

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO EN PROYECTOS MINEROS, AREQUIPA 2014”

Tesis presentada por:

LEYLA JOHANA HERRERA PACHECO


AREQUIPA – PERÚ
2014

A Dios por estar a mi lado en todo momento y permitir que logre esta meta.

A mis padres por su ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

A mis hermanos por su amor y apoyo incondicional y a mi amiga Daniela con quien compartí la travesía universitaria.





**“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA
DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE
MANTENIMIENTO EN PROYECTOS MINEROS,
AREQUIPA 2014”**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	8
1.1. Planteamiento del Problema.....	8
1.1.1. Descripción del Problema	8
1.1.2. Tipo del Problema de Investigación	9
1.1.3. Campo, Área y Línea.....	10
1.1.4. Interrogantes Básicas	10
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. Justificación	11
1.4. Variables e Indicadores	11
1.5. Hipótesis.....	12
1.6. Alcances.....	12
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	14
2.1.1. Importancia y Beneficios de la Propuesta Estratégica	16
2.1.2. Términos Importantes.....	16
2.1.3. Crecimiento operativo y estrategia corporativa	19
2.2. CLIMA LABORAL	21
2.2.1. Definición.....	21
2.2.2. Características del clima laboral	24
2.2.3. Proceso de Formación.....	27
3. CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	28
3.1. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
3.1.1. Procedimiento.....	28
3.2. AUDITORIA INTERNA	61
3.2.1. ORGANIZACIÓN.....	61

3.2.2.	PROCESOS	61
3.2.3.	TECNOLOGÍA	62
3.2.4.	CAPITALES.....	62
3.2.5.	ENTRENAMIENTO.....	63
3.3.	AUDITORIA EXTERNA	63
3.3.1.	ECOLÓGICO.....	63
3.3.2.	TECNOLÓGICO	64
3.3.3.	POLÍTICO.....	64
3.3.4.	ECONÓMICO	65
3.3.5.	SOCIALES	66
3.4.	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	67
3.5.	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	67
3.6.	MATRIZ ESTRATÉGICA (FODA).....	69
3.7.	PROCEDIMIENTOS.....	71
3.8.	EVALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	74
4.	CAPÍTULO IV: PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	79
4.1.	PROPÓSITO	79
4.2.	VALORES	79
4.3.	POLÍTICAS.....	80
4.3.1.	Paquetes de Incentivos	80
4.3.2.	Sistemas de motivación.....	80
4.3.3.	Remuneraciones justas	81
4.3.4.	Ascenso de personal	81
4.4.	INDICADORES.....	82
4.5.	ANÁLISIS DE PERSPECTIVAS	83
4.5.1.	PERSPECTIVA DE FINANCIERA	83
4.5.2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	83
4.5.3.	PERSPECTIVA INTERNA.....	84
4.5.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	85

4.6.	ACTIVIDADES.....	86
4.7.	EQUIPO DE GESTIÓN.....	90
4.8.	ACTIVIDADES.....	91
4.8.1.	IDENTIFICAR LA MISIÓN DEL AREA O GRUPO A ESTUDIAR	91
4.8.2.	IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO ESTUDIADO.....	91
4.8.3.	ESTABLECER LAS COMPETENCIAS NECESARIAS	92
4.8.4.	DEFINIR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	92
4.8.5.	ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN	93
4.8.6.	EJECUTAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN	93
4.8.7.	EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.....	94
4.8.8.	VERIFICACION DE DESEMPEÑOS EXITOSOS	94
4.8.9.	ESTANDARIZACION DE LAS COMPETENCIAS.....	95
4.8.10.	SEGUIMIENTO	95
4.8.11.	MANTENIMIENTO DE REGISTROS.....	95
4.9.	CRONOGRAMA	97
4.10.	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN	98
4.11.	Beneficio / Costo.....	99
4.12.	CONTROL	100
4.13.	RESUMEN	101
4.14.	CONCLUSIONES	103
4.15.	RECOMENDACIONES	105
4.16.	BIBLIOGRAFÍA	106
4.17.	ANEXOS.....	107

INTRODUCCIÓN

Popularmente es comentado que el lugar de trabajo se constituye en el segundo hogar de las personas, pues diariamente conviven ocho horas en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema del Clima Laboral refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores en la empresa de mantenimiento en proyectos mineros.

El clima laboral forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, no encontraremos dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El tema de esta investigación presenta el análisis del clima laboral de una empresa de mantenimiento en proyectos mineros, logrando determinar el estado actual del clima laboral, y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro.

La empresa, posee un ambiente cambiante dentro de las necesidades de su propio mercado. Ante la presión diaria de lograr las metas de producción y ventas, es alta la probabilidad de que el patrono minorice su atención en los requerimientos de sus colaboradores, afectando el clima laboral y por consiguiente los niveles de desempeño laboral, rotación, satisfacción laboral y otros.

El lograr que la organización cuente con un clima laboral sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.



1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del Problema

¿De qué manera va a contribuir una propuesta estratégica para la mejora del clima laboral en una empresa de mantenimiento en proyectos mineros?

Descripción del Problema

En estos tiempos de elevada competencia, tanto en el mercado internacional como nacional, es el deber de las organizaciones el adoptar una posición activa y no una reactiva en su medio, y ellas mismas deben esforzarse por influir, anticipar y emprender acciones y no sólo esperar y responder a las circunstancias de su entorno y a las acciones de sus más cercanos competidores. Por esto, la gestión

estratégica contribuye en el caso que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, que la organización está en la posibilidad de emprender acciones y hechos e influir en ellos, en lugar de sólo responder y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Por otro lado, el clima laboral en el sector minería está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales de la población trabajadora de la zona de operaciones y por las políticas internas de la empresa, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la del ambiente laboral. El desarrollo del clima laboral permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que el clima se lo permite.

En estos tiempos, al igual que las grandes compañías, la empresa de mantenimiento en proyectos mineros la cual será motivo de la presente investigación se encuentra en una realidad cada vez más competitiva debido al incremento en la variedad de la oferta de servicios en el sector minería, y el gran esfuerzo por obtener cada vez una mayor participación en sus operaciones, por ende, el reto de la empresa será comprender su entorno, directo e indirecto, configurar su futuro, adelantarse a los cambios y satisfacer eficazmente las necesidades de su mercado meta, buscando así posiciones competitivas con el personal con el que se mantiene un problema álgido en cuanto al nivel de rotación por las condiciones de trabajo, la cultural laboral de individuo y las condiciones del medio en el que se llevan a cabo las operaciones de la empresa.

Tipo del Problema de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo DESCRIPTIVO y EXPLICATIVO, lo cual permitirá identificar, describir, analizar y proponer una alternativa de solución al problema de investigación.

Campo, Área y Línea

Campo : Ingeniería Industrial
Área : Gestión
Línea : Propuesta Estratégica

Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la empresa y el clima laboral?
- ¿Cuáles son los factores relevantes que influyen a nivel interno y externo de la empresa en relación al clima laboral?
- ¿Cuáles son las estrategias que deben desarrollarse para el fortalecimiento del clima laboral de la empresa?

1.2. Objetivos

Objetivo General

“Plantear una propuesta estratégica para la mejora del clima laboral en una empresa de mantenimiento en proyectos mineros”.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y el clima laboral.
- Evaluar los factores relevantes que influyen a nivel interno y externo de la empresa en relación al clima laboral.
- Diseñar las estrategias que deben desarrollarse para el fortalecimiento del clima laboral de la empresa.

1.3. Justificación

Como se indica en el planteamiento del problema de éste trabajo, se busca realizar un diagnóstico situacional y formular un propuesta estratégica para la empresa, por lo que resultaría significativo para la supervivencia el observar, apreciar, y comprender las condiciones laborales del trabajador objetivo, así como también conocer los procesos y actividades cotidianas de la organización del clima laboral.

El contar con una propuesta estratégica permitirá establecer en la empresa una posición pro-activa antes que reactiva ante los fluctuantes cambios del entorno, del mismo modo, promoverá la eficiencia del clima laboral, así como el trabajo en equipo y la calidad en todas las actividades que realiza la empresa de mantenimiento en proyectos mineros.

1.4. VARIABLES e INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES
Variable Independiente Propuesta Estratégica	Factores Internos
	Factores Externos
	Estrategias
	Actividades
	Presupuesto
Variable Dependiente Clima Laboral	Cantidad de Trabajadores
	Condiciones de trabajo
	Nivel de Rotación
	Ausentismo
	Cantidad de quejas

1.5. Hipótesis

Dado que se lleve a cabo la propuesta estratégica en una empresa de mantenimiento en proyectos mineros, es probable que se alcance la mejora del clima laboral mediante el diseño de estrategias que permitan alcanzar las necesidades internas, condiciones y/o requerimientos laborales de los trabajadores, estableciendo de esta manera un equilibrio entre la política de la empresa y la calidad del ambiente laboral.

1.6. Alcances

1.6.1. ¿Qué se realizó?

Se analizó el problema de investigación y evaluó el clima laboral en la empresa.

1.6.2. ¿Cuánto tiempo ha tomado el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos y análisis de la información fue de aproximadamente 3 meses.

1.6.3. ¿Hasta dónde se ha pretendido llegar con el estudio?

Se pretende identificar la adecuada estrategia de mejora del clima laboral en la empresa de mantenimiento en proyectos mineros.





2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA

La propuesta estratégica es una herramienta por excelencia de la administración estratégica que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo así la creación o preservación de las ventajas de una organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Fred R. David¹ define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales

¹ David, Fred R. “Conceptos de Administración Estratégica”. Quinta Edición. Pearson Education. 1998. p. 4

que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Existen diversas definiciones de propuesta estratégica que se complementan entre sí, las que se mencionan a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Una definición de propuesta estratégica nos la brinda Sallenave²; afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicas de la empresa".

De acuerdo con Steiner³ la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En conclusión, se define al propuesta estratégica como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Como resultado se concibe un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

² Sallenave JP. "Gerencia y planeación estratégica". Bogotá: Norma, 1990.

³ Steiner, George A. "Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber". México D.F.: Continental. 1983. p. 21

Importancia y Beneficios de la Propuesta Estratégica

Según el Instituto Tecnológico de la Paz⁴ la importancia y los beneficios del Propuesta Estratégica son los siguientes:

A.Importancia de la Propuesta Estratégica

- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
- Exige al director, que formule y conteste preguntas claves.
- Puede simular el futuro en papel, permite a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a actividades o peligros futuros.
- La planeación, estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
- Proporciona una estructura para la toma de decisiones de toda empresa.
- Es necesario para el mejor desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- Señala a la alta dirección asuntos claves y establece prioridades de cómo tratarlos.
- Los sistemas de planeación estratégica, son canales perfectos de comunicación.
- Ayuda a capacitar a los directivos como los directores.
- El éxito, se obtiene fácilmente con la planeación.

Términos Importantes

A. Plan

El Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina⁵ indica que diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y

⁴ Instituto Tecnológico de la Paz. Propuesta Estratégica. <http://www.itlp.edu.mx>

⁵ Dirección de Estudios e Información. "Propuesta Estratégica". Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003. p. 16-17.

las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

B. La Declaración de la Misión

Dentro del proceso de planeación estratégica se encuentra la determinación de la misión, que es definida por Harold Koontz⁶ de la siguiente manera: “La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios”.

C. Los Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

⁶ Koontz, Harold; Wihrich, “Heinz. Administración: una perspectiva global”. McGraw-Hill, 1996, p.122.

D. Estrategias

De acuerdo con el Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina⁷ “la estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo (...) es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.”

La estrategia es una serie de acciones que buscan alcanzar las metas previamente establecidas. Es un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

E. Metas

Son los objetivos anuales que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

Se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas información.

F. Políticas

Las políticas son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

⁷ Dirección de Estudios e Información. “Propuesta Estratégica”. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003. p. 22.

Crecimiento operativo y estrategia corporativa⁸

En un entorno en el que la empresa es capaz de generar recursos que le permiten no sólo mantener su nivel de actividad actual sino generar un excedente, deberá decidir qué hacer con ese excedente. Las decisiones pueden ser múltiples y estarán todas muy condicionadas unas con otras.

En primer lugar, deberá analizarse si, además de generar un excedente de recursos (beneficio), la empresa es capaz de generar valor para el accionista. Esta situación se producirá cuando la rentabilidad de los recursos de los accionistas comprometidos en la empresa sea superior a la que obtendrían aplicándolo a otra inversión con el mismo nivel de riesgo.

Este análisis no es desdeñable ya que puede condicionarnos las decisiones que tomemos respecto a la aplicación que hagamos de ese origen de recursos.

Una de las soluciones posibles a adoptar sería la de retribuir a los accionistas mediante un reparto de dividendo. Esta situación, a priori, mantendría satisfechos a los accionistas, que verían así aumentar su nivel de ingresos. Aparentemente, a mayor dividendo mayor satisfacción.

Sin embargo, como gestores estaríamos admitiendo que no tenemos proyectos capaces de seguir incrementando el valor del accionista: No necesitamos recursos adicionales (retener los beneficios) porque no tenemos inversiones a los que aplicarlos.

Si optamos por mantener los recursos en la empresa, deberemos generar un volumen mayor de recursos excedentarios (beneficio) para que no se reduzca la rentabilidad frente a recursos propios y, en consecuencia, se mantenga la creación de valor. Por lo tanto, la empresa deberá crecer.

Como vemos, el crecimiento se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado.

Son múltiples los beneficios derivados del crecimiento empresarial. Se destacan los siguientes:

⁸ Marticorena, P. Crecimiento Operativo. ESYGES. España. 2010.

- El mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados, lo que nos permitirá fidelizar el talento con el proyecto al posibilitar que las personas de más valía asuman responsabilidades de mayor entidad.
- Afrontar nuevos retos empresariales que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
- Capacidad de atraer capital de inversores externos lo que nos permita afrontar proyectos de mayor envergadura.
- La mejora de la posición de la empresa en los mercados de capitales.
- Adquirir una posición competitiva más sólida.
- Acceder a escalas de mercado que mejoren la competitividad de la empresa.
- Mantener la cuota de mercado en el caso de que el mercado en que se opera esté en crecimiento.

Sin embargo, la expansión de la empresa también conlleva importantes peligros. Destacaremos los siguientes:

- La inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades y conocimientos de los que la empresa no dispone.
- Alcanzar una dimensión empresarial superior a lo que la empresa es capaz de gestionar.

Las estrategias de crecimiento que la empresa puede emplear siguen, fundamentalmente, unos patrones básicos. La elección de una estrategia u otra dependerá de las capacidades disponibles en cada momento y de la predisposición a afrontar riesgos por parte de los accionistas.

Si el desarrollo de la actividad de la empresa en un determinado mercado ha sido exitosa, las primeras estrategias que se llevan a cabo son las de crecimiento horizontal, es decir, se desarrollan los nuevos negocios

dentro de las estructuras producto/mercado existentes. Dentro de este crecimiento de tipo horizontal, las estrategias de expansión que puede seguir la empresa son:

- a) Estrategias de concentración/penetración. Se persigue una mayor participación en el sector/mercado mediante la utilización de prácticas generalizadas de marketing.
- b) Estrategias de desarrollo de productos a través de la ampliación de la línea actual, lo que se puede alcanzar con la adición de nuevas características que permitan una mayor diferenciación o el desarrollo de productos de nueva generación mediante la aplicación de nuevas tecnologías.
- c) Estrategias de desarrollo de mercados, ofreciendo los mismos productos y/o servicios en nuevos mercados. En este caso, se presentan dos opciones:
 - La expansión de la base geográfica donde opera la empresa.
 - El acercamiento a nuevos segmentos de mercado o perfiles de clientes.

2.2. CLIMA LABORAL

Definición

Según Covey (1989)⁹, el Clima laboral muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Según Salazar y coautores (2009), el clima laboral implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico

⁹ Covey, S. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. 2009. P. 27

(comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación). Características estructurales (tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección), Ambiente social (compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación), Características personales (aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas), Comportamiento organizacional (productividad, el ausentismo, la rotación, el desarrollo productivo, el nivel de tensión)¹⁰

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecian así que el clima laboral contempla las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo, refieren asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable.¹¹

El clima se ve signado por el estilo de liderazgo como trasmisor de tal estilo de dirección, genera determinados efectos en las personas, el mismo clima puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal, finalmente, la motivación y la satisfacción influyen poderosamente sobre el desempeño de los empleados.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima laboral, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral¹².

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante

¹⁰ Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., Cañedo, R. Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4). 2009. p. 67-75.

¹¹ Alonso, E., Sanchez, J., Tejero, B. Retama, M. Clima y cultura de los equipos de trabajo. Madrid: Biblioteca Nueva. 2000. p. 340-343.

¹² Goncalves, A. Clima laboral. Tercera Edición. Prisma Ediciones. México. 2005. p. 93

de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima laboral se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima laboral:

El Clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)

Características del clima laboral¹³

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

¹³ Robbins, S. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Edit. Rodul. México. 2008. p. 55

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima laboral por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Proceso de Formación

El propio proceso de formación conllevaría un acto de intervención social en la forma en que los asistentes se relacionan con el resto de personas, en base a la participación en las dinámicas grupales, de tal participación se puede esperar cierto desarrollo de las habilidades sociales para el manejo de situaciones que pudieran resultar irresolubles desde un punto de vista estrictamente individual.

No existen restricciones por nivel de formación, cargo o posición en la empresa, cada trabajador en base a sus necesidades personales debe ser ubicado en el grupo que mejor se adapte a sus propias necesidades o preferencias, aunque también se debe contemplar la pertinencia de incorporar cierto nivel de heterogeneidad para favorecer el correcto desarrollo de las dinámicas grupales.

3. CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización de la presente investigación, se realizó la aplicación del cuestionario a la población total de 219 sujetos participantes del Proyecto Hochschild.

Todos los sujetos son trabajadores activos en la empresa de mantenimiento, del área operativa.

El cuestionario se aplicó al total de la población que formaba parte de la empresa en el área operativa, a la fecha de la aplicación del instrumento.

Procedimiento

- (a) Inicialmente se solicitó la autorización ante la gerencia general de la empresa sujeta a este estudio, para la realización del clima laboral.

- (b) Se eligió el instrumento para realizar el estudio, de acuerdo a su accesibilidad y facilidad de comprensión para todo nivel del personal seleccionado al que se le aplicó el mismo.
- (c) Se realizó la aplicación del instrumento de acuerdo a un cronograma.
- (d) Al finalizar la aplicación del instrumento se discutieron los resultados, se estructuró el programa para la mejora del clima laboral.
- (e) Se elaboró el informe final y se presentó junto con el programa de mejora de acuerdo a los resultados.

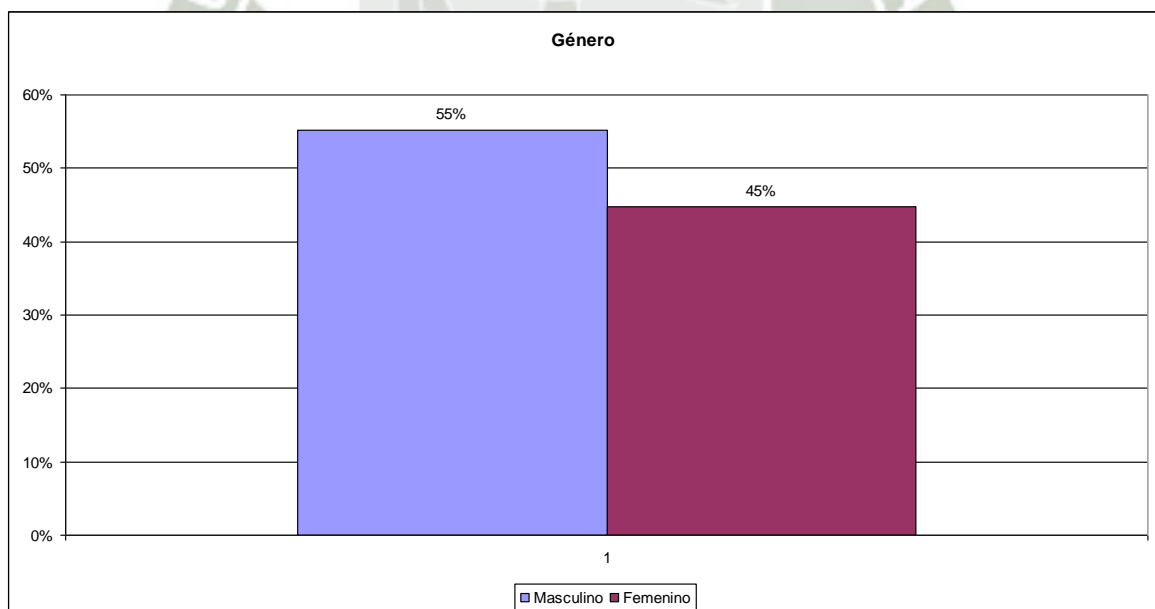
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Género:

Cuadro N° 1 : Género

MASCULINO	FEMENINO
121 personas (55%)	98 personas (45%)

Gráfico N° 2 : Género



Fuente: Elaboración Propia

Los sujetos de estudios a los cuales se le aplicó el clima organizacional estuvieron conformados en un 55% de personal masculino y un 45% de

personal femenino. Esto evidencia poca diferencia de género al momento de la contratación.

Pregunta aplicada al total de trabajadores.

