y seguimiento por cada uno.

Con todo lo detallado líneas arriba, se logrará el éxito esperado en los programas propuestos y mejorar de esa forma los factores antes mencionados.

vii. Cronograma, lista de tareas y responsables

En la siguiente *figura 33*. se presentan las actividades propuestas en el programa a realizarse las cuáles tendrán fechas probables de duración y responsables quienes velarán por el cumplimiento de dichas actividades. Este cronograma tiene como finalidad realizar un seguimiento al programa y la evaluación respectiva para garantizar el logro de objetivos y la obtención de resultados esperados.

“IMPACTO DE UN PLAN DE SERVICIOS Y RECONOCIMIENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA, PERÚ 2019”

ETAPAS	TEMA PRINCIPAL	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLES		
ETAPA I INICIO	REUNIÓN CON LOS GERENTES	1. Convocar a los Gerentes para mostrar los Programas de Reconocimiento y Beneficios a los empleados	8													BIENESTAR	
		2. Concientizar a los Gerente en la necesidad de Reconocer y felicitar a los Empleados	12														
		3. Lanzamiento de Programas de Reconocimiento y beneficios a los Empleados	19														
		4. Implementar y difundir los nuevos programas de Reconocimiento y Beneficios	26														
ETAPA II RECONOCIMIENTO	DESAYUNANDO CON MI GERENCIA	1.1 Preparar la lista de invitados al desayuno, dos asistentes por cada área														CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
		1.2 Comunicación a los Gerentes del desayuno (evalua que áreas críticas)															
		1.3 Comunicación a los Jefes del desayuno (asegurar la participación)															
		1.4 Comunicación a los Asistentes del desayuno															
		1.5 Coordinar el desayuno y el servicio															
		1.6 Separación de ambiente para el desayuno															
		1.7 Preparar los documentos y material para el desayuno															
	LA ALFOMBRA ROJA NEXA RESOURCE	2.1 Coordinar con la Gerencia el evento														CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
		2.2 Preparar la lista de reconocidos y speech emotivo por cada uno de lo que dicen sus compañeros de trabajo															
		2.3 Preparar la comunicación de intriga para los trabajadores															
		2.4 Cuanto más años se debe preparar video de salud emotivo															
		2.5 Establecer el lugar para la ceremonia la misma que debe facilitar la tematica escogida para el evento a realizar															
		2.6 Tarjeta de invitación: Lugar, Hora, Tematica, Vestimenta															
	SUPER STARS NEXA RESOURCES	3.1 Capacitar a los Jefes y Gerentes en la cultura del reconocimiento														BIENESTAR	
		3.2 Contar con el procedimiento y objetivo claro de las eficiencias															
		3.3 Capacitar al personal respecto del cumplimiento y logros															
3.4 Coordinar con la Gerencia el evento																	
3.5 Preparar la lista de reconocidos y speech emotivo por cada uno de lo que dicen sus compañeros de trabajo																	
RECONOCIENDO LO BUENO	3.6 Este programa se integra sale junto con el progra de quinquenio														CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
	4.1 Comunicar a los trabajadores sobre el programa de "RECONOCIENDO LO BUENO"																
	4.2 Tener claro el proceso de evaluación para con los trabajadores empleados																
	4.3 Listas de reconocidos																
	4.4 Comunicación a los jefes para el reconocimiento																
	4.5 Elaboración de diplomas y compra de medallas																
	4.6 Comunicación a todos los trabajadores del reconocimiento																
NEXA RESOURCES PARTE DE MI VIDA	4.7 Separación en el comder para el reconocimiento público														BIENESTAR		
	1.1 Comunicar a la Gencia sobre este beneficios y sus objetivo																
	1.2 Comunicar a los trabajadores el procedimiento para este beneficios																
	1.3 Recopilación de los videos y fotos por el área de bienestar																
	1.4 Elaboración de los videos familiares y publicación en el comedor																
	1.5 Plan de salud con Clinicas en Provincias																
	1.6 Búsqueda de mejor proveedor de Clinicas vía broker																
CONTIGO NEXA FAMILIA	1.7 Comunicación en murales y mailing de las fotos del comedor														BIENESTAR		
	2.1 Búsqueda de espacio seguro y privado para mejor comunicación, ver con TI																
	2.2 Comunicar a los trabajadores de estes beneficios y el procedimiento																
	2.3 Coordinar con TI siempre una persona pueda monitoriar cualquier inconveniente																
	2.4 Decorar el lugar con cosas alusivas a la familia																
	2.5 establecer correctamente el horario para evitar inconvenientes																
	2.6 Que los trabajadores den un feedback de este beneficio																
SUPÉRATE EN NEXA	2.7 Lista de personal que hace uso de e este beneficio para indicadores														CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
	3.1 Negociar con las mejores Instituciones educativas																
	3.2 Firmas de convenios institucionales																
	3.3 Comunicar el procedimiento para este beneficios																
	3.4 Comunicación a los trabajadores y familiares de este beneficio																
	3.5 Elaborar encuestas para los que hacen uso de este beneficio																
NEXA EN TODO MOMENTO	3.6 Elaborar indicadores para evaluación continua del beneficio														BIENESTAR		
	5.1 Elaboración de la politica de este beneficio																
	5.2 Comunicación de la politica de este beneficio																
	5.3 Precisar el procedimiento de este beneficio																
	5.4 Elaborar encuestas para los que hacen uso de este beneficio																

