



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

ESCUELA PROFESIONAL DE  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

## **TESIS**

**La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia  
Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015  
según el Modelo de Great Place to Work.**

PRESENTADA POR:

**Francisco Javier Pardo Segovia.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico especialmente a Arlette Ofelia Fernández Castillo y a todas aquellas personas que han soportado mi desarrollo personal y profesional. Sobre todo a quienes me han acompañado en los momentos difíciles y que pese a las dificultades que la vida te pone en frente, vienen siendo un gran apoyo o guía, disfrutando cada uno de mis logros como propios.

También, se la dedico a mi familia, amigos, mentores y alumnos. Ellos son quienes en todo momento me han servido de motivación para levantarme en los momentos desagradables y me sirven de inspiración para seguir avanzando en esta gran aventura llamada vivir.



## **AGRADECIMIENTO**

A VOLCAN Compañía Minera S.A.A., mi ex centro de labores, empresa la cual me permitió acceder a la información para la elaboración de mi tesis.

Quiero agradecer también, al equipo de asesores de la Universidad Alas Peruanas (UAP) por sus conocimientos y sus permanentes críticas constructivas, su orientación y motivación. Del mismo modo, les agradezco por su calidad como personas y estar siempre pendientes y en todo momento a mis consultas, que por mínimas que éstas fueran, siempre las resolvieron con total amabilidad, indiferentemente del día y la hora.

Gracias a todas las personas que vienen siendo claves en mi vida y que de una u otra manera influyen diariamente en mis decisiones. Sin sus comentarios y "presión" positiva, no podría alcanzar los logros a los que vengo llegando.

Para terminar, pero no por ello menos importante, sino todo lo contrario, quiero agradecer a la AOFC; institución que sin saberlo, desde que "apareció" en mi vida, me está ayudando diaria pero silenciosamente a ser una mejor persona y que con su muchas veces desapercibida presencia, es la que motivó a realizar el presente trabajo de investigación, entre otros que no detallo en el presente, y que seguirá motivándome en todo momento para ser mejor de lo que soy.



## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.	1.
AGRADECIMIENTO.	2.
ÍNDICE.	3 - 6.
INTRODUCCIÓN.	7 - 9.
RESUMEN.	10.
<b>CAPÍTULO I:</b>	<b>11- 20.</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1. DIAGNÓSTICO.	12 - 13.
1.2. PRONÓSTICO.	14.
1.3. CONTROL DE PRONÓSTICO.	14 - 15.
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	
2.1. PROBLEMA GENERAL.	15.
2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.	15.
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1. OBJETIVO GENERAL.	16 - 17.
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	16.

---

4.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.	
4.1.	HIPÓTESIS GENERAL.	16.
4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	16 - 17.
5.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.	
5.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE.	17.
5.2.	VARIABLE DEPENDIENTE.	17.
6.	CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.	17.
7.	INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN.	17 – 18.
8.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	18 - 19.
9.	FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	19.
10.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	19 - 20.
	<b>CAPÍTULO II:</b>	<b>21 – 42.</b>
	<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	
1.1.	ANTECEDENTES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.	
1.1.1.	Tesis.	22 - 23.
1.1.2.	Libros.	24 - 26.
1.1.3.	Internet.	26 - 28.
1.2.	ANTECEDENTES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.	
1.2.1.	Tesis.	22 - 23.
1.2.2.	Libros.	24 - 26.
1.2.3.	Internet.	26 - 28.

---

2.	BASES TEÓRICAS.	
2.1	Comunicación.	28.
	2.1.2 Modelos de Comunicación.	29.
	2.1.2. Elementos de la Comunicación.	29 - 30.
2.2.	Comunicación Organizacional.	30 - 31.
	2.1.1. Comunicación Interna.	31.
2.3.	Clima Laboral Según Modelo de <i>Great Place to Work</i> .	31 – 33.
2.4	Felicidad.	33 - 35.
2.5	Motivación.	35.
2.6	Liderazgo.	35 – 36.
2.7	Volcan Compañía Minera S.A.A.	36 – 40.
	2.7.1. Funciones.	40.
	2.7.2. Gerencia Central de Relaciones Humanas.	40 - 42.
3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	28 – 36.
	<b>CAPÍTULO III:</b>	<b>43- 48.</b>
	<b>MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	
	1.1. Tipo de Investigación.	44.
	1.2. Nivel de Investigación.	44.
	1.3. Diseño de la Investigación.	45.
2.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.	45.
	2.1. Población de la Investigación.	45.
	2.2. Muestra de la Investigación.	45.
3.	RECOLECCIÓN DE DATOS.	
	3.1. Técnicas de Investigación.	45 - 46.
	3.2. Instrumentos de Investigación.	46 – 48.