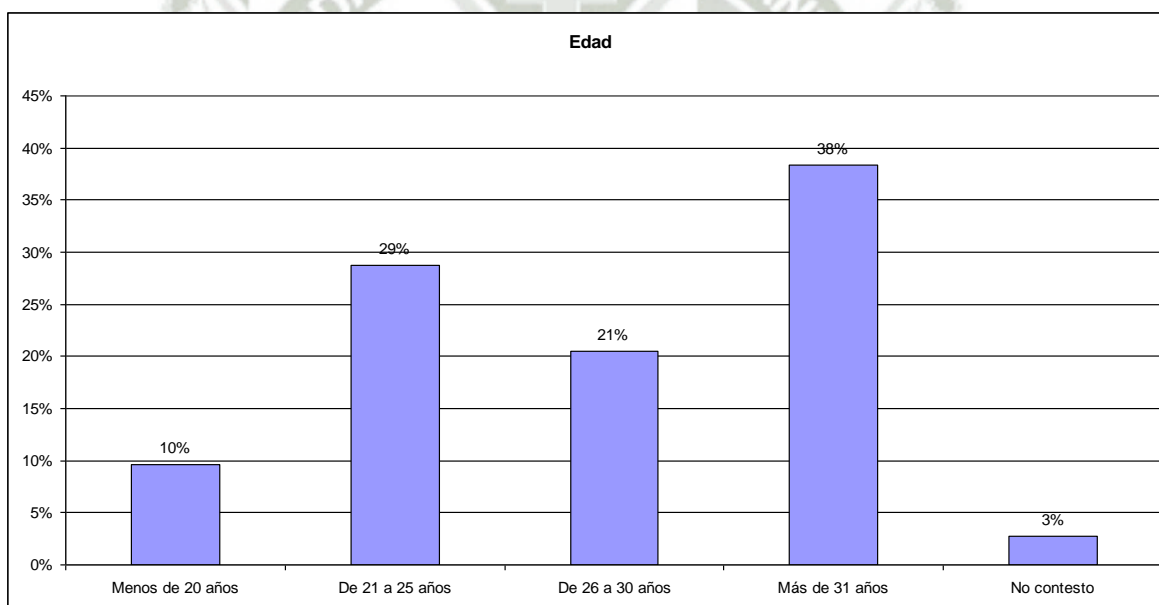
Edad:

Cuadro N° 02 : Edad

Menos de 20 años	21 (10%)
De 21 a 25 años	63 (29%)
De 26 a 30 años	45 (21%)
Más de 31 años	84 (38%)
No contestó	6 (3%)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 02 : Edad



Fuente: Elaboración Propia

Se establecieron cuatro rangos de edades entre los sujetos de estudio, entre los que predominó con un 31% el personal mayor de 31 años. Seguidamente se encuentra el personal ubicado en el rango de 26 a 30 años con un 21%. Esto muestra que un elevado porcentaje del personal que labora en la empresa es joven, variable que puede ser aprovechada en la formación del personal.

Pregunta aplicada al total de trabajadores.

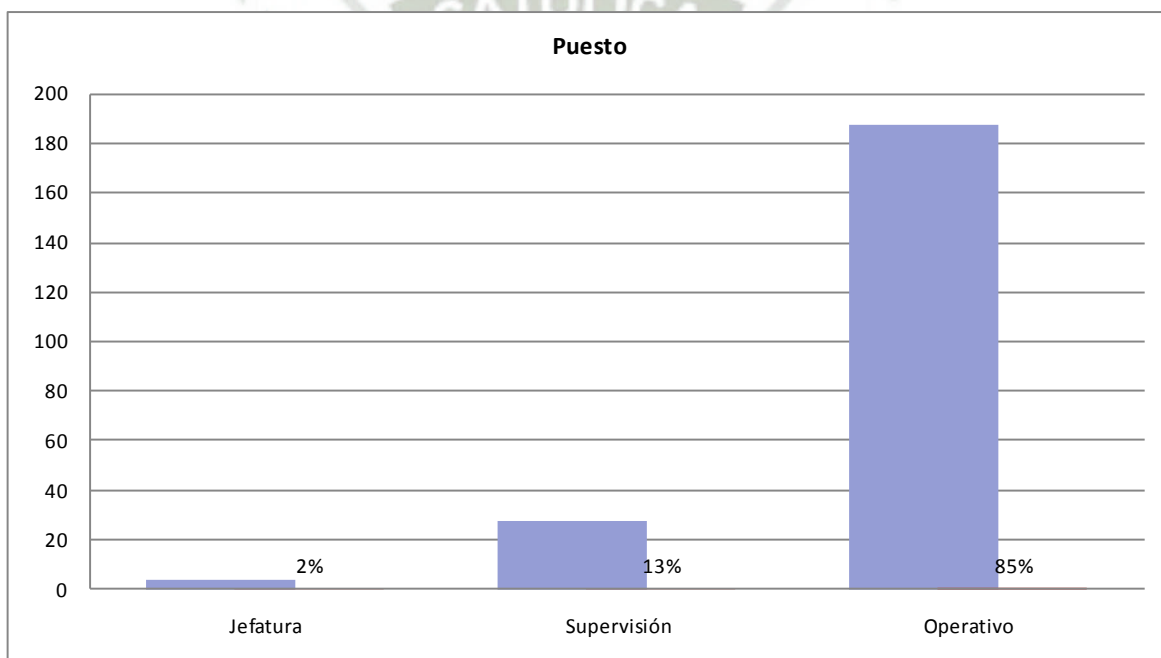
Puesto:

Cuadro N° 03: Puesto

Jefatura	4 (2%)
Supervisión	28 (13%)
Operativo	187 (85%)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 03: Puesto



Fuente: Elaboración Propia

En esta gráfica se presenta la categorización de acuerdo a puestos de trabajo, divididos en tres grandes rubros, jefatura con 4 personas equivalente al 2%, área supervisión compuesto por 28 personas haciendo un 13% y finalmente área operativa con el 85% del personal formado por 187.

Pregunta aplicada al total de trabajadores.

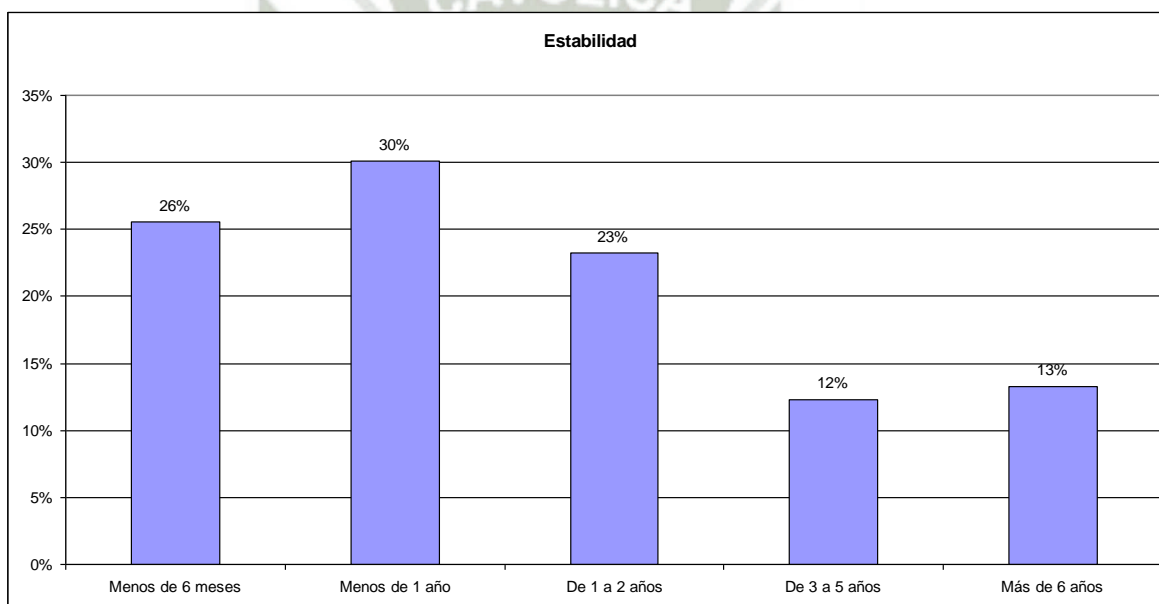
Estabilidad:

Cuadro N° 04: Estabilidad

Menos de 6 meses	56 (26%)
Menos de 1 año	66 (30%)
De 1 a 2 años	51 (23%)
De 3 a 5 años	27 (12%)
Más de 6 años	29 (13%)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°04 : Estabilidad



Fuente: Elaboración Propia

En relación a la estabilidad del personal en la empresa sujeta a este estudio, se determinó que existe un importante índice de rotación, ya que existe un 30% del personal que tiene menos de un año de laborar en la empresa, así como un 26% que tiene menos de 6 meses de haber ingresado. El personal de 3 a 5 años presenta un 12% y el personal con más de 6 años representan un 13%.

Pregunta aplicada al total de trabajadores.

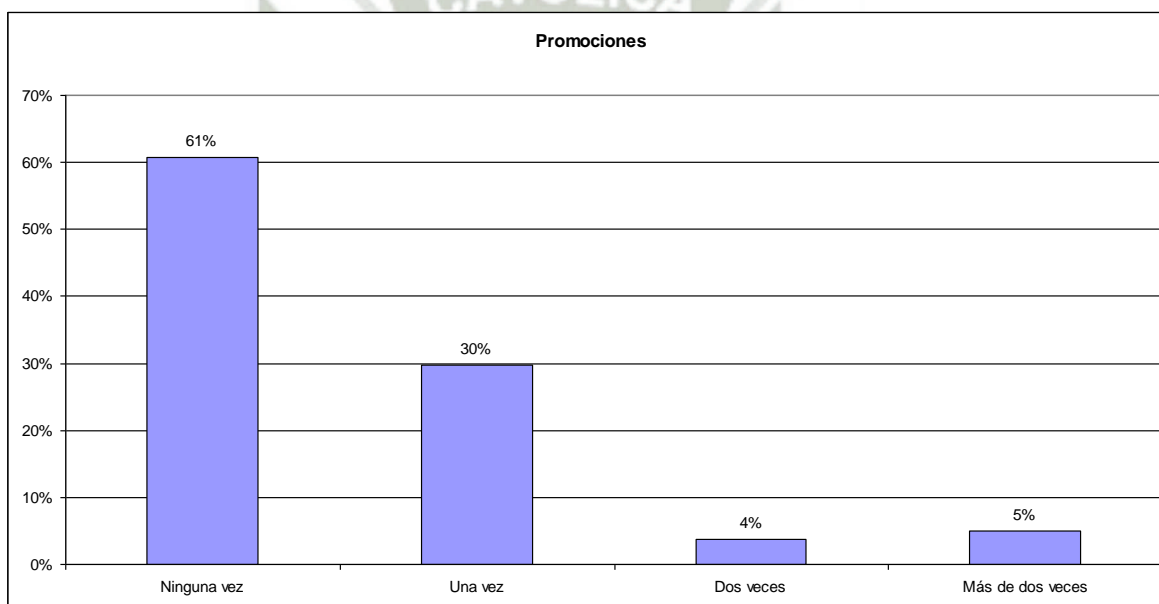
Promociones:

Cuadro N° 05 : Promociones

Ninguna vez	133 (61%)
Una vez	65 (30%)
Dos veces	8 (4%)
Más de de dos veces	11 (5%)
No respondió	2 (1%)

Fuente: Elaboración Propia

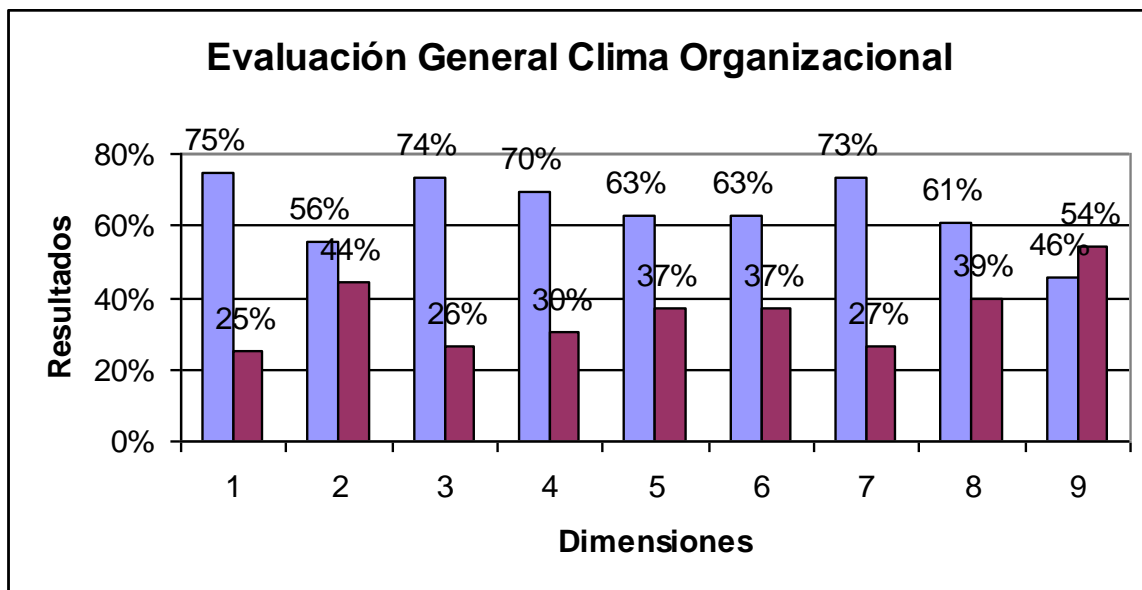
Gráfico N° 05 : Promociones



Fuente: Elaboración Propia

En el aspecto de desarrollo de carrera se evaluaron las posibilidades que el personal actual ha tenido de ascender, el cual presenta un 61% del personal sin alguna promoción, un 30% con una promoción, un 4% con dos ascensos y un 5% con más de dos ascensos. A pesar de que el personal que ha sido promovido es poco, se muestra interés por obtener un desarrollo de carrera dentro de la organización.

Gráfico N° 06: Clima Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

En esta gráfica puede apreciarse la comparación de las nueve dimensiones evaluadas con el instrumento descrito anteriormente. Con esta representación puede observarse que en su mayoría, exceptuado únicamente el área de riesgos, las dimensiones se evaluaron en forma positiva, aunque evidentemente baja y algunas con poca diferencia hacia la evaluación negativa.

En tanto a las consultas específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

¿En su organización se ha llevado un proceso de selección de personal para que Usted ocupe dicho cargo?

La selección de personal es vital para cualquier empresa, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte. En tal sentido a la hora de pensar en incorporar alguien, se deberá

meditar en términos de inversión, en cómo la idoneidad de esta persona puede aportar valor dentro de un proceso de mejora continua que se orienta también a optimizar los resultados generados por cada integrante, que de no haber sido bien seleccionados, lejos de beneficiar, perjudicará el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. En el proceso de selección propiamente dicho es radicalmente necesario el protagonismo del especialista en recursos humanos ya que del mismo dependerá que la selección que realice sea tan precisa que pueda reflejarse en la productividad de la empresa. Por ello encontrar solución al problema de seleccionar un empleado significa preparar un plan de acción que debe de ser minucioso. Habiendo tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que se ha llevado a cabo el debido proceso de selección de personal se considera que solamente un 40% del personal menciona haber pasado por este proceso y que el factor primordial para ocupar el cargo ha sido su experiencia.

Pregunta aplicada a personal Empleado- Administrativo.

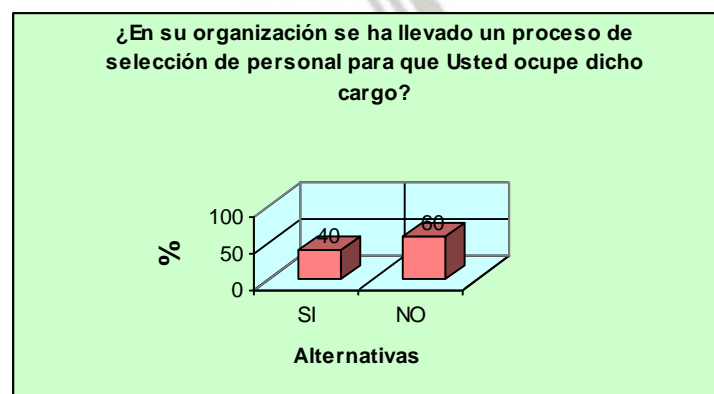
Proceso de Selección de Personal

Cuadro N° 07 : Proceso de Selección de Personal

	%
SI	40
NO	60
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

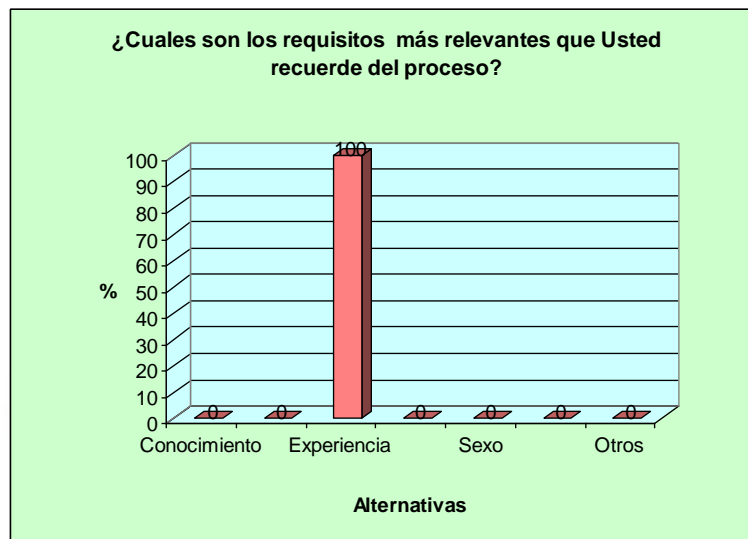
Gráfico N° 07 : Proceso de Selección de Personal



Fuente: Elaboración Propia

Pregunta aplicada al personal Empleado- Administrativo.

Gráfico N° 08 : Requisitos Relevantes del Proceso de Selección



Fuente: Elaboración Propia

¿En su organización, tiene Usted conocimiento de las metas requeridas?

Para dar una imagen de profesionalidad, con frecuencia, el hecho fundamental de que el personal de la empresa deba tener unos mínimos conocimientos sobre las metas organizacionales, sobre los diferentes costos y duraciones de cada operación, es algo que pasamos por alto o, al menos, a lo que no le damos la importancia que realmente tiene. Entonces por regla general la poca formación que se da al personal de la empresa -en los pocos casos en que se les da alguna formación- va siempre más encaminada a explicar las técnicas, características y ventajas de las actividades a realizar. Esto suele ser un grave error. El personal, lo primero que necesita es conocer a fondo las metas que se pretenden alcanzar. Y más aún, los ha de conocer desde el punto de vista de las necesidades del cliente interno y externo. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta que se ha realizado la debida información de las diferentes actividades en la empresa el 100% menciona haber pasado por este proceso de información.

Pregunta Aplicada al total de trabajadores.

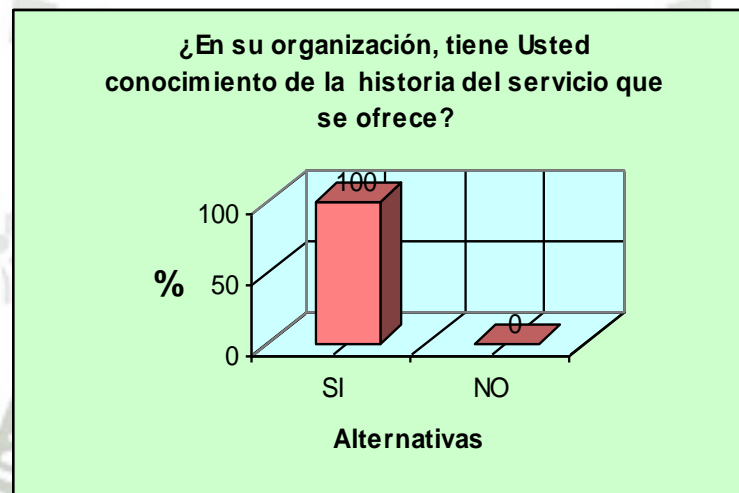
Conocimiento del Servicio Ofrecido:

Cuadro N° 09: Conocimiento del Servicio Ofrecido

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 09 : Conocimiento del Servicio Ofrecido



Fuente: Elaboración Propia

¿Ha asistido a un seminario alguna vez?

Los seminarios brindan a los trabajadores de las diferentes empresas los conocimientos más apropiados en los diferentes temas las posibilidades que brinda un mercado así como de las técnicas y estrategias más actuales para desenvolverse dentro de su puesto y dentro de la empresa de la manera más óptima, generando mayor rentabilizar con su presencia en la empresa.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si ha asistido alguna vez a un seminario el 20% afirmo haber asistido a un seminario.

Cuadro N° 10 : Asistencia del Personal a Seminarios

	%
SI	20
NO	80
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 10: Asistencia del Personal a Seminarios



Fuente: Elaboración Propia

¿Con que frecuencia a asistido Usted a un seminario?

La importancia de los seminarios es que estos brindan la mejor información a los trabajadores de la empresa con lo cual estos pueden desenvolverse de la mejor manera dentro de su puesto de trabajo, resultando ser una buena inversión para toda empresa. Su frecuencia es muy importante, ya que es de esta forma como un trabajador podrá conocer las últimas técnicas y estrategias que podrá utilizar en su puesto de trabajo desenvolviéndose de la mejor manera, siendo más productivo con lo cual generará mayores ingresos a la empresa, es por ello que la frecuencia deberá ser como mínimo anual, de acuerdo a las necesidades de los trabajadores con la finalidad de que crezcan tanto los trabajadores como la empresa con su aporte. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de cuál es la frecuencia con que

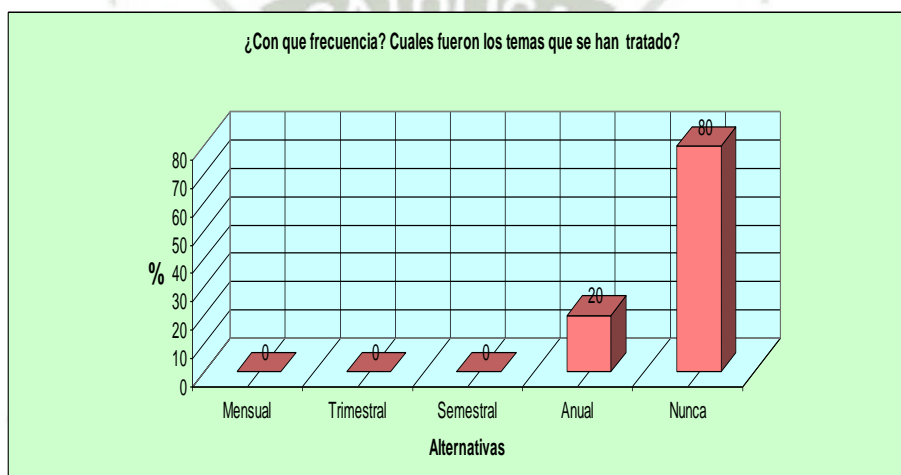
acude a un seminario el 20% afirmo que asiste por lo menos anualmente a un seminario y que el 80% nunca ha asistido a uno.