Figura 33. Cronograma de actividades de los programas de “Reconocimiento” / “Beneficios”.

Fuente: Elaboración propia

viii. Costeo del Plan de Servicio y Reconocimiento

Para realizar el presupuesto se tomó en cuenta lo siguiente:

- Desayunando con mi Gerencia: desayunar con 30 participantes mensualmente.
- La Alfombra Roja: es para todos los empleados de Nexa Resources Atacocha.
- Súper Stars Nexa Resources: este reconocimiento se dará en la premiación del Oscar que será a fin de año.
- Reconociendo lo Bueno: aquí se reconocerá mensualmente a los trabajadores con Tarjetas de reconocimiento que ayudarán al reconocimiento anual, así también se les entregará medallas y diplomas.
- Nexa Resources Parte de Mi Vida: se coloca el costo real de equipo y módulo para el programa, este será en el mes de febrero para emplearlo durante todo el año.
- Supérate en Nexa: Aquí el principal gasto será la plataforma y app que se le dará a los trabajadores para recibir los mejores beneficios.
- Nexa en Todo Momento: Aquí se ha considerado cuatro fallecidos en el año y dos nacimientos, que es el promedio histórico que se ha tenido en años anteriores.

3.5. Prueba Piloto

Luego de culminar con el Plan de Servicios y Reconocimiento, y tener el plan de acción listo para la empresa y después de concientizar a los jefes y supervisores sobre el beneficio que traería dicho plan, se realizó una prueba piloto de 90 días, equivalente a tres meses, para determinar el impacto que traería de Plan de Servicio y Redicha gestión a mejorar el clima organizacional de la Unidad Minera Atacocha.

La prueba se desarrolló con 46 colaboradores de la Unidad Minera Atacocha, propuesto por el área de coordinación de administración de personal, en donde ejecutamos los planes tanto de servicios como de reconocimiento y en los cuales se observa como el ambiente laboral iba tomando otro giro.

Mediante un método de observación, se recopiló información durante la prueba piloto.

Al finalizar el tiempo de la prueba piloto, se realizaron encuestas a los colaboradores para conocer sus opiniones y como se sintieron con la propuesta del Plan de Servicios y Reconocimiento.