4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	49 – 56.
5.	PRUEBA DE HIPÓTESIS.	57 – 58.
	CONCLUSIONES.	59 - 61.
	RECOMENDACIONES.	62.
	FUENTES DE INFORMACIÓN.	63 - 64.
	ANEXOS.	65 - 66.



## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un momento en que cada día se nos pide producir más con menos recursos. Esto no refleja sino el afán de las empresas por minimizar costos o ser más eficientes si lo pensáramos en términos financieros pero nos hacemos la pregunta: ¿qué pasa con las personas?

Resulta lógico el pensar que cada una de los colaboradores de las diferentes instituciones del país, de la región o del mundo entero tienen familias, amigos, actividades que realizan como podría ser y sólo por poner algunos ejemplos cantar, bailar, tocar guitarra entre otros, que les gustaría compartir con sus seres amados pero que desgraciadamente no pueden hacerlo porque tienen que trabajar para poder sustentar sus costos hundidos y variables.

Es en este sentido que los centros de labores pasan cuasi literalmente a ser un segundo hogar y los compañeros de trabajo una segunda familia.

Pero cómo lograr el hacer que ese tiempo tan valioso que muchas veces le resta tiempo a lo que consideramos realmente valioso que son los vínculos personales, resulte más llevadero para los trabajadores logrando dar lo mejor de sí, es decir siendo más eficientes.

En el año 1981, en el estado de Nueva York en Estados Unidos de Norteamérica, Robert Levering y Milton Moskowitz (periodistas comerciales), detectaron “casi por casualidad” que la tendencia que se menciona en los



párrafos anteriores iba a darse: más trabajo, menos manos para realizarlo y mayor presión para alcanzar los logros impuestos por las organizaciones.

Si en el párrafo anterior se indica casi por casualidad es porque un editor procedente de la misma ciudad, les encargó escribir un libro llamado “Las cien mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos”. En su libro, detectaron una serie de buenas prácticas en recursos humanos que convertían a las empresas en lugares más confortables.

Fue así que se creó el *Great Place to Work Institute* que a la fecha tiene más de cinco mil empresas afiliadas a nivel mundial.

Sin embargo, y pese a que consideremos que estas buenas prácticas podrían ser una “panacea” para los problemas indicados, nos damos cuenta que no. Las tendencias avanzan, los colaboradores están cada vez más preparados, la competencia es cada vez más dura y la caza de talentos se torna más “sangrienta” día a día.

En el presente trabajo, tomando como referencia la Gerencia Central de Relaciones Humanas de VOLCAN Compañía Minera S.A.A, nos daremos cuenta que estas buenas prácticas ya no son suficientes para palear todo lo que se deja de lado por nuestras labores.

Es así que en la Universidad de Harvard se viene trabajando ya desde hace algunos años el concepto de Organizational Happiness (Felicidad Organizacional) que traspasa largamente lo propuesto por el Great Place to Work Institute.

Según este modelo, cuyo creador fue Tal Ben Saahar, ex director de la facultad de psicología de la mencionada Universidad, las buenas prácticas en recursos humanos son buenas; sin embargo, una organización es un conjunto



de personas que tienen motivaciones propias y según su propuesta resulta más valioso el preocuparse e invertir en dichas motivaciones (felicidad intrapersonal) más que en prácticas en recursos humanos pero sin dejarlas de lado lógicamente. Es así que este modelo ya viene aplicándose en algunas empresas norteamericanas, pero aún no en Latinoamérica.

En el presente trabajo veremos como la combinación de ambos modelos en las organizaciones resulta la ecuación ideal para la coyuntura profesional actual:

Buenas prácticas en recursos humanos según el Modelo de Great Place to Work + Interés real en la felicidad según el Modelo de Felicidad Organizacional de la Universidad de Harvard = Trabajadores comprometidos con las empresas y psicológicamente saludables.



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado en la Gerencia Central de Relaciones Humanas de VOLCAN Compañía Minera S.A.A donde aplicando el Modelo de Great Place to Work se ha detectado que, en lo que a clima laboral se refiere, existe un decrecimiento en el nivel de satisfacción de los colaboradores de dicha gerencia respecto de estudios anteriores.