Cuadro N° 11: Frecuencia de Asistencia a Seminarios

	%
Mensual	0
Trimestral	0
Semestral	0
Anual	20
Nunca	80
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 11: Frecuencia de Asistencia a Seminarios



Fuente: Elaboración Propia

¿Qué nivel de preparación tiene usted para asumir las responsabilidades propias del cargo?

Se sabe que una persona con un buen nivel de preparación profesional, tendrá mayores oportunidades para conseguir un puesto de trabajo y no solo eso sino que también estará preparado para desempeñar cualquier función y responsabilidad dentro de este. Es por ello que existe la importancia de contar con una buena preparación profesional. La empresa al contar con personal preparado, podrá asumir cualquier responsabilidad que se le asigne, de tal manera que la empresa se vera beneficiado con la eficiencia y la eficacia de su personal.

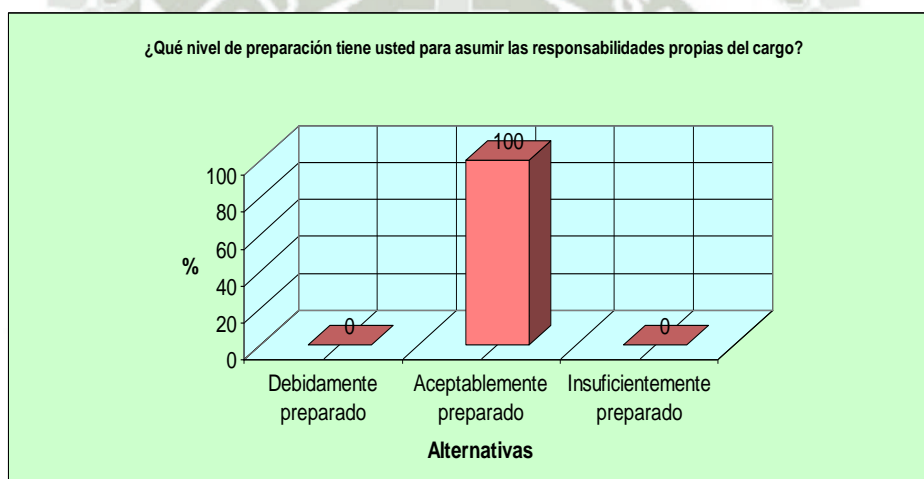
De los datos obtenidos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta si se siente debidamente preparado para asumir responsabilidades propias del cargo el 100% afirma que esta aceptablemente preparado para asumir cualquier responsabilidad.

Cuadro N° 12: Nivel de Preparación

	%
Debidamente preparado	0
Aceptablemente preparado	100
Insuficientemente preparado	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 12: Nivel de Preparación



Fuente: Elaboración Propia

¿Cree Usted que incrementaría el rendimiento de su trabajo con un debido entrenamiento en procedimientos de recursos humanos?

Las grades empresas dependen de los clientes, sin ellos no existiera la entidad. Es parte del éxito o fracaso de la empresa la capacidad de su personal. Por lo tanto el personal debe estar preparado para evitar que se perjudiquen nuestros clientes. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que pueden afectar negativamente a la empresa. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la

consulta de que si un entrenamiento apropiado incrementaría el rendimiento en su trabajo, el 100% afirma que si relevante.

Pregunta aplicada al total de trabajadores.

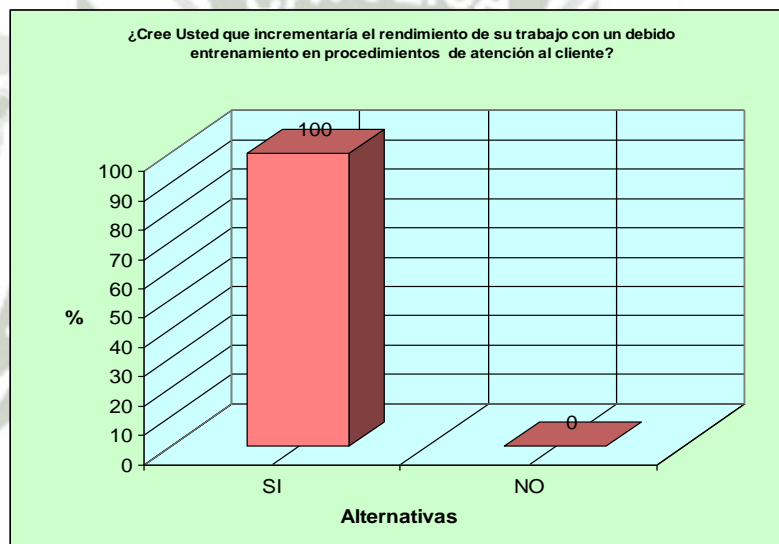
Rendimiento Profesional:

Cuadro N° 13 : Incremento del Rendimiento Profesional

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 13: Incremento del Rendimiento Profesional



Fuente: Elaboración Propia

¿Se controlan permanentemente los costos de la prestación de los actividades habituales de la organización?

El incremento de la competencia global y las nuevas tecnologías han contribuido a que la información asociada a los costos se convierta en una de las herramientas fundamentales para lograr la competitividad. Ante tal situación, es indispensable que las empresas determinen razonablemente los recursos que se requieren y consumen para elaborar un producto o prestar un servicio; además necesitan contar con un sistema de información administrativo que integre todas las herramientas disponibles

para aumentar la eficiencia y que al mismo tiempo proporcione información oportuna y confiable en la cual se puedan sustentar las decisiones de tipo operativo y estratégico. Por lo tanto, las personas relacionadas en forma directa e indirecta con los costos deben cambiar la forma de medir el desempeño, direccionar sus objetivos hacia utilidades a mediano y largo plazo y buscar nuevas fuentes de datos que contribuyan a una medición más exacta de los costos y a establecer mecanismos de control como única manera de crear valor al interior de las empresas.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si los costos son controlados permanentemente en la prestación de servicios el 60% afirma que si se lleva un control adecuado de los costos.

Pregunta aplicada al personal Empleado- Administrativo.

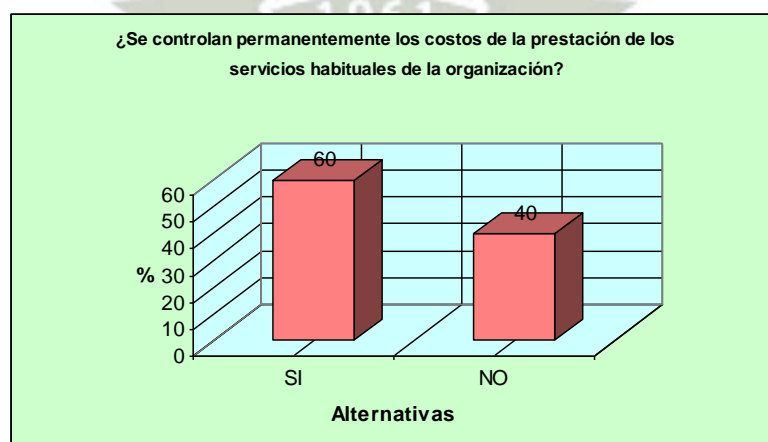
Control de Costos:

Cuadro N° 14: Control de Costos

	%
SI	60
NO	40
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 14 : Control de Costos



Fuente: Elaboración Propia

¿Se analizan los riesgos y las oportunidades de las decisiones sobre temas financieros?

Las dos últimas décadas han transformado de forma significativa la escena financiera en la empresa. La manifestación más visible de esa transformación es el crecimiento de los flujos de capital en todas sus modalidades operativas. La más explícita consecuencia es un elevado grado de integración e interdependencia financiera. El origen de esta transformación se encuentra en la amplia desregulación y liberalización de los controles de capital, en complicidad con avances de gran envergadura en las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se analizan los riesgos y las oportunidades sobre temas financieros el 100% afirma que si se realizan controles de los respectivos riesgos y sus amenaza de estas decisiones financieras.

Pregunta aplicada al personal Empleado – Administrativo.

Cuadro N° 15: Análisis de Riesgos y Oportunidades Financieras

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 15: Análisis de Riesgos y Oportunidades Financieras



Fuente: Elaboración Propia

¿Se utiliza eficazmente el capital (activo pasivo) de la organización para apoyar los objetivos estratégicos de la organización?

Una buena utilización del capital es una función que debe encuadrarse en la estructura organizacional y dimensionarse dentro de las necesidades específicas de la empresa. Sin embargo, con esquemas más sofisticados una buena gestión de activos y pasivos puede ayudar en la medición de la rentabilidad individual de los servicios, la evaluación del desempeño de una gestión proactiva de activos y pasivos y en la planeación del crecimiento y de la estructura del balance. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se está utilizando eficazmente el capital (activo y pasivo) de la empresa el 100% afirma que se está dando este caso en la empresa.

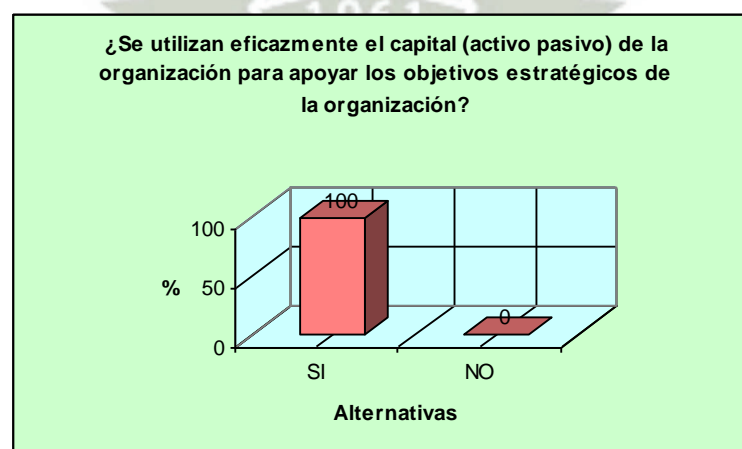
Pregunta Aplicada al Personal Empleado- Administrativo.

Cuadro N° 16 : Utilización del Capital

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 16 : Utilización del Capital



Fuente: Elaboración Propia

¿Se promueve en la organización la transparencia en el control financiero entre los empleados?

Es importante promover en los empleados que exista una transparencia al momento de utilizar los recursos financieros de la empresa, ya que un buen control financiero es la una forma importante en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos que se puedan presentar en la empresa. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se promueve la transparencia en el control financiero el 100% afirma que si se está dando esto dentro de la organización.

Pregunta aplicada al personal Empleado - Administrativo.

Cuadro N° 17: Transparencia en Control Financiero

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 17: Transparencia en Control Financiero



Fuente: Elaboración Propia

¿En su organización cuenta Usted siempre con los recursos necesarios para cubrir los gastos del personal?

En este caso que se necesita realizar un buen control de los recursos necesarios para que el personal que labora en la empresa tenga a disposición lo necesario para realizar las diferentes actividades que su área así lo disponga o las diferentes tareas encomendadas por la gerencia. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si la empresa cuenta con los recursos necesarios para cubrir los gastos de personal el 40% afirma que efectivamente se da esto mientras que el 60% dice que no se da en la actualidad.

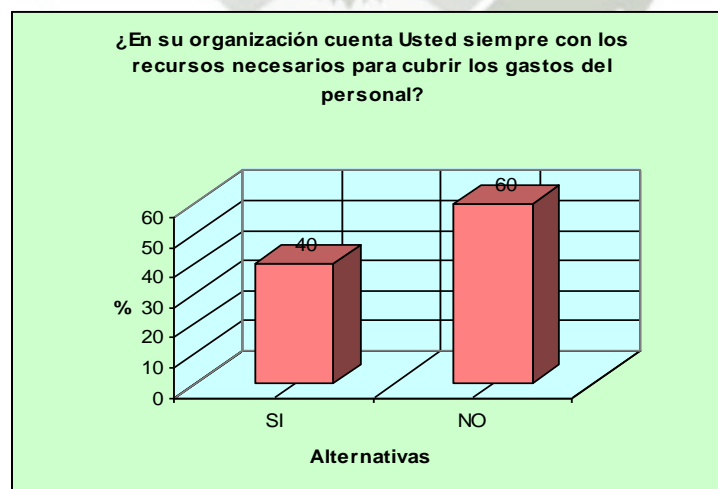
Pregunta aplicada al personal Empleado- Administrativo.

Cuadro N° 18 : Recursos Necesarios

	%
SI	40
NO	60
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°18 : Recursos Necesarios



Fuente: Elaboración Propia

¿Está Usted satisfecho con el salario que recibe?

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de la empresa ofrece su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el trabajador y la empresa.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se encuentra usted satisfecho con el salario recibido el 40% afirma estar satisfecho, mientras que el 60% no lo está.

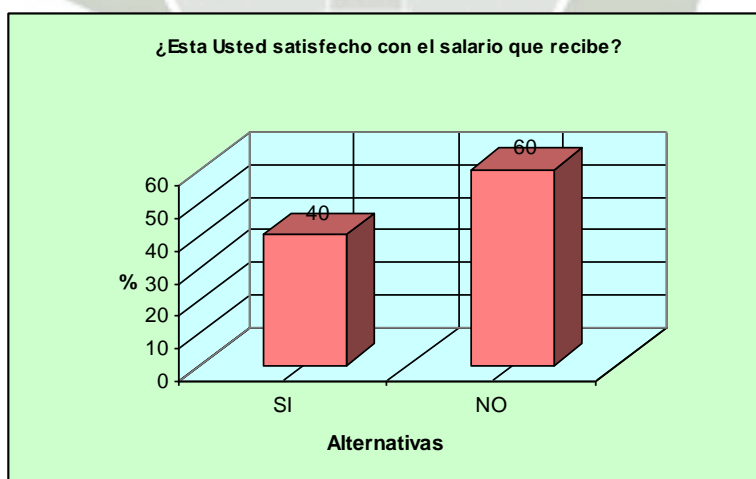
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N°19 : Satisfacción Salarial

	%
SI	40
NO	60
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 19 : Satisfacción Salarial



Fuente: Elaboración Propia

¿Está Usted satisfecho con las funciones que tiene a su cargo?

Dentro de las características de todos los puestos de trabajo consultados, se considera de importancia la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción de las funciones que realiza en el puesto. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se encuentra usted satisfecho con las funciones que realiza en su puesto de trabajo el 80% afirma sentirse satisfecho mientras que el 20% afirma lo contrario.

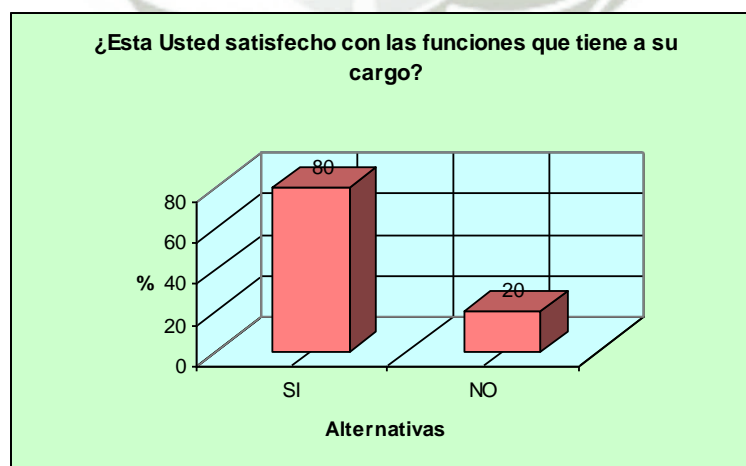
Pregunta aplicada al personal Empleado- Administrativo.

Cuadro N° 20 : Satisfacción Laboral

	%
SI	80
NO	20
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°20 : Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración Propia

¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

El diseño del puesto de trabajo es un factor estrechamente asociado a muchos de los riesgos laborales, siendo una de las causas de muchos de los accidentes y lesiones musculoesqueléticas derivadas del trabajo.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si le resulta cómodo el puesto que ocupa el 60% afirma sentirse cómodo mientras que el 40% no lo está).

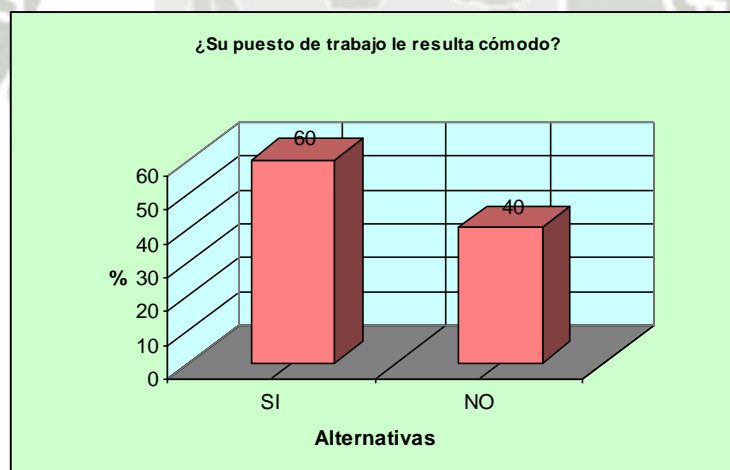
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 21: Comodidad Laboral

	%
SI	60
NO	40
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 21 : Comodidad Laboral



Fuente: Elaboración Propia

¿Está Usted satisfecho con el ambiente laboral?

El clima y ambiente laboral de la empresa es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Todos los factores o variables interaccionan de diversa manera según las circunstancias y los individuos. Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos que rodean la vida de cada individuo influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se encuentra satisfecho con el ambiente laboral el 80% afirma estarlo, mientras que el 20% no lo está.

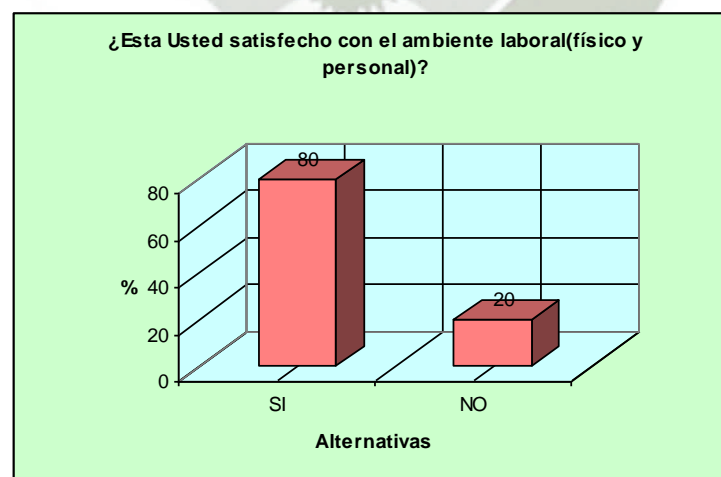
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 22: Satisfacción en Ambiente Laboral

	%
SI	80
NO	20
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°22 : Satisfacción en Ambiente Laboral



Fuente: Elaboración Propia

¿Se siente Usted motivado a desempeñarse de la mejor manera posible?

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se encuentra motivado para desempeñar mejor sus tareas solo el 20% afirma estarlo mientras que el 80% no lo está.

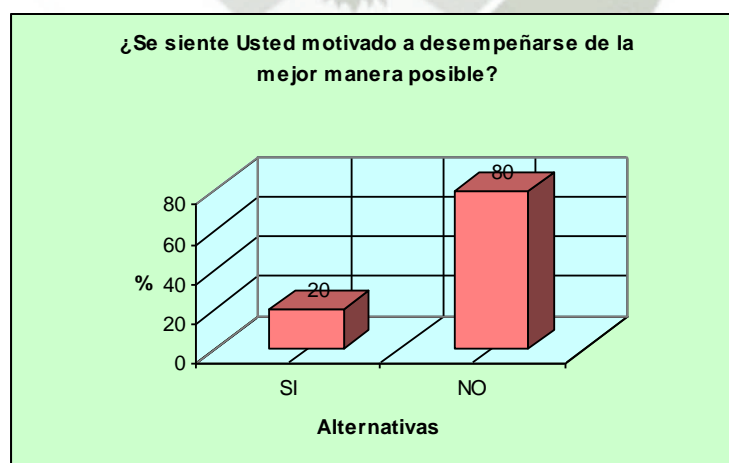
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 23 : Motivación Laboral

	CANTIDAD	%
SI	1	20
NO	4	80
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 23 : Motivación Laboral



Fuente: Elaboración Propia

¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

Se ha puesto en prueba el pago del trabajo a través de una mezcla de remuneración fija e incentivos. Esta modalidad se alinea con otras tantas medidas tendientes a lograr y mantener la competitividad, en un entorno cada vez más exigente. El pago por incentivos permite al personal expresar de manera contundente qué es lo que esperan de sus empleados. Pero esta modalidad corre el grave riesgo de ser mal interpretada o producir el efecto contrario al buscado si no se realiza como corresponde.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se presentaran incentivos en la remuneración los empleados trabajarían más eficientemente el 60% afirma que si, mientras que el 40% dice que no.

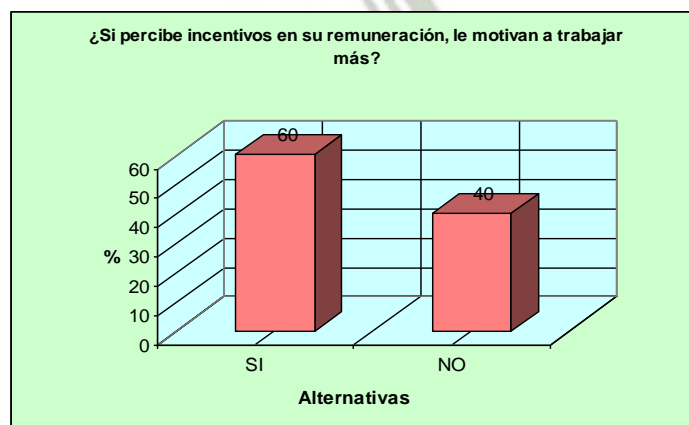
Pregunta aplicada al total de trabajadores:

Cuadro N° 24 : Incentivos Laborales

	%
SI	60
NO	40
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 24 : Incentivos Laborales



Fuente: Elaboración Propia

¿Qué tipo de motivación recibe Usted por parte de la organización?