3.6. Resultados de los indicadores después de la gestión

Variable Independiente

Tabla 50. *Variable Independiente Post Plan de Servicios y Reconocimiento*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	RESULTADO	UNIDAD DE MEDIDA													
	Beneficios	Satisfacción de programas de aprendizaje	$(N^{\circ} \text{ de trabajadores satisfechos con los programas} / N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}) \times 100$	Rpta: El 73.91% de colaboradores considera que la empresa brinda programas de aprendizaje tanto internos como externos.	%													
		Motivación	$(N^{\circ} \text{ de trabajadores que sienten que obtienen equitativos beneficios} / N^{\circ} \text{ de empleados de la empresa}) \times 100$	Rpta: El 69.57 % de colaboradores piensan que si obtienen equitativos beneficios	%													
Satisfacción Laboral	Reconocimiento	Reconocimiento a los años de servicio	RANGOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>DESDE</th> <th>HASTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BAJO</td> <td>5</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>10</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>18</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>			RANGOS	DESDE	HASTA	BAJO	5	9	REGULAR	10	17	ALTO	18	25	#
		RANGOS				DESDE	HASTA											
		BAJO				5	9											
		REGULAR				10	17											
ALTO	18	25																
Premiar los logros																		
Reconocimiento al mejor trabajador y jefes																		
Generación de lazos de confianza entre trabajadores y jefes																		

Fuente: Elaboración Propia

Variable Dependiente

Tabla 51. *Variable Dependiente Post Plan de Beneficios y Reconocimiento*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	RESULTADO	UNIDAD DE MEDIDA
Clima Organizacional	Autorrealización	Porcentaje de oportunidades de progreso	(N° de trabajadores que sienten que existe oportunidades de progresar / N° de empleados de la empresa) x 100	$\frac{36}{46} \times 100 = 78.26$ Rpta: El 78.26% de colaboradores sienten que existe oportunidad de progresar.	%
	Cooperación	Porcentaje de trabajo en equipo	Nivel de trabajo en equipo	Rpta: El 65 % de colaboradores consideran que si existe el trabajo en equipo	%
		Porcentaje de compañerismo	Nivel de compañerismo en la empresa	Rpta: El 70 % de colaboradores piensan que si existe compañerismo dentro de la empresa.	%
	Supervisión	Porcentaje de trabajadores apoyados por su jefe	(N° de trabajadores que se sienten apoyados por su jefe/ N° de empleados de la empresa) x 100	$\frac{34}{46} \times 100 = 73.91$ Rpta: El 73.91% de colaboradores consideran que se sienten apoyados por su jefe.	%
	Comunicación	Porcentaje de colaboradores escuchados	(N° de trabajadores que son escuchados por el jefe / N° de	$\frac{36}{46} \times 100 = 78.26$	%

	empleados de la empresa) x 100	Rpta: El 78.26% de colaboradores consideran que son escuchados por su jefe.	
% de trabajadores que sienten que la empresa fomenta y promueve la comunicación	(N° de trabajadores que sienten que se fomenta y promueve la comunicación / N° de empleados de la empresa) x 100	$\frac{37}{46} \times 100 = 80.43$ Rpta: El 80.43% de colaboradores consideran que en la empresa si se fomenta y promueve la comunicación.	%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. *Comparación del Clima Organizacional Pre y Post*

CLIMA ORGANIZACIONAL			
INDICADORES	PRE	POST	COMPARACIÓN
Porcentaje de oportunidades de progreso	El 47.83% de colaboradores sienten que existen oportunidad de progresar.	El 78.26% de colaboradores sienten que existe oportunidad de progresar.	Según el estudio se tuvo una variedad del 30.43% según las oportunidades de progreso en la empresa.
Porcentaje de trabajo en equipo	El 44 % de colaboradores consideran que si existe el trabajo en equipo.	El 65 % de colaboradores consideran que si existe el trabajo en equipo	Según el estudio se tuvo una variación del 21% en cuanto al trabaja en equipo.
Porcentaje de compañerismo	El 47 % de colaboradores piensan que existe compañerismo dentro de la empresa.	El 70 % de colaboradores piensan que si existe compañerismo dentro de la empresa.	El nivel de compañerismo tuvo una variedad de 23%.
Porcentaje de trabajadores apoyados por su jefe	El 39.13% de colaboradores consideran que no se sienten apoyados por sus jefes.	El 73.91% de colaboradores consideran que si existe un apoyo por parte de su jefe.	Según el estudio hubo una diferencia del 34.78% en cuanto al apoyo que reciben los colaboradores por parte de su jefe.
Porcentaje de colaboradores escuchados	El 47.83% de colaboradores consideran que son escuchados por su jefe.	El 78.26% de colaboradores consideran que son escuchados por su jefe..	Según el estudio se tuvo una variedad del 30.43% en cuanto los colaboradores son escuchados por su jefe.
Porcentaje de trabajadores que sienten que la empresa fomenta y promueve la comunicación	El 50% de colaboradores sienten que la empresa si fomenta y promueve la comunicación.	El 80.43% de colaboradores consideran que en la empresa si se fomenta y promueve la comunicación.	Según el estudio se tuvo un aumento del 30.43% en cuanto en la empresa si se fomenta y promueve la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