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de qué tipo de motivación recibe en la empresa el 20% afirma recibir motivación de tipo personal, un 40% afirma recibir motivación de tipo amical y el otro 40% afirma no recibir ningún tipo de motivación.

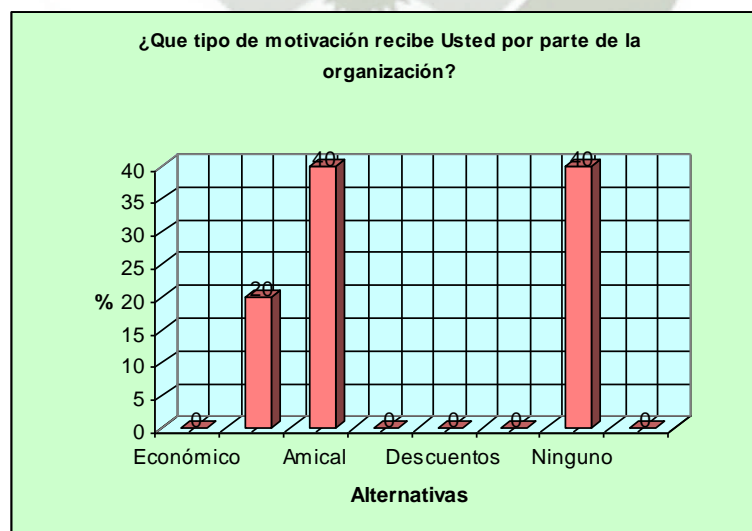
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 25: Tipo de Motivación

	%
Económico	0
Personal	20
Amical	40
Productos	0
Descuentos	0
Días libres	0
Ninguno	40
Otro	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 25 : Tipo de Motivación



Fuente: Elaboración Propia

¿Considera Ud. que dispone de autonomía en su trabajo?

Todo trabajador debe sentir algo de autonomía en su puesto de trabajo, de tal manera que este pueda desempeñar mejor sus ideas y darle solución a los diferentes problemas al que hará frente, la organización debe brindar algo de autonomía a sus trabajadores, así ellos podrán ejercer una mejor labor para la empresa, les serán más útiles a la hora de tomar decisiones, pero la organización deberá enseñarle cuanto es esa autonomía con que cuenta cada trabajador, hasta donde este puede decidir y hacer las cosas.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si el personal cuenta con autonomía en su puesto de trabajo, el 40% afirma tenerlo mientras que el 60% dice que no tiene la suficiente autonomía en su trabajo.

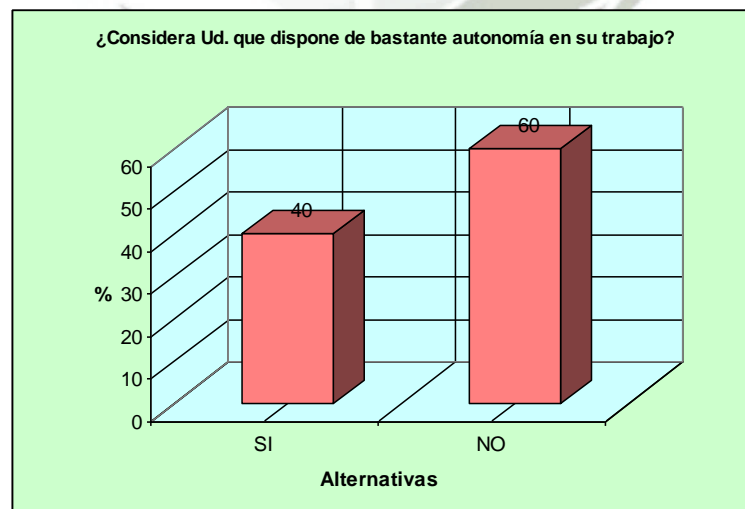
Pregunta aplicada al personal Empleado- Administrativo.

Cuadro N° 26: Autonomía Laboral

	%
SI	40
NO	60
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 26 : Autonomía Laboral



Fuente: Elaboración Propia

¿Considera Ud. que está en la capacidad para desempeñar cualquier labor que se le asigne dentro de la organización?

Todo trabajador debe estar en la capacidad para desempeñar cualquier labor que se le asigne en la organización, es por ello que nuestros empleados deben ser autónomos y tener mucha iniciativa para darle solución a los diferentes problemas que se presenten por causa de los cambios ambientales.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si está en la capacidad de desempeñar cualquier labor que se le asigne el 100% afirma que siesta con la capacidad de hacerlo.

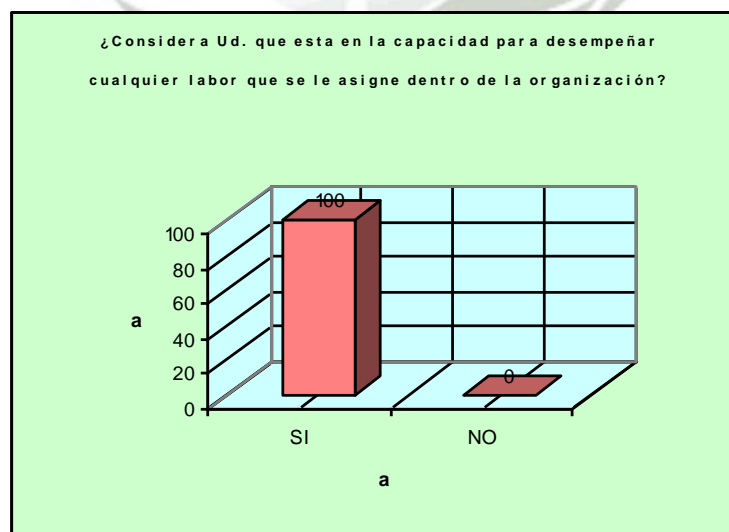
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 27 : Desempeño Laboral

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 27: Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración Propia

¿El tiempo que Usted trabaja logra cubrir las metas de las prestaciones de servicio?

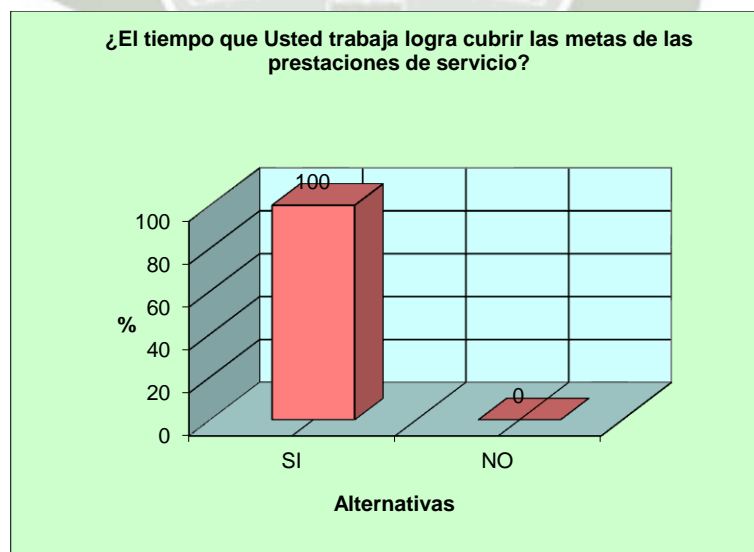
Es importante trabajar el tiempo necesario para llegar a cubrir las metas respectivas dentro de la empresa, para ello se debe tener en cuenta la duración de cada actividad de tal manera que no existan contratiempos, retrasos, ni cancelaciones de las demás actividades del día, el trabajador debe también medir su tiempo, tener conocimiento de las ordenes de trabajo que tendrá por día, hora de comienzo y hora de finalización. Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si este llega a cubrir las metas de los servicios el 100% afirma que si se da esto.

Cuadro N° 28 : Metas de las Prestaciones de Servicio

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 28: Metas de las Prestaciones de Servicio



Fuente: Elaboración Propia

¿Considera Usted que los resultados de su trabajo están de acuerdo a las exigencias de la organización?

Los trabajadores de toda empresa deben cumplir con las exigencias de la empresa ya que es así como la empresa logrará cumplir con todos sus objetivos logrando a largo plazo posesionarse en el mercado y mejorar su servicio, el trabajador de la empresa debe saber si los resultados de su trabajo están siendo los más cercanos a las exigencias de la empresa, de tal manera que estos puedan saber si su nivel de trabajo es óptimo o si por el contrario hay que mejorar y ser más productivos.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si esta su trabajo acorde con las exigencias de la organización el 100% afirma que su trabajo está acorde con lo que exige la organización.

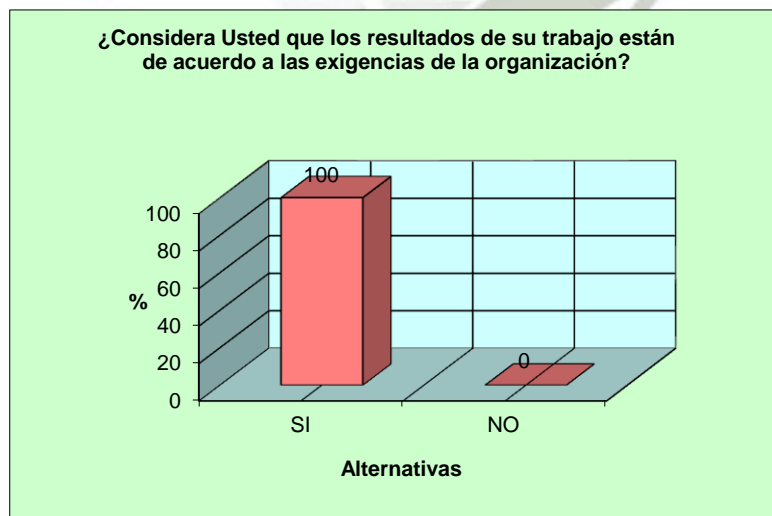
Pregunta aplicada al personal Empleado- Administrativo.

Cuadro N° 29: Trabajo y las Exigencias de la Organización

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 29: Trabajo y las Exigencias de la Organización



Fuente: Elaboración Propia

¿Considera que hace Ud. en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?

Muchas veces los empleados sienten que están haciendo trabajo de más, en comparación con sus compañeros de área y peor aun recibiendo el mismo salario, es entonces donde estos trabajadores sienten que las funciones realizadas no están siendo reconocidas como ellos esperan por parte de la empresa, se sienten desmoralizados y seguramente se dará el caso de que su desempeño laboral disminuya trayendo consecuencias negativas tanto para él como para la empresa.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si realiza usted mayores tareas o funciones en comparación a sus compañeros recibiendo el mismo salario, el 40% indica que si considera que se da esto mientras que el 60% considera que no.

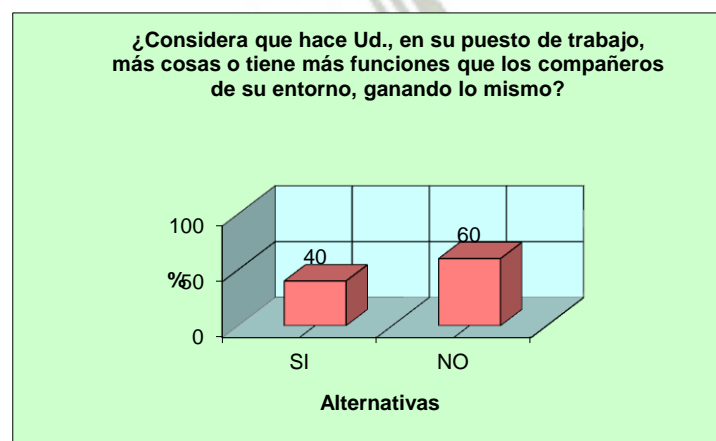
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 30: Trabajo y las Exigencias de la Organización

	%
SI	40
NO	60
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 30: Trabajo y las Exigencias de la Organización



Fuente: Elaboración Propia

¿Considera Ud. que efectúa un trabajo útil en la empresa, lo siente así?

El trabajo que realiza todo trabajador dentro de una organización se de gran importancia para llegar a cumplir las metas organizacionales, desde el más mínimo trabajo hasta el más complejo tienen mucha importancia para el logro de estos objetivos, es por ello que todo trabajo en la empresa es considerado de suma importancia para la empresa, todo trabajador se debe sentir identificado con su empresa de tal manera que cumpla sus funciones y tareas como debe ser, ya que esas tareas serán logro para ellos y para la empresa en conjunto.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si el trabajo que realiza es útil para la empresa el 100% afirma esto.

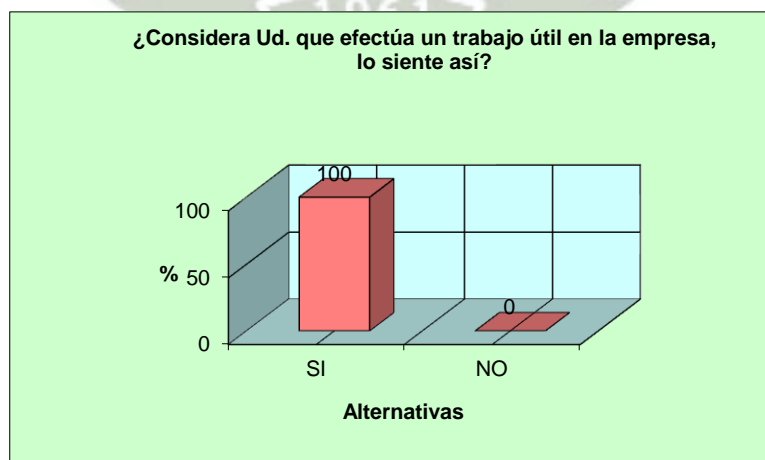
Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 31: Trabajo Útil para la Empresa

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 31 : Trabajo Útil para la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

¿Se siente Ud. comprometido con los objetivos de la organización?

El talento en la empresa depende básicamente de dos factores: la capacidad de las personas que forman parte de la misma y el compromiso que tienen con sus objetivos, valores y estrategias. Generalmente se dedica mucho esfuerzo y recursos a tratar de conseguir las más altas capacidades de nuestros colaboradores, a través de los procesos de selección, de formación y de desarrollo, pero tratamos de una manera más superficial los aspectos que permiten que los mismos tengan el más alto grado de compromiso con la organización.

Habiéndose tomado los datos en la empresa, la cual es materia de estudio del presente trabajo de investigación, en referencia a la consulta de que si se siente comprometido con la empresa el 100% afirma que si se siente comprometido con ella.

Pregunta aplicada al total de trabajadores.

Cuadro N° 32 : Compromiso con la Organización

	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 32: Compromiso con la Organización



Fuente: Elaboración Propia

3.2. AUDITORIA INTERNA

ORGANIZACIÓN

Dentro de la organización se trata de hacer sus funciones de la mejor manera, pero existen diversos problemas como pueden ser un desorden administrativo ya que muchas veces distintas áreas se ocupan de tareas que no le corresponde, esto supone que hay una falta de distribución de funciones y tareas en las diversas áreas de la organización y muchas veces es la gerencia quien decide hacerlo todo, lo que podría traer como consecuencia que existan errores en demasía y se tendría que analizar y dar solución al error existente, lo que supone que existe falta de comunicación en las diferentes áreas operativas de la empresa. Pero existen factores como la toma de decisiones importantes, la adquisición de nuevas unidades y aumento de capital, donde si se realizan los respectivos análisis para su aprobación o no, entonces es en decisiones importantes donde si se juntan todas las áreas de la empresa para analizar y tomar las decisiones respectivas.

PROCESOS

Los procesos que realiza la empresa en sus diferentes servicios se tratan de hacer con el mayor profesionalismo para que el cliente quede totalmente satisfecho, estos servicios son confirmados con anticipación para preparar las órdenes de trabajo del mes y no se presenten contratiempos ni cancelaciones de servicios ya que eso traería falta de credibilidad de nuestro servicio. La empresa brinda la información completa de su servicio, todo esto para que no se presente ningún tipo de desinformación. La empresa dentro de su servicio quiere que prevalezca la puntualidad y la buena atención a sus clientes pero lamentablemente por la existencia de carga laboral, muchos servicios no se llegan a iniciar a la hora prevista

generándose una clara molestia en el ambiente laboral y pérdida de credibilidad empresarial.

TECNOLOGÍA

Sabemos que hoy en día la tecnología es un factor importante dentro de toda empresa, es por ello que la empresa trata de contar con la mejor tecnología a su alcance contando con unidades operativas de última tecnología las cuales brindan mejor seguridad y comodidad internamente con sus trabajadores, cuentan con comunicación permanente a través de celulares, RPM e Internet con lo cual la empresa puede saber cómo se está desarrollando las operaciones, si en caso exista algún problema darle la solución inmediata a este; el Internet es una herramienta importante dentro de toda organización, a la empresa le ayuda para coordinar con las áreas operativas para el cumplimiento de metas.

CAPITALES

CAPITAL HUMANO

El capital humano es muy importante dentro de la empresa, esta al estar conformada por personas de diferentes condiciones sociales, los cuales ocupan los diferentes cargos operativos de la organización, pero dicho personal tiene la capacidad profesional para cumplir las diferentes funciones y tareas que su puesto demande, pero por falta de experiencia se cometen errores los cuales tiene solución inmediata una vez descubiertos, el personal ha sido seleccionado de la mejor manera para que estos puedan comprometerse con la empresa y brindar de la mejor manera el servicio solicitado por los proyectos mineros.

ECONÓMICO

La empresa al brindar un servicio de tipo estacional, es decir que tiene temporadas altas y bajas de acuerdo al tipo de proyecto a desarrollar, esta debe captar la mayor cantidad de personal en alta de las operaciones mineras con lo cual pueda afrontar la temporada baja y poder cubrir los diferentes gastos que se presenten; existe un problema el cual es la demora en que los proyectos mineros tiene al momento de pagar por los servicios realizados, es por ello que la empresa cuenta con un fondo el cual solo es utilizado para cubrir los diferentes gastos del personal, como sueldos combustible, viáticos, tratando siempre de estar al día con nuestros trabajadores para que estos se comprometan más con la empresa y sean parte importante de su desarrollo.

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento que se da en la empresa es básicamente a nuestros operarios, pero es simplemente en el sentido de informarles de que consiste cada servicio, la duración de estos, lo que debe hacer y no debe hacer, la actitud que debe tener permanentemente frente a la eventualidad de problemas, entonces básicamente se le orienta y capacita en la forma que este debe brindar de la mejor manera el servicio de mantenimiento.

3.3. AUDITORIA EXTERNA

ECOLÓGICO

La ecología definitivamente es una fuerza importante, las organizaciones se ven amenazadas por las oportunidades o

amenazas que surgen por los cambios de variables en esta. Un factor importante es el mantenimiento de nuestras zonas ecológicas las cuales son importantes para el desarrollo operativo, el mantenimiento de los equipos, genera la minimización de riesgos de impacto ambiental. Lamentablemente la contaminación es un factor negativo, y la excesiva cantidad de humo y ruidos, generan una mala impresión ante el habitat, quienes podrían difundir el lamentable nivel de contaminación existente en zona de operaciones mineras.

TECNOLÓGICO

Las innovaciones tecnológicas, traen consecuencias en la organización, pueden llegar a afectar los servicios que se brindan y la posición competitiva de la organización. Un factor importante es el uso del Internet con lo cual la empresa se comunica con las diferentes áreas operativas para confirmar la realización de las diferentes actividades operativas, facilitando la comunicación y agilizando la confirmación de servicios. Adquirir unidades de transporte con la más alta tecnología en el mercado, asegura brindar un servicio de calidad, ya que estos brindan mayor seguridad y comodidad, gracias a su alta tecnología, la cual ayuda al fácil mantenimiento de las unidades, ya que con tan solo conectar una computadora al motor esta informa el estado del vehículo y si es necesario hacerle algún mantenimiento, disminuyendo los gastos por mantenimiento. El rastreo satelital, permite conocer la ubicación de las unidades de transporte y en caso de algún problema, facilita la ubicación de esta unidad para su respectivo apoyo, esta tecnología definitivamente genera seguridad para el cliente aumento las ventajas competitivas del mercado.

POLÍTICO

El cambio de esta fuerza puede representar amenazas y oportunidades claves para la organización. Un factor importante son

los cambios de leyes y normas que realiza el gobierno, hoy es mucho más difícil adquirir los diferentes permisos de circulación ya sea a nivel regional o nacional, por sus costos elevados y por las modificaciones que se deben realizar a las diferentes unidades de transporte. La mala situación política es un factor desfavorable ya que esta genera la existencia de disturbios, huelgas, con lo que el trabajo de la empresa se ve afectada por la cancelación de obras y la pérdida de inversión en el sector minero. La inestabilidad de los precios en los combustibles es otro factor que nos afecta como por ejemplo el aumento en el precio de los combustibles produce que la empresa realice gastos enorme en este producto por ser vital para el funcionamiento de la empresa. Entonces una política estable, genera un ambiente favorable para la empresa, ya que se incrementaría las operaciones y la inversión extranjera, generando mayores ingresos económicos a la empresa.

ECONÓMICO

Estos factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias requeridas por el área de recursos humanos en la empresa, básicamente se habla del desarrollo de la organización, tenemos así que el alza del la moneda extranjera en nuestro país favorece directamente a la empresa, debido a que esta actualmente realiza todas sus transacciones en dólares, como son sus cuentas por cobrar, cuentas por pagar, en cuanto al valor del dólar si este sube le favorece ya que recibe mayor ganancia. Un factor que influye de manera negativa sobre las actividades de la empresa es la tendencia de subempleo, ya que produce cambios en los patrones de mano de obra descalificada, la cual podría producir una disminución en la efectividad de las operaciones de la empresa. Existe un factor como es la disponibilidad de crédito que puede afectar a la empresa ya que actualmente esta se encuentra endeudada por la adquisición de las diferentes unidades de transporte con las que cuenta la empresa, pagándose en muchas

ocasiones tasas de intereses elevados, haciendo entonces difícil la adquisición de préstamos bancarios para la expansión del capital.