3.7. Evaluación Económica

Tabla 53. *Análisis Costo Beneficio del proyecto*

ITEN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE LOS PROGRAMAS						
C. de Programa de Reconocimiento "Desayunando con Mi Gerencia"	S/ 5,880.00					
C. de Programa de Reconocimiento "La Alfombra Roja"	S/ 11,000.00					
C. de Programa de Reconocimiento "Súper Stars Nexa Resources"	S/ 5,700.00					
C. de Programa de Reconocimiento "Reconociendo lo Bueno"	S/ 1,580.00					
C. de Programa de Beneficios "Nexa Resources Parte de Mi Vida"	S/ 33,200.00					
C. de Programa de Beneficios "Contigo Nexa Familia"	S/ 57,600.00					
C. de Programa de Beneficios "Supérate en Nexa"	S/ 5,200.00					
C. de Programa de Beneficios "Nexa en Todo Momento"	S/ 7,200.00					
C. de Energía		S/ 1,000.00				
C. Mantenimiento		S/ 1,650.00				
Total de Costos	S/ 127,360.00	S/ 2,650.00				

BENEFICIOS

*Reducción en la rotación de personal	S/	135,000.00	S/	135,000.00	S/	135,000.00	S/	135,000.00	S/	135,000.00
Total de beneficios	S/	135,000.00	S/	135,000.00	S/	135,000.00	S/	135,000.00	S/	135,000.00
Flujo de Caja	S/	-127,360.00	S/	132,350.00	S/	132,350.00	S/	132,350.00	S/	132,350.00

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra el Análisis Costo Beneficio del proyecto, proyectado en 5 años, obteniendo un Flujo de Caja de S/132,350.00 por año.

*Guía de Evaluación de Rotación de personal (Anexo 4)

- **TIR:**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

Se procedió a calcular el TIR mediante la fórmula en Excel aplicada al flujo de caja.

TIR: 101%

- **Valor Actual Neto:**

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como Valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN).

Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en n° de unidades monetarias (euros, dólares, pesos, etc.). El VAN sirve para generar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son rentables y, en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

- **VAN > 0:** El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
- **VAN = 0:** El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.
- **VAN < 0:** El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

Para realizar el cálculo se tomó de referencia una tasa de descuento del 10%

$$VAN = -I + \frac{(B - C)}{(1 + i)^1} + \frac{(B - C)}{(1 + i)^2} + \frac{(B - C)}{(1 + i)^3} + \frac{(B - C)}{(1 + i)^4} + \frac{(B - C)}{(1 + i)^5}$$

$$VAN = -127,360.00 + \frac{(132,350.00)}{(1.10)^1} + \frac{(132,350.00)}{(1.10)^2} + \frac{(132,350.00)}{(1.10)^3} + \frac{(132,350.00)}{(1.10)^4} + \frac{(132,350.00)}{(1.10)^5}$$

$$VAN = 374,350.63$$

El valor actual neto es positivo, pues es mayor a 0, por lo que el proyecto sí es rentable, pues sí genera beneficios.