SOCIALES

La empresa se ve amenazada por las oportunidades o amenazas que surgen por los cambios de variables. Inexistencia de un plan de acción de corto plazo para poder satisfacer la demanda de mano de obra calificada, lo que implica tomar en cuenta que en promedio, los peruanos estudian alrededor de 10 años exceptuando localidades rurales y la selva. Logrando un nivel de educación primaria el 25% de la población, seguido de un 41,5% que obtiene educación secundaria y finalmente un 27,2% logra obtener un título de educación superior (ENAHO, 2012)

El crecimiento económico contribuye a reducir la pobreza, principalmente de dos maneras. La primera vía es el aumento del empleo y la generación de mayores ingresos familiares, los cuales impactan en la disminución de la pobreza. El segundo canal es a través de mayores ingresos fiscales producto de la mayor actividad económica, lo que permite elevar el presupuesto destinado a programas sociales, inversión en infraestructura, y en general, el apoyo a la población más vulnerable. En las zonas urbanas del Perú, nos encontramos con que hacia el 2012 en la costa hay un 6,9% de desempleo, en el sector de la sierra urbana existe un total de 6,3% de desempleados y en la región de Lima Metropolitana hay un 6,5% de desempleo, tal como se puede identificar en la base de datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO, 2012)

Otro aspecto relevante en Perú es las horas-hombre perdidas, puesto que hay sectores que demandan mayor utilización del indicador debido al requerimiento del mercado, las especificaciones del calidad de los bienes y servicios, así como las dificultades e imprevistos presentados en el sector, y tienden a perder más horas de producción. Este es el caso del sector que lidera la cantidad de horas-hombre pérdidas, el sector minero, con un total de 1.034.840

hrs., seguido por la industria manufacturera con un total que asciende a 284.576 horas-hombre perdidas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012).

3.4. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Se considera brindar un adecuado servicio de mantenimiento	0.08	3	0.24
2. Conocimiento del sector	0.13	4	0.52
3. Buena imagen de la empresa	0.10	4	0.4
4. Servicios con precios competitivos	0.09	3	0.27
5. Compromiso e identificación del personal para lograr el desarrollo sostenido de la empresa	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
1. No hay una dirección estratégica clara	0.15	3	0.45
2. Control inadecuado de la gestión del personal	0.11	2	0.22
3. Falta de política específica de motivación de personal	0.07	2	0.14
4. Elevados costos imposibilita crecer en inversiones y desarrollarse	0.10	1	0.10
5. Personal poco capacitado	0.09	3	0.27
TOTAL	1		2.85

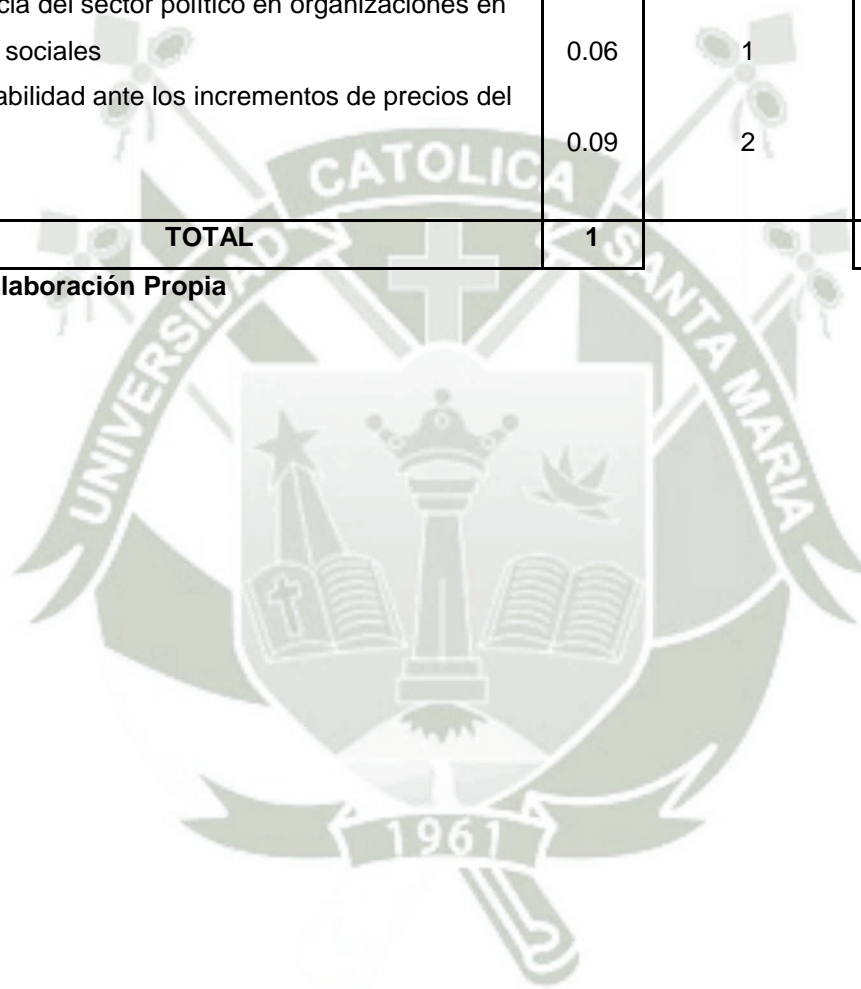
Fuente: Elaboración Propia

3.5. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Crecimiento del sector minería	0.16	3	0.48
2. Actualización tecnológica mediante un seguimiento satelital de unidades	0.06	3	0.18
3. Desarrollo de servicios alternos para abaratar costos.	0.09	2	0.18

4. Crecimiento económico sostenido del País	0.10	3	0.3
5. Baja incidencia de la crisis financiera mundial sobre la economía del País	0.15	3	0.45
AMENAZAS			
1. Competencia desleal en el sector	0.14	3	0.42
2. Conflictos sociales diversos que afectan el desarrollo productivo del sector	0.07	2	0.14
3. Alto nivel de rotación de personal debido a la falta de leyes de protección laboral	0.08	2	0.16
4. Influencia del sector político en organizaciones en conflictos sociales	0.06	1	0.06
5. Vulnerabilidad ante los incrementos de precios del petróleo	0.09	2	0.18
TOTAL	1		2.55

Fuente: Elaboración Propia



3.6. MATRIZ ESTRATÉGICA (FODA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera brindar un adecuado servicio de mantenimiento 2. Conocimiento del sector 3. Buena imagen de la empresa 4. Servicios con precios competitivos 5. Compromiso e identificación del personal para lograr el desarrollo sostenido de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay una dirección estratégica clara 2. Control inadecuado de la gestión del personal 3. Falta de política específica de motivación de personal 4. Elevados costos imposibilita crecer en inversiones y desarrollarse 5. Personal poco capacitado
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector minería 2. Actualización tecnológica mediante un seguimiento satelital de unidades 3. Desarrollo de servicios alternos para abaratar costos. 4. Crecimiento económico sostenido del País 5. Baja incidencia de la crisis financiera mundial sobre la economía del País 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes, mediante la capacitación de nuestro personal. • Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas de mantenimiento para cubrir todas las necesidades internas y externas de acuerdo al proyecto minero en ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar en el proceso de selección del personal, formación de recurso humano. • Diversificar las fuentes de financiamiento a través de la ampliación de nuestro portafolio de servicios.
AMENAZAS	FORTALEZAS / AMENAZAS	DEBILIDADES / AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal en el sector 2. Conflictos sociales diversos que afectan el desarrollo productivo del sector 3. Alto nivel de rotación de personal debido a la falta de leyes de protección laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de incentivos al personal por su desempeño, para que se sientan identificados con la empresa. • Diferenciación de la calidad del servicio frente a empresas formales e informales del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procedimientos para reducir costos innecesarios. • Aprovechar la condición de la experiencia con la finalidad de liderar el sector, estando preparados frente a posibles cambios políticos, legales y tributarios del sistema nacional que pudieran influir en la empresa.

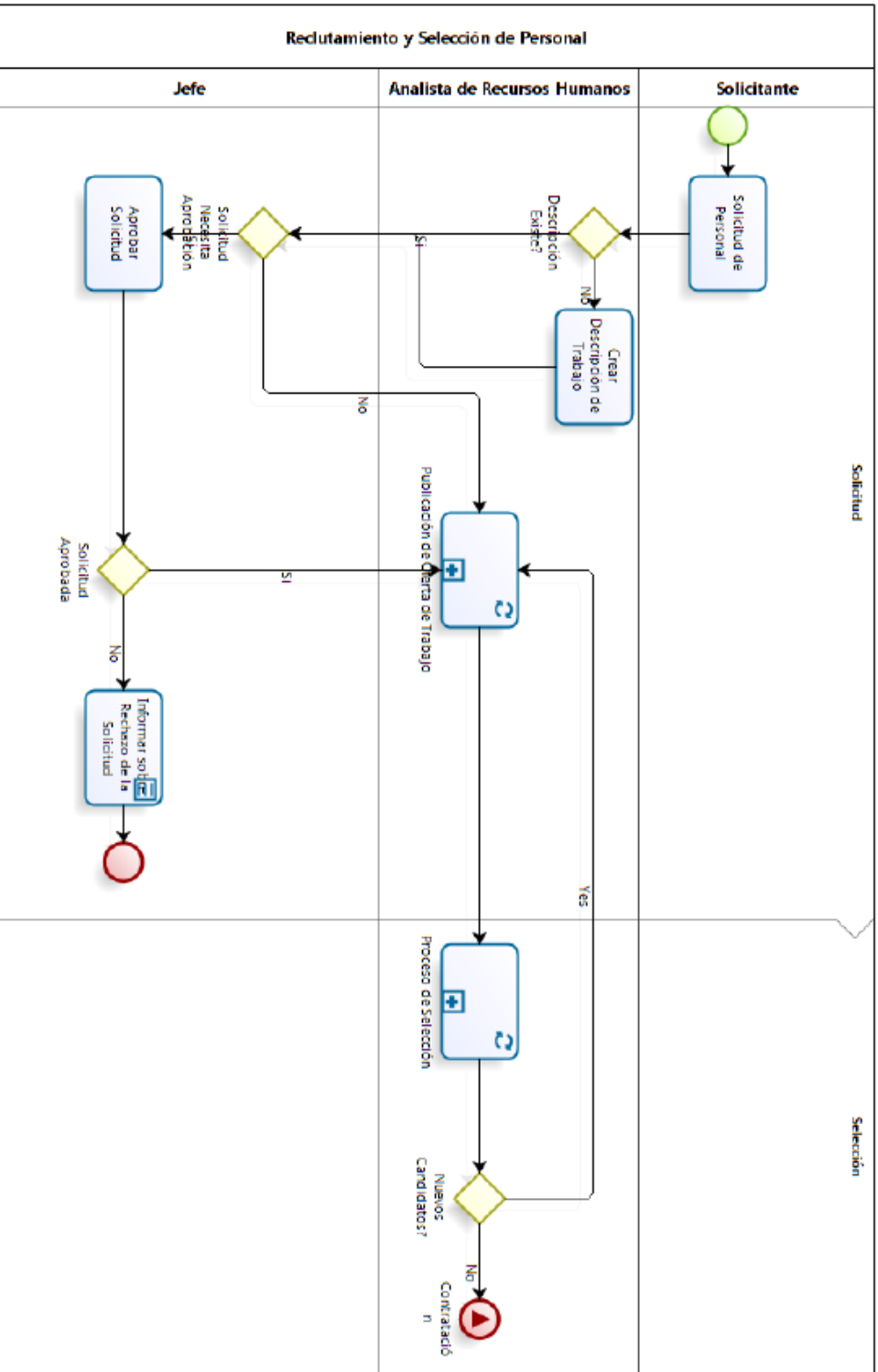
<p>4. Influencia del sector político en organizaciones en conflictos sociales</p> <p>5. Vulnerabilidad ante los incrementos de precios de los metales preciosos.</p>		
--	--	--

Fuente: **Elaboración Propia**



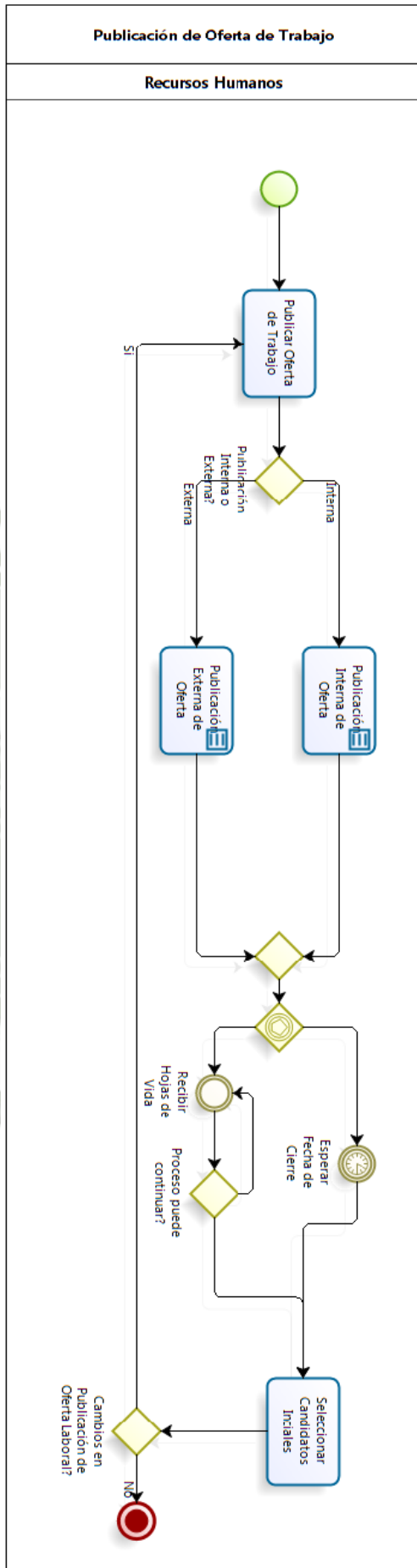
3.7. **PROCEDIMIENTOS**

Esquema N° 1: Procedimiento general para el reclutamiento del personal



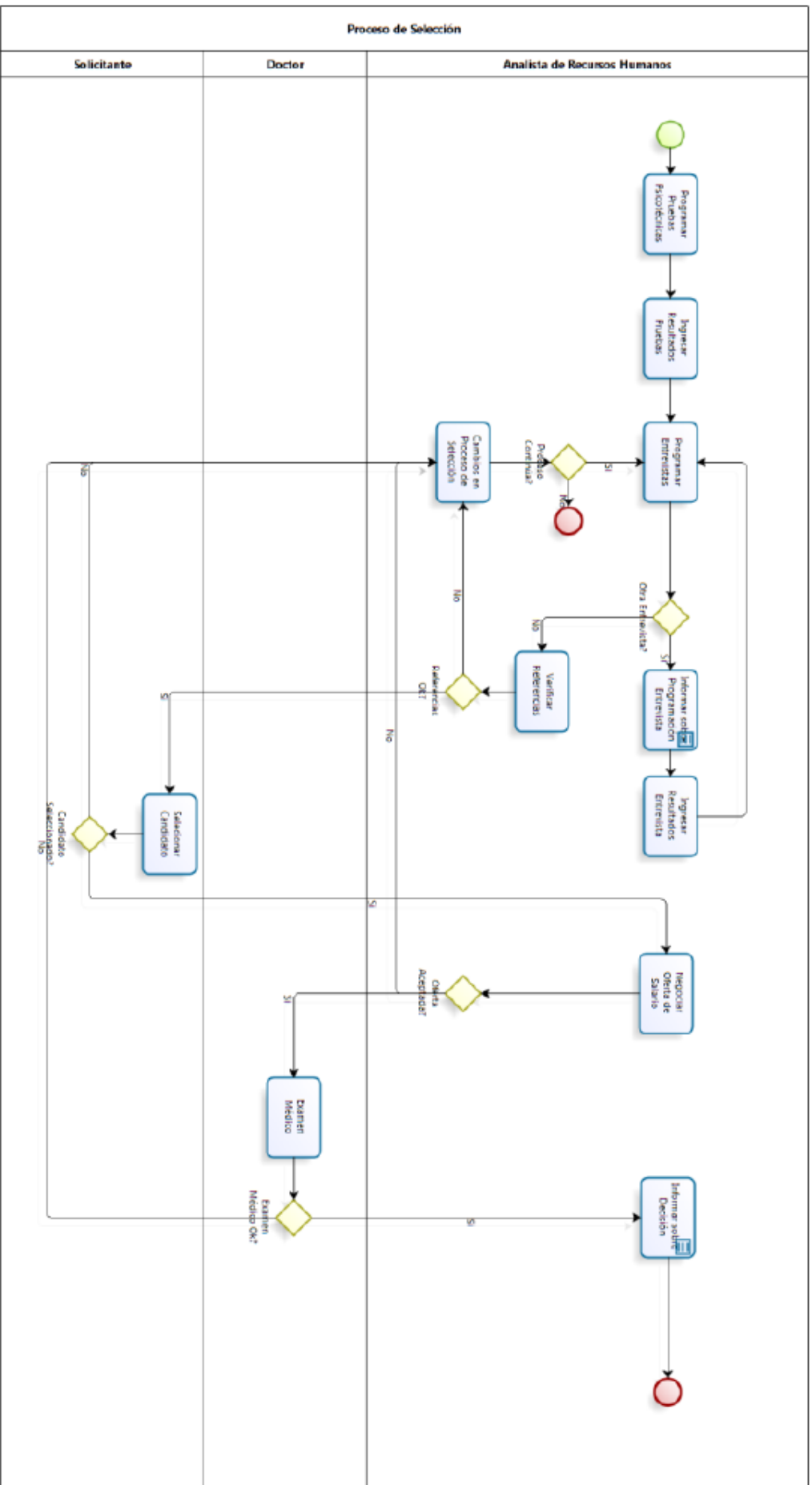
Fuente: La Empresa

Esquema N° 2: Proceso Publicación de la Oferta de Trabajo



Fuente: La Empresa

Esquema N°3 : Selección del Personal



Fuente: La Empresa

3.8. EVALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Cuadro N° 33: Evaluación de la Productividad

PRODUCTIVIDAD	No satisfactorio		De acuerdo a lo esperado		Total
	Por debajo de lo esperado	Por arriba de lo esperado	Por debajo de lo esperado	Por arriba de lo esperado	
Utilización de Recursos: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.	0.00%	49.00%	37.00%	14.00%	100.00%
Calidad: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	0.00%	53.00%	41.00%	6.00%	100.00%
Oportunidad: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida	0.00%	41.00%	59.00%	0.00%	100.00%
Cantidad: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.	1.00%	43.00%	56.00%	0.00%	100.00%
Conocimiento del trabajo: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.	0.00%	52.00%	48.00%	0.00%	100.00%
Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	0.00%	54.00%	45.00%	1.00%	100.00%
PROMEDIO	0.17%	48.67%	47.67%	3.50%	

Fuente: La Empresa

Cuadro N° 34: Evaluación de la Conducta Laboral

CONDUCTA LABORAL	No satisfactorio	Por debajo de lo esperado	De acuerdo a lo esperado	Por arriba de lo esperado	Total
Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora procedimientos.	1.00%	53.00%	45.00%	1.00%	100.00%
Relaciones interpersonales: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	0.00%	48.00%	52.00%	0.00%	100.00%
Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.	0.00%	47.00%	53.00%	0.00%	100.00%
Colaboración: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y la institución.	0.00%	58.00%	41.00%	1.00%	100.00%
Atención al usuario: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.	0.00%	51.00%	49.00%	0.00%	100.00%
Compromiso institucional: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la institución.	0.00%	45.00%	55.00%	0.00%	100.00%
TOTAL	0.17%	50.33%	49.17%	0.33%	

Fuente: La Empresa

Cuadro N° 35: Resultados después de la Evaluación

	RDDLE
Productividad	48.67%
Conducta Laboral	50.33%
Promedio	49.50%

Fuente: Elaboración Propia

Trabajadores por proyecto	219
Candidato a Renuncia	108

Fuente: Elaboración Propia

Después de llevar a cabo la evaluación al personal se distingue que el 49,50% no cumplen con aspectos de productividad y conducta laboral ello debido a la percepción que manifiestan en tanto a la falta de liderazgo de la empresa con ellos, refieren sentirse desprotegidos y olvidados en las zonas de trabajo, así como la falta de interés del personal de mayor rango en solucionar los problemas internos de las áreas involucradas en la ejecución de actividades de operación.

A continuación se presenta un cuadro del costo de pérdida por deserción laboral del personal para la empresa:

Cuadro N° 36: Costo por deserción (rotación) de Personal (por persona)

Partida	Cantidad	Costos Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
Costos de reclutamiento y selección		284.50	290.06
Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado	1	0.05	0.05
Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección	1	4.63	4.63
Gastos en anuncios de periódicos	3	2.78	8.33
Hojas de reclutamiento (millar)	1	0.05	0.05
Material de reclutamiento	1	4.63	4.63
Formularios (millar)	1	0.37	0.37
Costo de Examen médico	1	272.00	272.00
Costo de registro y documentación		5.46	5.46
Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal	1	4.63	4.63
Documentación	1	0.37	0.37
Anotaciones	1	0.09	0.09
Registros	1	0.37	0.37
Costos de integración		41.67	41.67
Gastos de la sección de entrenamiento	1	23.15	23.15
Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección	1	18.52	18.52
Costo de desvinculación		464.63	464.63
Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado	1	4.63	4.63
Costo de la entrevista de desvinculación	1	10.00	10.00
Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales	1	450.00	450.00
Reflejos en la producción		380.00	380.00
Gastos por EPP	1	380.00	380.00
Costo extra-laboral		1,620.00	1,620.00
Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado	1	420.00	420.00
Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado	1	900.00	900.00
Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado	1	300.00	300.00
Costo extra-operacional		327.78	327.78
Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado	1	27.78	27.78
Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado	1	300.00	300.00
Costo extra-inversión		927.78	927.78
Aumento proporcional de las tasas de seguros	1	27.78	27.78
Mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción	1	900.00	900.00
Perdidas en los negocios		100.00	100.00
Deficiencia de la calidad de los servicio en razón de la inexperiencia de los empleados	1	100.00	100.00
TOTAL (S/.)		3,224.04	3,229.59


Fuente: La Empresa

Cuadro N° 37: Representación del costo total por Rotación de Personal

Costo de Rotación Personal (S/.)	3,229.59
Personal Rotación (cantidad)	108
Costo Total por Rotación Personal (S/.) 108 personas	348,796.00
Costo Total por el personal sin Rotación (S/.) 0 personas	0.00
AHORRO (S/.)	348,796.00

Fuente: Elaboración Propia





4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1. PROPÓSITO

Se ha visto la necesidad de establecer una propuesta de estrategias sobre el clima laboral para el mejoramiento de las condiciones de la empresa, para así poder competir de mejor manera, y enfrentar con una mayor preparación las adversidades que se presentan en un entorno más competitivo.

4.2. VALORES

Dar a conocer los valores de la empresa a todos los trabajadores para crear un vínculo entre los empleados y la visión y misión de la empresa, de forma tal que generando esta relación creamos compromiso, responsabilidad y honestidad. A continuación se detallan los valores que se aplicarían.

- **COMPROMISO:** Obligación libremente aceptada.
- **SEGURIDAD:** Velar por la integridad física y moral de las personas.
- **RESPONSABILIDAD:** Aceptación consiente de los actos y decisiones.
- **RESPECTO:** Reconocimiento de los derechos y orgullo de las personas.
- **HONESTIDAD:** Coherencia entre lo que se piensa, dice y hace con base en la verdad.

4.3. POLÍTICAS

Se aplicarán las siguientes políticas como estrategias, con la aplicación de estas se pretende lograr la mejora del clima laboral.

Paquetes de Incentivos

En los paquetes de incentivos la empresa deberá estar dispuesta a entregar este rubro de incentivos ya sea en dinero o especies, teniendo en cuenta el cumplimiento y el desempeño de cada uno de los empleados.

Premios.- se otorgarán premios como: tickets de compra en la misma empresa, descuentos, o bonos de cumplimiento por contratos.

Viajes o paseos.- se incentivará al personal a cumplir con el tiempo establecido de los contratos en grandes cantidades, por lo tanto se harán acreedores a un viaje para todo el personal a un lugar turístico que este dentro de la zona andina siempre y cuando cumplan a tiempo con sus obligaciones.

La empresa podrá financiar parte de los gastos personales de los empleados como pueden ser: estudios de sus hijos, nacimientos, gastos de defunción. Teniendo en cuenta el tiempo que lleva en la empresa.

Sistemas de motivación

Mejorar las condiciones laborales.- no existirá ningún tipo de discriminación a la hora de modificar las condiciones de empleados, por lo que la empresa garantizará el cumplimiento de pagos de seguros, beneficios laborales, mejoras de la salud, por medio de

controles médicos, así como de las condiciones del espacio físico en cada área de trabajo.

Adecuación de personas/puesto de trabajo.- la empresa garantizará la adecuación de los puestos de trabajo según el conocimiento que demuestre el trabajador, teniendo en cuenta si éste demuestra interés por ocupar ese puesto de trabajo.

Participación.- se realizarán reuniones con los empleados para que se sientan parte de la empresa y estén presentes a la hora de tomar decisiones, para que puedan presentar algunas alternativas e inquietudes por parte de ellos, al ser la parte fundamental del proceso de negocio de la empresa.

Reconocimiento del trabajo efectuado.- teniendo en cuenta las labores efectuadas por los empleados siempre se felicitará por un buen trabajo a diario, de esta manera mantenerlos motivados y se sientan parte de la empresa, pero si por el contrario efectúan una tarea equivocada, la mejor manera de llamarle la atención es de forma privada para que se dé cuenta de su error y así no hacerlo sentir peor, de esta forma motivarlo a que haga un mejor esfuerzo.

Remuneraciones justas

Lo que se puede establecer en cuanto a remuneraciones justas, si los empleados demuestran un mejor conocimiento de las labores efectuadas tendrán derecho a mejores remuneraciones de acuerdo al esfuerzo demostrado.

Además teniendo en cuenta que con el paso del tiempo si están teniendo un mejor conocimiento de sus actividades y la empresa obtiene mejores resultados, esta estaría dispuesta a mejorar su remuneración, siempre y cuando se compruebe sus resultados en la rentabilidad obtenida.

Ascenso de personal

Como se ha establecido en la propuesta, un cambio de estructura organizacional, con el debido desglose de cada una de las áreas de la empresa es conveniente la creación de diversos departamentos

que al momento no existe, por ende se ha visto la necesidad de promover a los empleados de mayor conocimiento, desempeño y que posean las cualidades necesarias para ocupar estos puestos que serán de mayor jerarquía dentro de la misma y a su vez poseerán un mayor rubro de remuneraciones debido a la gran responsabilidad que tendrán desde ese momento en su nuevo puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta el personal que labora actualmente y que la empresa ha tenido un buen crecimiento, sería ideal que dentro, se realicen promociones de los trabajadores, ya que estos han ganado experiencia y conocimiento de las actividades que se han venido efectuando hasta el momento.

Debido a que si la empresa desea contratar personal externo, se debería tomar en cuenta el tiempo que tomará familiarizarse y la remuneración que cada uno de ellos perciba, por lo que la promoción de empleados en la misma empresa sería lo adecuado en este caso.

4.4. INDICADORES

- **Control de tiempo:** Este indicador pretende medir la disciplina y puntualidad de los trabajadores.
- **Reporte mensual:** Este indicador permitirá a la empresa medir en que porcentaje se cumple con la totalidad de las especificaciones del servicio ofrecido.
- **Cursos de capacitación:** Se capacitará a los trabajadores según sus especialidades, los mismos que permiten desarrollar. Permitirá medir el grado de evolución o desarrollo de los trabajadores en sus diferentes especialidades.
- **Recursos Humanos:** Le permitirá a la empresa medir la evolución del área de Recursos Humanos, desde las contrataciones hasta su interrelación con los trabajadores.

- **Informe mensual:** Permitirá medir los costos factibles a eliminar o reducir, si se optimizan los procesos.
- **Número de alianzas estratégicas:** Este indicador ayudará a la empresa a identificar la cantidad de entidades estratégicas especializadas y su respectiva cuota de apoyo.
- **Número de actividades:** Permitirá medir la cantidad de actividades operativas que se pueden realizar en la ejecución de un proyecto minero.

4.5. ANÁLISIS DE PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA DE FINANCIERA

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo que permita incrementar las posibilidades de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de un socio inversor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las fuentes de financiamiento a través de la ampliación de nuestro portafolio de servicios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de apoyo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención recursos. 	

Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio de mantenimiento que alcance niveles óptimos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el área de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes, mediante la capacitación de nuestro

			personal.
--	--	--	-----------

Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA INTERNA

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> Lograr una sinergia entre la dirección de la empresa y los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en la concurrencia de inasistencias e impuntualidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de incentivos al personal por su desempeño, para que se sientan identificados con la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la disponibilidad de trabajar horas extras. 	<ul style="list-style-type: none"> Control sobre tiempo. 	
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el valor agregado del servicio ofrecido. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el 100% de las especificaciones del servicio ofrecido. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación de la calidad del servicio frente a empresas formales e informales del sector.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calificación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de capacitación. 	
<ul style="list-style-type: none"> Captación del personal idóneo para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el área de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar en el proceso de selección del personal, formación de recurso humano.
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los procesos deficientes en función a lo económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del 100% de costos innecesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de procedimientos para reducir costos innecesarios.

Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

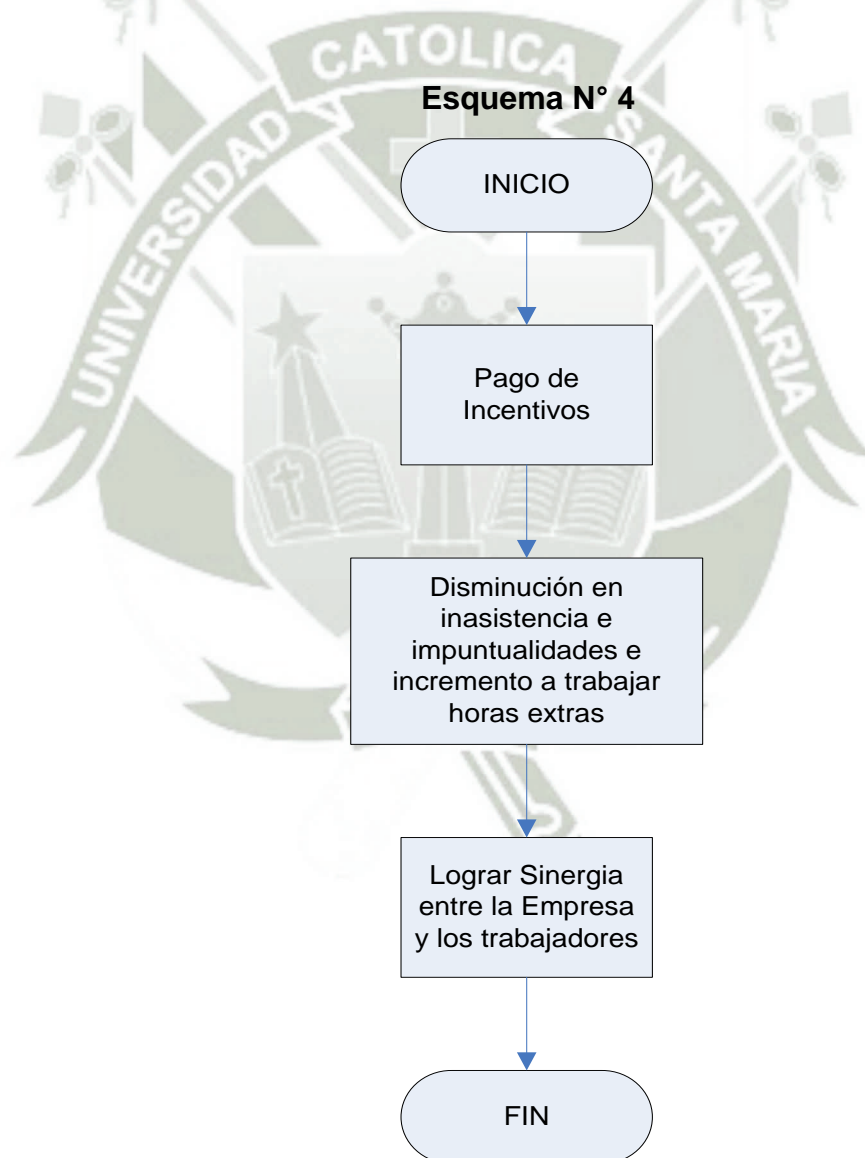
Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el trabajo conjunto de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la condición de la experiencia con la finalidad de liderar el sector, estando preparados frente a posibles cambios políticos, legales y tributarios del sistema nacional que pudieran influir en la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la disponibilidad de la empresa en cuanto a horarios y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir el apoyo operativo de una empresa del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas de mantenimiento para cubrir todas las necesidades internas y externas de acuerdo al proyecto minero en ejecución.

Fuente: Elaboración Propia

4.6. ACTIVIDADES

- **Identificación del personal con la empresa, mediante el pago de incentivos por su desempeño.**

Con el pago de incentivos la empresa busca la integración e identificación de sus trabajadores con la empresa de tal manera que sus trabajadores mejoren su efectividad y eficiencia logrando ser más productivos, mediante la identificación de los trabajadores con menor número de inasistencias e impuntualidades y con mayor número de horas extras realizadas.

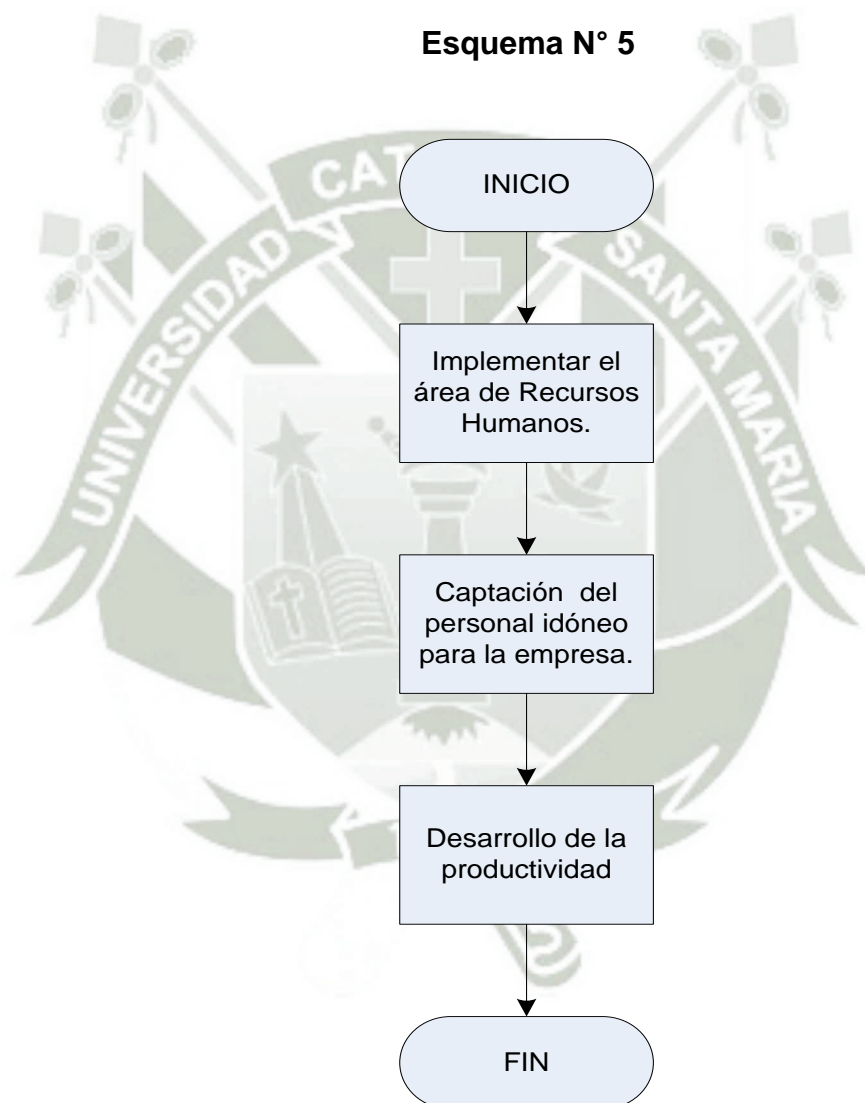


Fuente: Elaboración Propia

- **Sistematizar en el proceso de selección del personal, formación de recurso humano**

La empresa logrará un desarrollo en la productividad al contar con los trabajadores idóneos en cada área de la empresa, esto lo conseguirá al implementar el área de recursos humanos, así esta área será la encargada de la captación del personal idóneo para cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

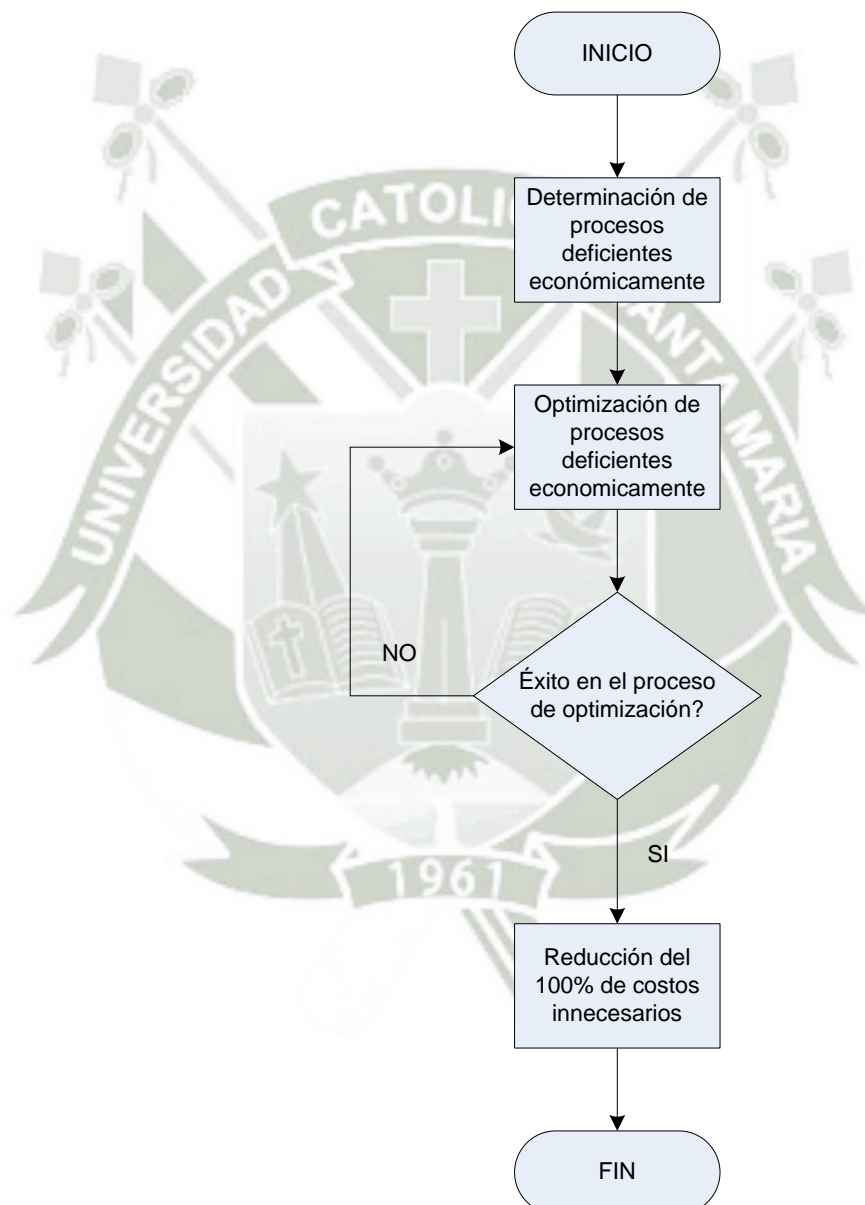
Esquema N° 5



Fuente: Elaboración Propia

- **Revisión de procedimientos para reducir costos innecesarios.**
Mediante una optimización de los procesos que presenten deficiencias en función a lo económico se podrá reducir en un 100% todos los costos innecesarios que presenta la empresa, esto se controlara a través de un informe mensual.

Esquema N° 6

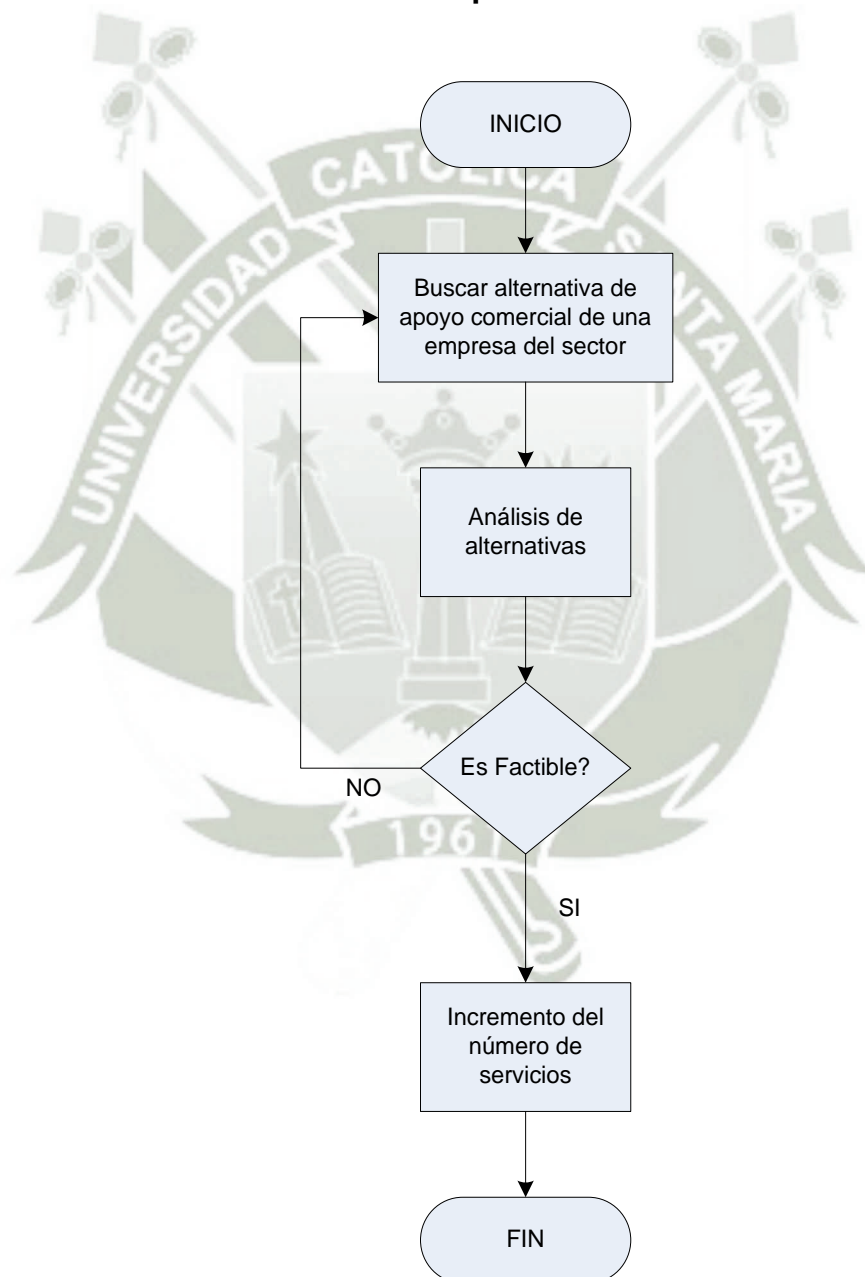


Fuente: Elaboración Propia

- **Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas de mantenimiento para cubrir todas las necesidades del cliente.**

Al desarrollar una alianza estratégica con una empresa del medio, la empresa conseguirá aumentar su disponibilidad para desarrollar los diferentes servicios que esta presta, así veremos un incremento en el número de servicios que la empresa brinda en el mercado.