- **Relación Beneficio costo**

La relación costo – beneficio determina cuales son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

$$\frac{B}{C} = \frac{VPB}{VPC}$$

Primero se calcula VPB:

$$VPB = \frac{B}{(1+i)^1} + \frac{B}{(1+i)^2} + \frac{B}{(1+i)^3} + \frac{B}{(1+i)^4} + \frac{B}{(1+i)^5}$$

Reemplazando valores

$$VPB = \frac{135,000.00}{(1.10)^1} + \frac{135,000.00}{(1.10)^2} + \frac{135,000.00}{(1.10)^3} + \frac{135,000.00}{(1.10)^4} + \frac{135,000.00}{(1.10)^5}$$

$$VPB = 512,117.96$$

Segundo se calcula VPC:

$$VPC = I + \frac{C}{(1+i)^1} + \frac{C}{(1+i)^2} + \frac{C}{(1+i)^3} + \frac{C}{(1+i)^4} + \frac{C}{(1+i)^5}$$

Reemplazando valores

$$VPC = 127,360.00 + \frac{2,650.00}{(1.10)^1} + \frac{2,650.00}{(1.10)^2} + \frac{2,650.00}{(1.10)^3} + \frac{2,650.00}{(1.10)^4} + \frac{2,650.00}{(1.10)^5}$$

$$VPC = 137,412.68$$

Por lo tanto:

$$\frac{B}{C} = \frac{512,117.96}{137,412.68}$$

$$\frac{B}{C} = 3.73$$

Interpretación: Por cada sol invertido en el proyecto se obtiene una ganancia de 2.73 soles.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

El punto de discusión está compuesto de la siguiente manera: Exposición entre variables independiente y dependiente, descripción, discusión y contraste con investigaciones que tienen relación con la variable en estudio, resultados por dimensión e identificación de características que definen el Clima Organizacional.

Para los resultados obtenidos en la variable independiente Satisfacción Laboral, según Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los colaboradores consideran su trabajo. Consideran que los principales factores determinantes de la satisfacción laboral son: desafío del trabajo, respeto y reconocimiento, beneficios y remuneraciones, condiciones de trabajo y cooperación entre trabajadores. Para cumplir con los objetivos de una empresa el primer factor es el recurso humano, lo cual deben satisfacer sus expectativas en su ámbito de trabajo.

La variable cuenta con las siguientes dimensiones: Beneficios y Reconocimiento.

En relación a los resultados obtenidos en la variable independiente, la dimensión beneficios (Satisfacción de programas de aprendizaje) antes del plan fue de 32.61% y posterior al plan de beneficios y reconocimiento se logró obtener un 73.91%. Y (Motivación) obtuvo un pre del 26.09% y un post del 69.57%.

La segunda dimensión que se encuentra compuesto por Reconocimiento a los años de servicio, Premiar logros, Reconocimiento al mejor trabajador, Generación de lazos de confianza entre trabajadores y jefes (Se enfoca en el nivel de reconocimiento que

tienen los colaboradores a su desempeño) se evidencia que los resultados obtenidos en el PRE evaluación son de 8 puntos y después del plan, alcanzó cumplir a 20 puntos.

Estos resultados pueden ser contrastados con la investigación realizada por Wilchez (2018) hace referencia que es necesario trabajar en la gestión de planes en la empresa, con la participación de todos los niveles, ya que son los trabajadores los que conocen el entorno y las situaciones desde su rol. De esta manera, la participación es el elemento clave a través del cual se puede potenciar una mayor planeación; que incida favorablemente en los factores de motivación, crecimiento profesional, reconocimiento, beneficio y autorrealización.

Para los resultados obtenidos en la variable dependiente de Clima Organizacional, según Silva (1996) sostiene que el clima organizacional como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupal) y la organización (procesos y estructura organizacional).

La variable cuenta con las siguientes dimensiones: Autorrealización, Cooperación, Supervisión y Comunicación.

En relación a los resultados obtenidos en la variable dependiente, la dimensión Autorrealización, teniendo como indicador (Porcentaje de oportunidades de progreso) antes de la gestión del plan fue de 47.83% y posterior a ello se logró obtener el 78.26%.