Esquema N° 7



Fuente: Elaboración Propia

4.7. EQUIPO DE GESTIÓN

Para la elaboración de esta propuesta, se necesaria la conformación de un equipo humano que forme parte de la empresa y así poder coordinar las actividades de implementación. Se propone el siguiente equipo humano:

Cuadro N° 38: Equipo de gestión

Cargo	Función
Coordinador de la Gestión por competencias	Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de implementación.
Supervisor	Monitorear el proceso de implementación.
Asistente	Elaborar reportes de evaluación y monitoreo de la implementación.

Fuente: Elaboración Propia

Entre las responsabilidades más importantes del equipo de gestión se considera las siguientes:

- Ser el máximo órgano de participación y consulta en todos los temas relacionados con la gestión por competencias en la empresa. Su constitución, composición y funcionamiento deberá establecerse según acuerdo en junta de socios de la empresa.
- La periodicidad de sus reuniones será al menos bimestral con carácter ordinario y, con carácter extraordinario, siempre que las solicite alguna urgencia del mismo.
- Sin perjuicio de lo que se disponga por los procedimientos de comunicación que se establezcan, los miembros del equipo de gestión, serán personas responsables con el desempeño de sus funciones.

- Es intención de todas las partes la implicación de la actividad en gestión por competencias en toda la organización y en todos sus niveles jerárquicos, así como la participación y corresponsabilizarían de la empresa, el personal a su servicio y sus representantes.

4.8. ACTIVIDADES

IDENTIFICAR LA MISIÓN DEL AREA O GRUPO A ESTUDIAR

Es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la empresa, de tal forma que cada una de ellas cumpla una “parte” de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la “Macro Visión Organizacional”, de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones.

Es este punto el que tomaremos como primer paso en la implementación de una gestión por Competencias, pues es en cada área donde cual será la contribución al plan estratégico del negocio. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO ESTUDIADO

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que deberían tener las personas para lograr resultados sobresalientes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, aquellas presentes en las

personas, permiten un desempeño superior al considerado “normal”: En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

ESTABLECER LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

Podemos entender como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y tecnológicos vigentes, y que afectan la calidad del servicio. Para la determinación de estas competencias debemos tener en cuenta:

Demandas futuras relacionadas con planes y objetivos estratégicos y operacionales, anticipación de necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral, cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización, evaluación de competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas, y requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas.

DEFINIR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una vez que la organización estableció las competencias requeridas para cada una de las actividades que desarrolla y que afectan la calidad de su servicio, ahora se evaluará las competencias del personal que desempeña tales actividades y desarrollar planes para eliminar las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias existentes.

La definición de necesidades debe incluir también el análisis de necesidades que pueden aparecer en el futuro.

No existe un método en particular para realizar esta evaluación, por lo tanto, la metodología seleccionada será aquella que se adapte mejor a las características de la organización.

ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN

En este paso deberemos lograr la especificación de un plan de capacitación. Debe considerar las restricciones existentes en el proceso de capacitación (financieras, legales, de disponibilidad, etc.) las que se tendrán en cuenta para definir los métodos y medios de capacitación así como los criterios para su selección.

Se elabora el plan de capacitación, para que incluya las necesidades de la empresa, las necesidades de formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación.

Finalmente se efectúa la selección del proveedor de formación, el cual puede ser interno o externo a la organización.

EJECUTAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN

Es el proveedor de formación el que realiza todas las actividades de capacitación cumpliendo con lo especificado en el plan de formación.

La empresa puede desarrollar acciones de apoyo al proveedor de capacitación y a los trabajadores que se capacitan. Además debe monitorear la calidad de la capacitación recibida.

El apoyo de la empresa puede conllevar el suministro de equipos, herramientas y documentación así como las oportunidades de capacitación en el trabajo.

La información de retroalimentación con el capacitando también es clave, pudiéndose realizar mediante encuestas al finalizar cada actividad de formación.

EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.

El objetivo es evaluar si se alcanzaron los objetivos, tanto de la organización como de la capacitación realizada. Puede requerirse tiempo para observar el cambio en el desempeño del trabajador.

Se deberá considerar la recolección de indicadores sobre los resultados y el eventual desarrollo de acciones correctivas para las disconformidades observadas.

VERIFICACION DE DESEMPEÑOS EXITOSOS

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos en diferentes áreas de la empresa que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Es recomendable estudiar el mayor número posible de casos exitosos para determinar como válida una competencia para un oficio. Este punto lo podríamos sintetizar así: Es tratar de identificar que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de

una actividad. Este proceso de estudio debe estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia.

ESTANDARIZACION DE LAS COMPETENCIAS

En esta fase se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la empresa.

El proceso completo de Estandarización de Competencias incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (de área), específicas de grupo y de rol.

SEGUIMIENTO

Se buscará asegurar que el proceso de capacitación, que forma parte del sistema de gestión por competencias de la empresa, sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias del sistema de gestión de por competencias de la empresa. Implica una revisión de los registros del proceso para definir disconformidades y acciones preventivas y correctivas.

Estos registros deben servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora.

MANTENIMIENTO DE REGISTROS

Las actividades de gestión por competencias deben generar registros que permitan proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos definidos en el sistema de gestión por competencias.

Estos registros deben ser fácilmente identificables, y estar sujetos a un sistema de almacenamiento que brinde una adecuada protección, y fácil recuperación. También se define el período

durante el cual se mantendrá almacenado cada registro, y que se hará con ellos una vez cumplido dicho período.



4.9. CRONOGRAMA

Cuadro N° 39: Cronograma de actividades

Actividad	Meses												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Identificar la Misión del Área de RRHH													
Identificar Competencias Requeridas en el Capital Humano													
Establecer las Competencias Necesarias													
Definir las Necesidades de Capacitación													
Elaborar un Plan de Capacitación													
Ejecutar las Acciones de Capacitación													
Evaluar los Resultados de la Formación del Personal													
Verificación de Desempeños Exitosos													
Estandarización de las Competencias													
Seguimiento													
Mantenimiento de Registros													

Fuente: Elaboración Propia

4.10. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

Cuadro N° 40: Presupuesto para la implementación

Actividad	Aplicación (S/.)	Anual (S/.)
Identificar la Misión del Área de RRHH	200.00	200.00
Identificar las Competencias Requeridas en el Capital Humano	100.00	400.00
Establecer las Competencias Necesarias	100.00	400.00
Definir las Necesidades de Capacitación	100.00	400.00
Elaborar un Plan de Capacitación	400.00	1,600.00
Ejecutar las Acciones de Capacitación	500.00	2,000.00
Evaluar los Resultados de la Formación del Personal	400.00	1,600.00
Verificación de Desempeños Exitosos	250.00	1,000.00
Estandarización de las Competencias	200.00	200.00
Seguimiento	300.00	1,200.00
Mantenimiento de Registros	300.00	600.00
TOTAL	2,850.00	9,600.00

Fuente: Elaboración Propia

4.11. Beneficio / Costo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actual	S/. 10,262,780.24	S/. 10,775,919.25	S/. 11,314,715.21	S/. 11,880,450.98	S/. 12,474,473.52	S/. 13,098,197.20
Ingresos Propuesto	0	S/. 11,124,715.25	S/. 11,680,951.01	S/. 12,264,998.57	S/. 12,878,248.49	S/. 13,522,160.92
Gastos	S/. 6,683,154.42	S/. 6,580,176.74	S/. 6,911,585.57	S/. 7,257,044.85	S/. 7,619,777.09	S/. 8,000,645.94
Cargas de personal	S/. 5,800,219.10	S/. 6,090,230.06	S/. 6,394,741.56	S/. 6,714,478.64	S/. 7,050,202.57	S/. 7,402,712.70
MOD	S/. 98,279.68	S/. 103,193.66	S/. 108,353.35	S/. 113,771.01	S/. 119,459.57	S/. 125,432.54
Servicio de Terceros	S/. 351,701.28	S/. 369,286.34	S/. 387,750.66	S/. 407,138.19	S/. 427,495.10	S/. 448,869.86
Cargas diversas de gestión	S/. 8,317.44	S/. 8,733.31	S/. 9,169.98	S/. 9,628.48	S/. 10,109.90	S/. 10,615.40
Imprevistos	S/. 415,036.92	S/. 8,733.36	S/. 9,170.03	S/. 9,628.53	S/. 10,109.95	S/. 10,615.45
Inversión	S/. 9,600.00		S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00
FCE (sin propuesta)	S/. 3,579,625.82	S/. 4,195,742.52	S/. 4,403,129.64	S/. 4,623,406.13	S/. 4,854,696.44	S/. 5,097,551.26
FCE (propuesta)		S/. 4,544,538.52	S/. 4,769,365.44	S/. 5,007,953.72	S/. 5,258,471.41	S/. 5,521,514.98
B/C (sin propuesta)	1.54	1.64	1.64	1.64	1.64	1.64
B/C (propuesta)		1.69	1.69	1.69	1.69	1.69
Variación		3.24%	3.24%	3.24%	3.24%	3.24%

Fuente: Elaboración Propia

La variación del beneficio costo con la implementación de la propuesta estratégica distingue una variación del 3.24% lo que implica pasar de un valor de 1.64 a 1.69 siendo que la inversión representa un valor de S/.9,600.00 y el ahorro S/.348,976.00.

4.12. CONTROL

Para la validación del sistema propuesto y la demostración de su efectividad a partir de su aplicación, es necesario contar con un plan de control, la cual planificará una evaluación periódica y mantenimiento del sistema y así poder adoptar medidas preventivas y correctivas que minimicen errores durante la implantación del sistema. Dicho plan deberá incluir lo siguiente:

- La consecución de los objetivos o metas a conseguir de acuerdo a lo planificado.
- La asignación y determinación de los recursos necesarios para la concreción de dichos objetivos.
- Establecer las “competencias individuales” de cada puesto.
- El establecimiento de recomendaciones.
- Elaboración de reportes de control una vez realizada las evaluaciones correspondientes.

4.13. RESUMEN

El propósito de esta propuesta es conocer de qué manera va a contribuir una propuesta estratégica a la mejora del clima laboral en una empresa de mantenimiento en proyectos mineros.

Realizando una propuesta estratégica con objetivos específicos como:

- Diagnóstico Situacional
- Evaluación de los factores relevantes a nivel interno y externo de la empresa en relación al clima laboral.
- Diseño de estrategias que deben desarrollarse para el fortalecimiento del clima laboral de la empresa.

Teniendo como principales resultados en un estudio de 219 sujetos participantes del Proyecto Minero Hochschild, todos activos trabajadores de la empresa que el nivel de rotación se refleja en cifras del 49.5 %, es decir casi la mitad de nuestros renuncian en el periodo de un año por problemas que se desarrollan en el ámbito del clima laboral, en cifras monetarias el costo por personal que renuncia es de S/.3229.59 y si logramos reducir a cero la cantidad de personas que renuncian por año el ahorro significaría una cifra en soles de S/. 348 796.00.

Es importante resaltar que esta propuesta de estrategias nos va a permitir diseñar un plan de acción para controlar nuestro principal problema.

Dentro de las principales estrategias tenemos:

- Valores.
- Políticas. (Sistemas de motivación)
- Remuneraciones Justas.
- Ascenso de Personal.
- Capacitaciones.

El Clima laboral forma parte de la cultura de cada empresa, es por eso que se convierte en el alma y la personalidad de cada una de ellas, es importante entonces reconocer las oportunidades de mejora, analizar la situación en la que se encuentran y diseñar estrategias que nos permitan mejorar de adentro hacia afuera para que el buen desarrollo del clima laboral se vea reflejado en nuestro trabajo.



4.14. CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Se elaboró una propuesta para la mejora del clima laboral en una empresa de mantenimiento en proyectos mineros, la misma que nos permitirá conocer de diversas estrategias que nos ayuden a competir de mejor manera y enfrentar con una mayor preparación las adversidades que se presentan en un entorno más competitivo. Estrategias como la de dar a conocer los valores de la empresa y que el trabajador sienta identificación con los mismos o la aplicación de Nuevas Políticas como Paquetes de Incentivos, Sistemas de motivación y Remuneraciones justas. Las mismas que serán controladas con indicadores y medidas con análisis de perspectivas.
- SEGUNDA:** Habiendo llevado a cabo el diagnóstico situacional de la empresa y el clima laboral, se concluye que en tanto al personal se distinguen cuatro rangos de edades entre los sujetos de estudio, entre los que predomina el personal mayor de 31 años (31%), luego se encuentra el personal ubicado en el rango de 26 a 30 años (21%), por lo que un elevado segmento del personal que labora en la empresa es joven. Por otro lado se describe que la estabilidad del personal en la empresa sujeta a este estudio a un importante índice de rotación, ya que existe un 30% del personal que tiene menos de un año de laborar en la empresa, así como un 26% que tiene menos de 6 meses de haber ingresado, lo que implica que más del 50% del personal representa ese alto índice de nivel de rotación en los puestos.
- TERCERA:** Mediante la evaluación los factores relevantes que influyen a nivel interno y externo de la empresa en relación al clima laboral se concluye que a nivel interno la ponderación obtenida de la

evaluación de factores internos resulta en 2.85 lo que implica que se encuentra en un nivel de regularmente fuerte, considerando como su principal aspecto positivo la especialización-conocimiento de las operaciones para el sector; en tanto a la evaluación externa se obtuvo un valor de 2.55 lo que implica que se encuentra en un límite medio entre lo débil y lo fuerte, siendo que su principal aspecto positivo el crecimiento del sector minería.

CUARTA:

Se concluye que las estrategias que deben desarrollarse para el fortalecimiento del clima laboral de la empresa se encuentran distribuidas en cuatro perspectivas: a) financiera; b) cliente; c) interna; y, d) aprendizaje y crecimiento; Además la presente propuesta cuenta con 11 actividades que permitirán la implementación adecuada de las estrategias diseñadas, así como alcanzar todas las mejoras en la empresa debido a la gran importancia que tiene su activo más importante dentro de la misma, el talento humano, por lo que si se encuentran en un buen ambiente de trabajo, se mantienen motivados logrando reducir cifras importantes como el ahorro en rotación de personal, cuyo costo es de S/. 348 796.00 producto de los gastos que incurren la rotación del 50% de personal, y el beneficio sea tanto para los empleados como para los niveles superiores de la empresa al obtener una mayor rentabilidad y un mejor manejo de los recursos con los que cuenta, se da a conocer también el presupuesto de inversión de las estrategias de S/.9600.00 en el periodo del proyecto.

4.15. RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** La propuesta es una herramienta para mejorar el ambiente de trabajo, debido a que actualmente existe una inconformidad por parte de sus miembros. Por lo que es muy importante aplicar esta herramienta para que se den las mejoras necesarias.
- SEGUNDA:** En la toma de decisiones se recomienda a la empresa realizar reuniones en forma conjunta para que exista un sentimiento de compromiso para con la empresa por parte de los trabajadores.
- TERCERA:** Se recomienda además que se apliquen los sistemas de comunicación ya que la empresa podrá tener un mejor flujo de comunicación tanto entre niveles superiores y los trabajadores.
- CUARTA:** Que se apliquen los sistemas de motivación para que los empleados se sientan motivados mejoren su producción y se sientan comprometidos hacia la empresa.
- QUINTA:** Mejorar el proceso de inducción de personal nuevo, a fin de conseguir un adiestramiento adecuado y un seguimiento de desempeño constante.

4.16. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, E., Sanchez, J., Tejero, B. Retama, M. Clima y cultura de los equipos de trabajo. Madrid: Biblioteca Nueva. 2000.
- Bañares, L. La Cultural del Trabajo en las Organizaciones. Ediciones Rialp. Madrid, España. 2004.
- Covey, S. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. 2009.
- Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". Quinta Edición. Pearson Education. 2008.
- Goncalves, A. Clima laboral. Tercera Edición. Prisma Ediciones. México. 2005.
- Hill, Charles W.L.; James, Gareth R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. – Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2006.
- Henry Minzberg, James Brian Quinn, John Voyer. "El Proceso Estratégica". Pearson Education, Edición 2007.
- Koontz, H. y Wehrich, H. "Administración una Perspectiva Global". MacGraw-Hill, Edición 2006.
- Robbins, S. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Edit. Rodul. México. 2008.
- Thompson & Strickland. "Strategic Management". 11va edición, Editorial McGraw Hill. 2009.
- Hax, A y Majluf, N. "La estrategia concepto y proceso. Un enfoque pragmático", Prentice Hall Inc. Edición 2006.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., Cañedo, R. Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4). 2009.
- Serna Gómez, H. "Planeación y Gestión Estratégica: Teoría y metodología", Legis, Colombia, Edición 2004.

4.17. ANEXOS

ANEXO N° 01: INVERSIÓN DE FERREYROS SOBRE EL PROYECTO (RRHH)

Se gestionó el proyecto de contratación de un estudio de psicología para la evaluación del clima laboral y desarrollar la solución que más afectaba (nivel de rotación del personal) para lo cual se consideró los siguientes costos.

Costos en Referencia

Costo por hora en taller psicológico	220.00
Pasajes en avión (Lim-Aqp-Lim)	532.00
Viáticos por día (Alimentación, hotel y movilidad)	310.00

Costos calculados por taller

Costo por taller diario	660.00
Pasajes en avión (Lim-Aqp-Lim)	532.00
Viáticos por día (Alimentación, hotel y movilidad) x 4 días	1,240.00
Inversión por taller empleado en proyecto	2,432.00

Costos por ingreso y salida de personal (rotación)

Costo de Ingreso de personal Nuevo:

Ex. Psicologico	270.00
Ex. Medico	

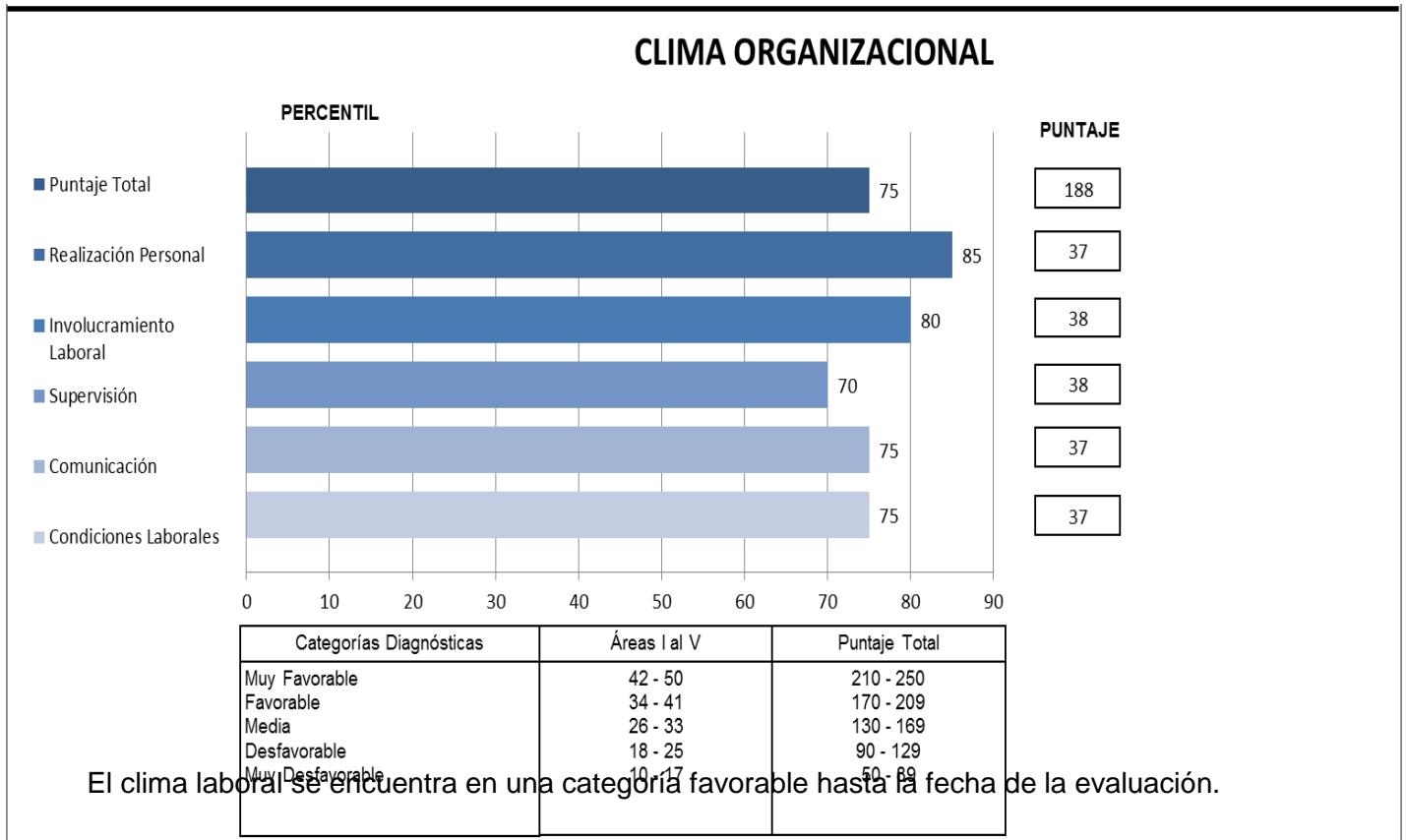
	272.47
EPP	370.00
Viáticos de subida a mina	285.00
Inversión por personal nuevo	1,197.47
<u>Costo de retiro de personal</u>	
Evaluación medica	272.47



ANEXO N° 02:

RESULTADOS GLOBALES
ARES- ARCATA Y PALLANCATA

EVALUACIONES



INTERPRETACIÓN Y SUGERENCIAS POR ÁREAS



ÁREA I	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
Realización Personal	
La realización personal en el medio laboral es considerada en general estimulante, existiendo algunos elementos que lo estimulan y/o favorecen, y otros que pudieran no existir o no ser estimulantes al desarrollo personal y profesional.	Necesitan tener una línea de carrera
ÁREA II	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
Involucramiento Laboral	
Se asume algunos valores institucionales y parcialmente éstos como propios con relativa convicción del esfuerzo como agente de desarrollo personal e institucional.	Compartir la visión y misión así como los valores de la empresa.
ÁREA III	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
Supervisión	
La supervisión es considerada funcional con un significado de relativo apoyo y orientación en el mejoramiento de tareas y procedimientos de las actividades cotidianas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interacción entre jefe – supervisor y operario. • Visitas más continuas por parte de la supervisión.
ÁREA IV	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
Comunicación	
La comunicación es percibida como favorable en algunos elementos mientras que en otros pudieran estar ausentes o limitados para el éxito de las tareas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los canales de comunicación (correos- llamadas- interacción persona a persona) tal como viene sucediendo.