La segunda dimensión Cooperación que cuenta con dos indicadores (Porcentaje de trabajo en equipo) obtuvo un pre del 44% y un post del 65%, con una diferencia de 21%. (Porcentaje de compañerismo) obteniendo un resultado de 47% previo a la propuesta del plan y 70% después de la propuesta.

La tercera dimensión Supervisión teniendo como indicador Porcentaje de trabajadores apoyados por su jefe, antes de la propuesta del plan se obtuvo un 39.13% y después un 73.91%, existiendo una diferencia significativa del 34.78%.

La cuarta dimensión Comunicación, tiene dos indicadores (Porcentaje de colaboradores escuchados) obtuvo un pre del 47.83% y un post de 78.26%. (Porcentaje de trabajadores que sienten que la empresa fomenta y promueve la comunicación) obtuvo un resultado de 50% previo a la gestión del plan y 80.43% después de la gestión.

Mediante los resultados de la investigación se concluyó que al igual que en las tesis de Beltrán y Palomino (2014), se logra tener satisfacción laboral y reducir un mal clima organizacional mediante un correcto análisis de los factores como autorrealización, cooperación, supervisión, comunicación, condiciones laborales, remuneración, seguridad laboral y motivación.

4.2 Conclusiones

1. Se determinó que el Plan de Servicios y Reconocimiento impacta positivamente en el Clima Organizacional de la Unidad Minera Atacocha, teniendo en cuenta que aumento las oportunidades de progreso, el trabajo en equipo, el compañerismo, igualmente que la empresa fomente y promueva la comunicación. Asimismo, los trabajadores se sienten escuchados.
2. Se analizó y diagnostico la situación actual de los trabajadores de la Unidad Minera Atacocha, pudiendo identificar falencias en el clima organizacional.
3. Se elaboró un plan de servicios y reconocimientos, factores críticos de éxito, plan de acción, cronograma, listas de tareas, responsables y el costeo que son necesarios para el desarrollo de la propuesta.
4. Se evaluó el Clima Organizacional de la Unidad Minera Atacocha, pudiendo evidenciar mediando indicadores de qué forma se impactó en el clima organizacional y como el Plan de Servicios y Reconocimiento es útil para poder tener a los colaboradores satisfechos.
5. Se realizó un análisis económico de la Gestión de Plan de Beneficios y Reconocimiento, presentando un VAN de 374,350.63, un TIR de 101% y un B/C de 3.73, con lo cual se define el proyecto factible.

4.3 Recomendaciones

- Como recomendación es necesario que tomen en cuenta todas las propuestas de mejora para poder corregir acciones y obtener mejores resultados en beneficio de la empresa.
- Se recomienda utilizar el Plan de Servicios y Reconocimiento en la Unidad Minera Atacocha, ya que como se observó en la evaluación económica, permite que los colaboradores mantengan un buen clima organizacional, y a la vez mejora en la satisfacción laboral.
- Finalmente, otra de las recomendaciones es mantener y mejorar los resultados positivos que se obtengan de la aplicación de las acciones propuestas. La Unidad Minera Atacocha debe continuar con la mejora permanente en lo que respecta al clima organizacional.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). Administración de personal. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Beltrán, E. y Palomino, M (2014). *Propuesta para mejorar la Satisfacción Laboral en una Institución Educativa a partir de la Gestión del Clima Laboral* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/BeltranEnrique2014.pdf?sequence=1>
- Business News Americas (s.f). Nexa Resources S.A. Recuperado de <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/nexa-resources-sa-nexa>
- Cámara de Comercio de Lima. (2017). La revista de la CCL. [En línea] Recuperado el 10/09/2018 de <https://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion791/edicion%20791.pdf>
- Carrasco, S. (2005). Metodología de la investigación científica. (1a ed.). Perú: San Marcos.
- Castillo, Del Pino y Espinosa, (28/11/2018) Cultura Organizacional [En línea] Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones (8a ed.). DF., México: McGraw-Hill.
- Class & Asociados S.A. (2015). Informe De Clasificación De Riesgo. Compañía Minera Atacocha S.A.A. Lima.
- Compañía Nexa Resources S.A.A. (2010). Memoria anual 2017. Lima, Perú.