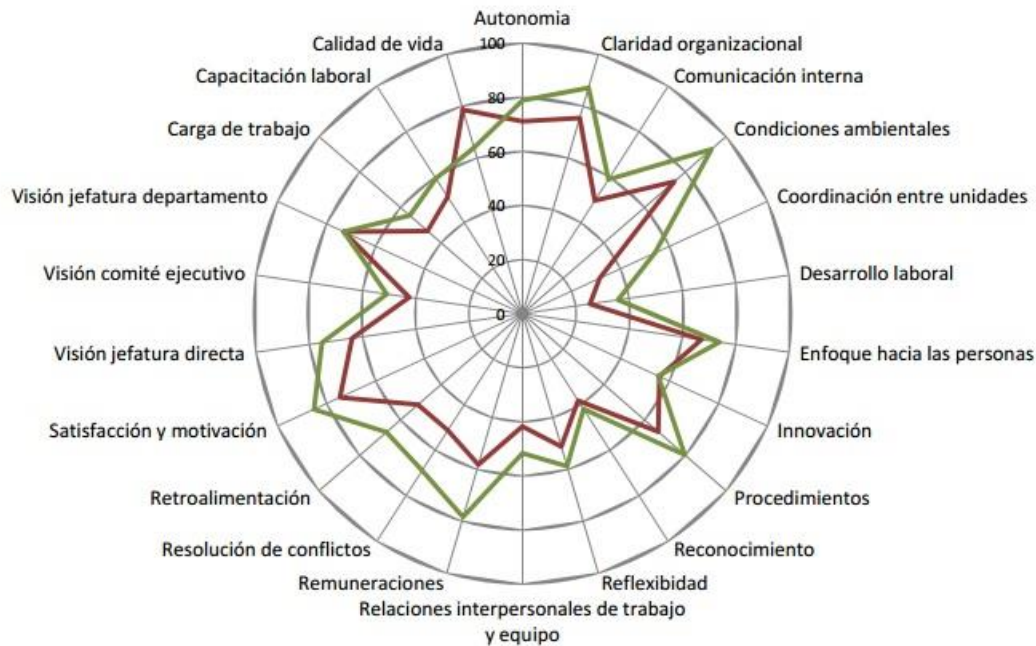
ÁREA V	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
Condiciones Laborales	
<p>Las condiciones materiales, económicas y/o psicosociales se perciben como bastantes aceptables; sin embargo, existen algunos aspectos que no están significando un soporte al cumplimiento de las tareas institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar las mejores condiciones que favorezcan la actividad laboral y solucionar aquellos problemas que interfieren en ella.

Puntuación total	
<p>Existen factores que coadyuvan al desarrollo de un cultura institucional fuerte; sin embargo, algunos aspectos son percibidos como no estimulante al trabajo institucional .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una revisión de las fortalezas y debilidades para afrontar de la mejor manera las debilidades y aprovechar las fortalezas.

CORRELACIÓN ENTRE LA PRIMERA ENTREVISTA Y SEGUNDA ENTREVISTA SOBRE CLIMA LABORAL

Se realizó una entrevista y las preguntas identificaron distintas áreas.

Primera entrevista Mayo 
Segunda Entrevista Julio 



Se aprecia una evolución favorable a la segunda fecha de evaluación.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

DIMENSIÓN	ESTADO
DESARROLLO LABORAL	REQUIERE MEJORA
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	REQUIERE MEJORA
RETROALIMENTACIÓN	REQUIERE MEJORA
COMUNICACIÓN INTERNA	REQUIERE MEJORA
CARGA DE TRABAJO	HA MEJORADO Y REQUIERE SEGUIMIENTO
COORDINACIÓN ENTRE UNIDADES	HA MEJORADO Y REQUIERE SEGUIMIENTO
RECONOCIMIENTO	HA MEJORADO Y REQUIERE SEGUIMIENTO
REFLEXIBILIDAD	HA MEJORADO Y REQUIERE SEGUIMIENTO
VISIÓN DE COMITÉ EJECUTIVO	HA MEJORADO Y REQUIERE SEGUIMIENTO
CAPACITACIÓN LABORAL	HA MEJORADO Y REQUIERE SEGUIMIENTO
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO	HA MEJORADO Y REQUIERE SEGUIMIENTO

- **DESARROLLO LABORAL:** Necesitan tener una línea de carrera más notoria y sentir que su desarrollo personal va de la mano con el desarrollo de la empresa.
- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS,** No se sienten apoyados para que la resolución de conflictos se inmediata ya que se sienten poco apoyados por la empresa para proporcionarles los instrumentos y materiales necesarios para cumplir con el cliente.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Necesitan mayor retroalimentación por parte de los supervisores.
- **COMUNICACIÓN INTERNA:** Entre áreas debe haber mayor comunicación.
- Se ha notado una mejora en las dimensiones de carga de trabajo, coordinación entre unidades, reconocimientos, reflexividad, visión de comité ejecutivo, capacitación laboral, Relaciones interpersonales y trabajo en equipo ya que se tomaron las medidas necesarias y los participantes a evaluación perciben estas áreas favorablemente pero estas no se deben descuidar para que el clima se siga manteniendo favorable y se mantenga estable a lo largo del tiempo.



Para la Siguiete tabla tomar en cuenta:

Satisfactorio	
Regular	
Insatisfactorio	

**TABLAS DE PORCENTAJE DE PREGUNTAS EN LOS TRES FRENES ARES-
ARCATA Y PALLANCATA**

		Ninguno o Nunca %	Poco %	Regular %	Mucho %	Todo o Siempre %
1	Se valora los altos niveles de desempeño	0	2,5	25	65	7,5
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización	0	0	15	65	20
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	0	2,5	42,5	52,5	17,5
4	Existen oportunidades de progresar en la institución	0	20	40	40	0
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si	0	2,5	27,5	52,5	17,5
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	0	37,5	55,0	7,0	0
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0	10	60	30	0
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0	2,5	35,0	55,0	7,5
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente	0	7,5	27,5	50	15
10	Los objetivos de trabajo son retadores	0	5	32,5	50	12,5
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	0	5	14,5	60,5	15
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	0	0	30	55	15
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	0	2,5	25,5	72,0	0
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	0	5	15	65	10
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas de su responsabilidad	0	7,5	30	52,5	10

		Ninguno o Nunca %	Poco %	Regular %	Mucho %	Todo o Siempre %
16	Se valora los altos niveles de desempeño	0	33	55	15	0
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización	0	10	17,5	62,5	10
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0	2,5	32,5	50	15
19	Existen suficientes canales de comunicación	0	5	60	35	10
20	El grupo con el que se trabajo, funciona como un grupo bien integrado	0	2,5	47,5	42,5	7,5
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	0	5	27,5	55	12,5
22	En la oficina. Se hacen mejor las cosas cada día	0	7,5	42,5	40	10
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	0	7,5	52,5	37,5	2,5
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	0	35	47,5	12,5	5
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	0	5	17,5	60	17,5
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	0	15,5	67,5	12,0	0,5
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	0	7,5	27,5	57,5	7,5
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	0	2,5	20,0	55,0	22,5
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	0	2,5	42,5	45,0	5,0
30	Existe buena administración de los recursos	0	7,5	42,5	45,0	5
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	0	10	40	50	0
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0	7,5	12,5	70	10
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	0	10	12,5	57,5	20
34	La institución, fomenta y promueve la comunicación interna	0	2,5	17,5	65	15
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	0	5	40	45	10
36	La empresa promueve el desarrollo personal	0	22,5	55	22,5	0

		Ninguno o Nunca %	Poco %	Regular %	Mucho %	Todo o Siempre %
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal	0	10,5	12,5	67,5	20
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	0	20	67,5	12,5	0
39	El supervisor escucha los planteamientos que se hacen	0	5	15	70	10
40	Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución	0	5	7,5	72,5	15
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadores	0	5	35	47,5	12,5
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	0	2,5	17,5	57,5	22,5
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	0	2,5	15	70	12,5
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	0	5	35	50	10
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	0	10	25	55	10
46	Se reconocen los logros en el trabajo	0	25	50	25	0
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0	7,5	7,5	72,5	12,5
48	Existe un trato justo en la empresa	0	5	20	60	15
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización	5	42,5	45	7,5	0
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	0	10	35	55	0

Satisfactorio	
Regular	
Insatisfactorio	

ANEXO N° 03: ACTIVIDADES DEL ÁREA DE PSICOLOGIA EN EL RECURSO HUMANO

Se realizaron talleres de integración y trabajo en equipo.

I. TALLERES DE INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO - 5 SESIONES - 3 HORAS CADA UNA.

1. Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados. Se realiza sesiones de conocimiento propio, para lograr un mismo objetivo se necesitaba del conocimiento de todos y cada uno.
2. La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
3. Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incrementa.
4. Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
5. Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionan mucho más a los miembros del equipo.

DESARROLLO DE CHARLAS Y CAPACITACIONES DE CLIMA LABORAL

1. PRIMERA SESIÓN: “CONOCIÉNDONOS”.

- Presentación(Contexto)
- Dominios de la persona (Corporal, Lingüístico, Estados emocionales)
- Dinámica: La Casa
- Cierre: ¿Qué te llevas del taller?

OBJETIVO: Conocerse más como personas. Con el fin de conectarse a nivel emocional y que se consiga con esto mejores relaciones interpersonales que se traduzcan en mejor coordinación del trabajo para optimizar la producción, así como dar información teórica respecto a la salud física y emocional, invitando a la mejora de la autoestima.

2. SEGUNDA SESIÓN: “COMUNICACIÓN EFECTIVA I”

- Círculos concéntricos
- Análisis Transaccional: Estructuras del YO
- Las Transacciones que usa la gente.
- Caricias (Reconocimiento afectivo)
- Dinámica: La cinta

OBJETIVO: Mejorar el nivel de integración y ofrecer información práctica para mejorar la comunicación e invitar al cambio de actitudes buscando la calidad en el trabajo.

3. TERCERA SESIÓN: “COMUNICACIÓN EFECTIVA II”

- Distinciones lingüísticas
- (Afirmaciones, Declaraciones, Pedidos, Ofertas)
- Juicios
- Dinámica: La Intuición.

OBJETIVO: Mejorar el nivel de integración y ofrecer información práctica para mejorar la comunicación e invitar al cambio de actitudes buscando la calidad en el trabajo.

4. CUARTA SESIÓN: “PROACTIVIDAD”

- Video Hábito 1: Proactivo – Reactivo
- Dinámica Grupal: Víctima –
- Protagonista
- Video Stone

- Principio 90/10: Control de Impulsos
- Hábito 5: Escucha Activa
- Cierre: ¿Qué te llevas del taller?

OBJETIVO: Fomentar la pro actividad y la responsabilidad para asumir las tareas que les asignen.

Mejorar el control de las emociones y trabajar el tema de empatía a través de la escucha.

5. QUINTA SESIÓN “NUESTRA CAUSA COMÚN”

- Obras de arte
- Ejercicios y juegos de coordinación y confianza
- Charla: generando identidad de equipo
- Dinámica creación de identidad grupal
- Ejercicio: Identificando los bloqueos del equipo
- Actividad Grupal: Acciones de mejoramiento de equipo.

OBJETIVO: Desarrollar entre los participantes la interdependencia positiva que facilite el logro de una meta en común.

Reflexionar sobre la importancia de la cooperación entre los miembros del grupo.

Reconocer evaluar la capacidad de organización y planificación del grupo.

6. SEXTA SESIÓN: “COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD”

- La subasta de valores
- Escala de Valores
- Compromiso y Responsabilidad
- Dinámica: La Bolsa de Sugerencias.

OBJETIVO: Tomar conciencia de los valores que guían el propio comportamientos de los demás.

Contribuir a la formación de valores que favorezca la convivencia grupal.

7. SEPTIMA SESIÓN: “TRABAJO EN EQUIPO”

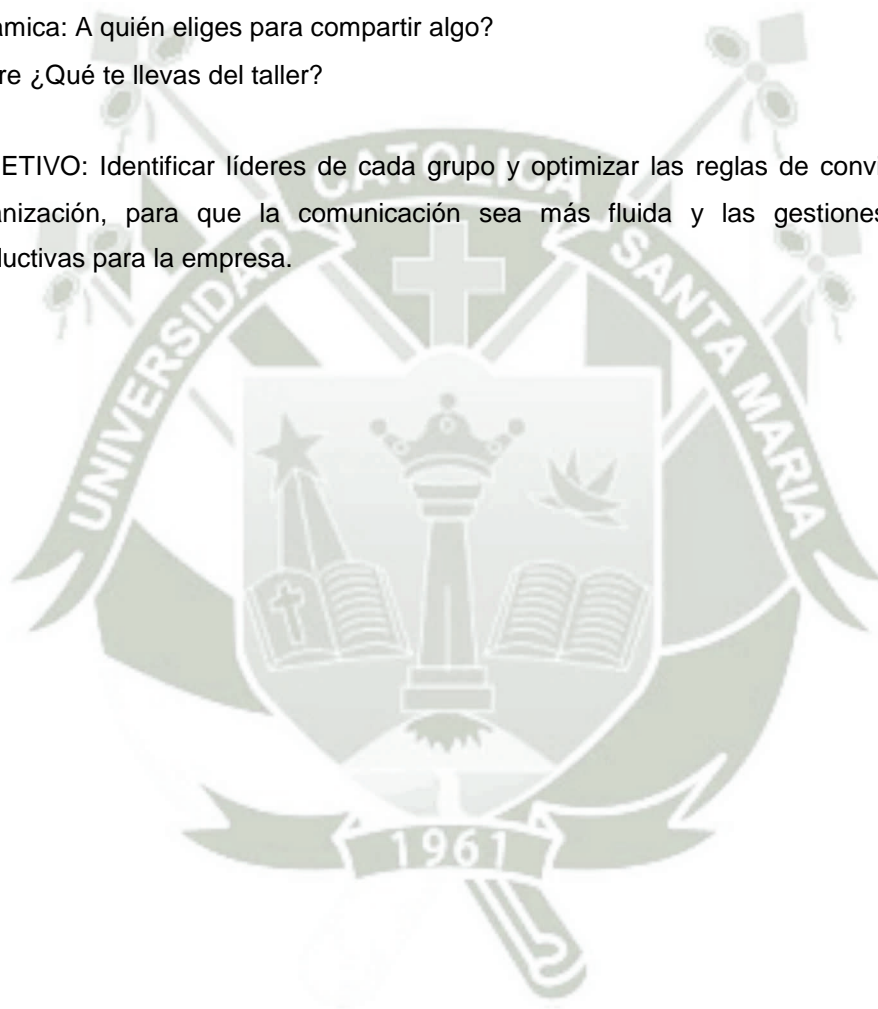
- Cómo tratar a personas difíciles
- Cómo mejorar la relación Interpersonal.
- Video: Videos de trabajo en equipo.
- Minicharla: Desarrollo de equipos de alto impacto.
- Dinámica: “Torre de Papel”

OBJETIVO: Señalar la importancia del reconocimiento afectivo en la relación interpersonal y optimizar el manejo de las relaciones interpersonales, así como el trabajo en equipo.

8. OCTAVA SESIÓN: "LIDERAZGO"

- Presentación (Contexto)
- Dinámica: Aviso Clasificado
- Dinámica: Philips 66 (Una mirada a la organización)
- Video: Líder transformacional Liderazgo
- Dinámica: A quién eliges para compartir algo?
- Cierre ¿Qué te llevas del taller?

OBJETIVO: Identificar líderes de cada grupo y optimizar las reglas de convivencia de la organización, para que la comunicación sea más fluida y las gestiones sean más productivas para la empresa.



II. CONCEPTOS BÁSICOS.-

- **Clima Organizacional**

Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de los factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa.

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por la tanto en la productividad.

- **Motivación**

La motivación es un término genérico que se aplica serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

- **Motivación Logro**

Algunas personas tienen la fuerza que los impulsa a sobresalir. Luchan por alcanzar los logros personales, y anteponen alcanzar éstos. Tienen el inmenso deseo de hacer algo mejor más eficaz de lo que se ha hecho anteriormente. Este impulso es la motivación de logro.

- **Motivación de Poder**

La motivación de Poder es el deseo de tener una gran sensación de ser influyente, predominante y de controlar a otros. Las personas que tienen una alta motivación de Poder disfrutan cuando están en áreas de la empresa de cargo jerárquico superior, inclusive luchan por influir en otros, se inclinan por que se les coloque en situaciones competitivas.

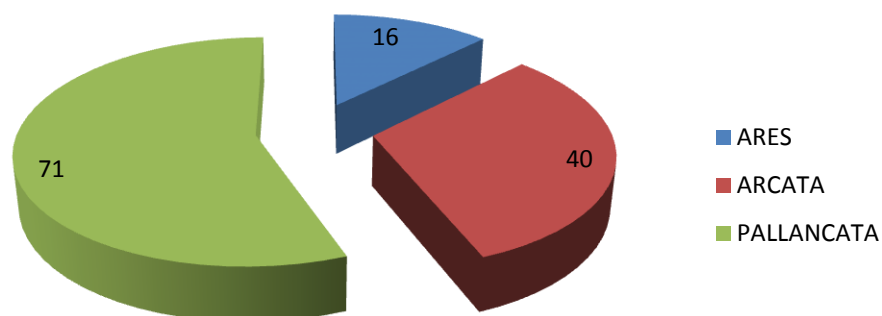
- **Motivación por Afiliación.**

La motivación por afiliación se puede comprar con metas y deseo de ser agradable y aceptados por las personas. Las personas con una alta motivación de afiliación luchan por la amistad, optan por las situaciones de cooperación antes que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de mutua comprensión.

ANEXO N° 4: ROTACIÓN DEL PERSONAL
DETALLE DE ROTACION DE PERSONAL POR FRENTE

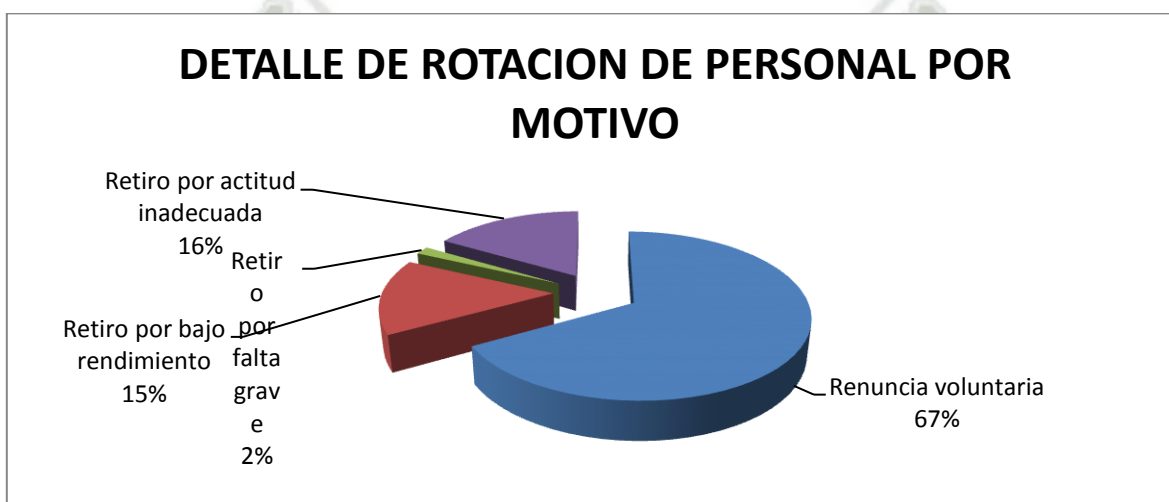
MES	FRENTE			CANTIDAD
	ARES	ARCATA	PALLANCATA	
ago-13	2	3	6	11
sep-13	3	4	7	14
oct-13	1	4	5	10
nov-13	1	2	5	8
dic-13	1	2	6	9
ene-14	1	5	7	13
feb-14	1	2	6	9
mar-14	1	3	4	8
abr-14	1	4	6	11
may-14	0	3	4	7
jun-14	2	5	7	14
jul-14	2	3	8	13
TOTAL	16	40	71	127

**DETALLE DE ROTACION DE PERSONAL
POR FRENTE**



DETALLE DE ROTACION DE PERSONAL POR MOTIVO

MOTIVO	CANTIDAD
Renuncia voluntaria	85
Retiro por bajo rendimiento	19
Retiro por falta grave	2
Retiro por actitud inadecuada	21
TOTAL	127



DETALLE DE ROTACION PERSONAL POR ESPECIALIDAD

ESPECIALIDAD	CANTIDAD
RESIDENTE	7
SUPERVISOR MANTTO	15
SUPERVISOR SEGURIDAD	4
PLANNER	7
MECANICO	67
ELECTRICISTA	21
CHOFER	5
INGENIERO TRAINER	1
TOTAL	127

DETALLE DE ROTACION PERSONAL
POR ESPECIALIDAD