Edel, García y Casiano (27/11/2018) Clima y Compromiso Organizacional [En línea]

Recuperado de <https://en.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>

Fuentes, S. (2012). (Tesis pregrado). *Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Ganancia de Nexa en el tercer trimestre aumenta en 67.4% a US\$ 81 millones (14 /11/2017). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/ganancia-nexa-tercer-trimestre-aumenta-67-4-us-81-millones-150361>

García, (27/11/2018) Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo [En línea] Recuperado de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

Garrido, J. J. (02/09/2014). ¿Te valoran en tu trabajo? El 71% no se siente apreciado. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/valoran-71-siente-apreciado-176420-noticia/>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5a ed.). Madrid, España: Pearson.

Huamán, S. (2018). *Clima Organizacional y su relación con la Gestión Institucional de la sede administrativa Ugel Oxapampa – Pasco, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/941/1/T026_46654145_M.pdf

Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2002). *ESPAÑA 2010: MERCADO LABORAL Proyecciones e implementaciones empresariales*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Matute, G., Becerra, M., & Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en las empresas mineras: el caso Orcopampa*. Lima, Perú: Universidad Esan.

Noboa, (25/10/2018) *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*
[En línea] Recuperado de
<http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>

Paredes, J. y Pineda, O. (2012). *Influencia del Clima Organizacional sobre La Satisfacción Laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma* (Tesis de maestría).
Recuperado de <https://innovare.unitec.edu/wp-content/uploads/2013/05/Vo11-No5.pdf>

Peña, M., Díaz, M. y Carrillo A. (2015). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción en una pequeña empresa familiar*. *Revista internacional Administración & Finanzas*, volumen (8), 12-13. Recuperado de
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791

Portada, (27/11/2018) *Clima Laboral* [En línea] Recuperado de
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19649/Capitulo3.pdf>

Quispe, N. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015* (Tesis pregrado).
Recuperado de
http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/244/Norma_Quispe_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos, (25/11/2018) *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* [En línea] Recuperado de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Rodriguez, F. (2015). *Propuesta de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias, desde la caracterización del Clima Organizacional en la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo – Cide* (Tesis de maestría).

Recuperado de

[https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20\(1\).pdf?sequence](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20(1).pdf?sequence)

=1

Segura, J. L. (15/02/2018). ¿Deben las organizaciones asumir el costo de capacitación de sus

colaboradores? *La Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/deben-organizaciones-asumir-costo-capacitacion-colaboradores-227295-noticia/>

Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador* (Tesis doctoral).

Recuperado de

<https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis15.pdf>

Wilches, N. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del trabajador en la empresa minera Texas Colombia* (Tesis de maestría). Recuperado de

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1521/1/DNA-spa-2018>

Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Min
eria_Texas_Colombia

Zelada, A. (2018). *La gestión de talento humano y la satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17305/Zelada_FEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zuluaga, M. (2011). *Clima Organizacional*. Recuperado de <https://en.calameo.com/read/002047800d21749cbcaba>

ANEXOS
ANEXO Nº 1

	ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
Esta encuesta tiene como objetivo principal analizar la percepción y satisfacción del colaborador sobre el ambiente laboral que percibe de la empresa, de esta manera con la colaboración y apoyo de todos podremos mejorar el entorno laboral en el que desempeñamos nuestras funciones.					
<p>Instrucciones: Marcar con un X en la escala del 1 al 5 el grado de satisfacción de acuerdo a cada pregunta.</p> <p>5: Totalmente de acuerdo</p> <p>4: De acuerdo</p> <p>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>2: En desacuerdo</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p>					
A. SOBRE LA EMPRESA, PUESTO DE TRABAJO Y ÁREA	5	4	3	2	1
1. ¿Recibe la información y los materiales necesarios para cumplir sus funciones?					
2. ¿Siente la suficiente autonomía para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo?					
3. ¿Existe un plan para el logro de objetivos dentro de su área de trabajo?					
4. ¿Siente que existen oportunidades de progreso?					
5. ¿La distribución de funciones dentro de su área es equitativa?					
6. ¿Las remuneraciones están acorde al mercado?					

7. ¿Cuándo sale del trabajo, se siente satisfecho con lo logrado en el día?					
8. ¿Cuándo hay un proceso de selección, optan por dar prioridad a la selección interna?					
9. ¿La empresa brinda buenos y equitativos beneficios a sus trabajadores?					
10. ¿La empresa brinda programas de aprendizaje internos y externos?					
11. ¿Considera que la empresa le brinda una línea de carrera?					
B. SOBRE SU EQUIPO DE TRABAJO Y COMPAÑEROS					
	5	4	3	2	1
1. ¿Puede conversar abiertamente con sus compañeros de trabajo?					
2. ¿Cuándo tiene un trabajo tedioso, alguno de sus compañeros le ofrece ayuda?					
3. ¿Tanto en su área como en la empresa, se fomenta el trabajo en equipo?					
4. ¿Dentro de la empresa existe el espíritu de compañerismo?					
5. ¿Su equipo de trabajo trabaja con una misma meta y visión?					
C. SOBRE MI JEFE INMEDIATO					
	5	4	3	2	1
1. ¿Siente el apoyo de su jefe cuando se encuentra con alguna dificultad?					
2. ¿Su jefe le demuestra apoyo frente a otros superiores?					

3. ¿Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar algunos puntos débiles?					
4. ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo y aportes positivos?					
5. ¿Su jefe hace un seguimiento adecuado a su trabajo?					
6. ¿Su jefe solicita sus opiniones antes de tomar alguna decisión dentro del área?					
7. ¿Cree Ud. que su jefe realiza una evaluación eficiente?					
D. SOBRE LA COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1
1. ¿Existe suficiente comunicación dentro de su área de trabajo?					
2. ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?					
3. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?					
4. ¿La empresa fomenta y promueve la comunicación?					
Agradecemos la confianza y apoyo que nos brindas respondiendo esta encuesta, buscaremos que los resultados nos permitan mejorar día a día.					

ANEXO N° 2

ENCUESTA PARA EL INDICADOR (Reconocimiento a los años de servicio, Premiar logros, Reconocimiento al mejor trabajador, Generación de lazos de confianza entre trabajadores y jefes)						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N°	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
1	¿Las jefaturas reconocen la trayectoria y compromiso de los trabajadores?		X			
2	¿Recibe las felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?	X				
3	¿Suelen reconocer a los trabajadores con mejor desempeño?		X			
4	¿Brindan reconocimientos y promociones a quienes se lo merecen?		X			
5	¿Su jefe le orienta y enseña cuando algo le resulta difícil?	X				
RESULTADO		8				
NIVEL		BAJO				

ANEXO N° 3

ENCUESTA PARA EL INDICADOR (Reconocimiento a los años de servicio, Premiar logros, Reconocimiento al mejor trabajador, Generación de lazos de confianza entre trabajadores y jefes)						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N°	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
1	¿Las jefaturas reconocen la trayectoria y compromiso de los trabajadores?				X	
2	¿Recibe las felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?				X	
3	¿Suelen reconocer a los trabajadores con mejor desempeño?				X	
4	¿Brindan reconocimientos y promociones a quienes se lo merecen?				X	
5	¿Su jefe le orienta y enseña cuando algo le resulta difícil?				X	
RESULTADO		20				
NIVEL		ALTO				

ANEXO N° 4

GUIA DE EVALUACIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL

ROTACIÓN DE PERSONAL						
CRITERIOS	PRE			POST		
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
N° de personas contratadas		20			11	
N° de personas desvinculadas con la empresa		12			5	
Total de colaboradores		92			112	
IRP		8.70%			5.36%	

ANEXO N° 5