Asimismo, se intentará comprobar que si implementamos ciertas variables del Modelo de Felicidad Organizacional de la Universidad de Harvard, esta situación puede revertirse rápidamente.



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**



## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1. DIAGNÓSTICO.**

En el año 2012, se hizo el primer estudio de Clima Laboral (interno) en VOLCAN Compañía Minera S.A.A. En dicho estudio, se determinó que la Empresa se encontraba por debajo del estándar mundial en satisfacción del personal que equivale al 61% de los trabajadores completamente satisfechos de trabajar en la Organización.

En dicho sentido, se detectó que la Gerencia Central de Relaciones Humanas atravesaba un momento caótico al ubicarse 14% por debajo del promedio Empresa. Este hecho resultó sin duda alarmante dado que, justamente, la mencionada gerencia es la encargada de gestionar el clima laboral de la Organización.

Si bien podría aparentar ser un problema leve, no se debe tomar como tal dado que las personas que deben gestionar personas no se encontraban satisfechas de trabajar en sus respectivas posiciones.

Según el Modelo de *Great Place to Work*, el cual tocaremos a mayor profundidad más adelante, los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de una lista de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la CONFIANZA. Según lo detectado por *Great Place to Work Institute*, los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Confían en las personas para las que trabajan.
- Sienten orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo. Ésta se genera a través de la credibilidad hacia sus jefes directos, el respeto con el que los empleados sienten son tratados y la justicia con la que esperan ser considerados, el grado de orgullo que sienten respecto de la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería, resultan componentes esenciales.

Para que una empresa mejore tanto en rendimiento como en el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización es necesario mantener un clima laboral que supere el 70% de satisfacción.

Dado que consideramos como eje fundamentales el orgullo y la credibilidad en los jefes, son los cimientos en los que nos centraremos la investigación pero esta irá más allá dado que estamos incorporando la variable felicidad intrapersonal para lograr un óptimo clima laboral.

## **1.2. PRONÓSTICO.**

En el año 2014, se realizó el segundo estudio de clima laboral en VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en donde los resultados nos variaron en demasía respecto de la citada encuesta del año 2012. En este sentido, es por demás importante remarcar que los puntajes obtenidos no fueron heterogéneos. Hubo gerencias (por ejemplo la Gerencia Comercial) que superaron el 80% de satisfacción mientras que la Gerencia Central de Relaciones Humanas disminuyó en un punto porcentual el resultado obtenido en el 2012, pese a que en estos años ha habido rotación de personal más no de los líderes de la misma. De continuar de la misma manera, y como ha sido comentado en párrafos anteriores, si la gerencia encargada de gestionar el clima laboral de la empresa no tiene un buen clima laboral, esto afectará en todos los ámbitos de la misma.

## **1.3. CONTROL DE PRONÓSTICO.**

Con el fin de evitar que el mal clima laboral de la Organización afecte en los resultados tanto operacionales como financieros es necesario tomar una serie de medidas en la Gerencia Central de Relaciones Humanas.

Una de estas acciones (ya implementada) ha sido crear el Comité de Clima el cual está formado por un conjunto de personas de diferentes niveles de la Compañía pero que para efectos prácticos, no tienen conocimientos del manejo del clima laboral en una organización. Sin embargo, consideramos el hecho de no sólo involucrar a la Gerencia Central de Relaciones Humanas resulta una medida necesaria. Cabe resaltar que este Comité es autónomo y le reporta directamente al Directorio.

Asimismo, dado que la Empresa tiene diferentes unidades mineras se ha determinado una estructura espejo de este Comité para uniformizar y tropicalizar acciones.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **2.1. PROBLEMA GENERAL.**

¿De qué manera la felicidad intrapersonal influye directamente en el clima laboral del personal de la Gerencia Central de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015 según el modelo de *Great Place to Work*?

### **2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

2.2.1. ¿De qué manera la felicidad intrapersonal influye directamente en la generación de orgullo del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*?

2.2.2. ¿De qué manera la felicidad intrapersonal influye directamente en la generación de credibilidad del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*?

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL.**

3.1.1. Analizar y determinar cómo la felicidad intrapersonal influye directamente en el clima laboral del personal de la Gerencia de





Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015 según el modelo de *Great Place to Work*.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

3.2.1. Analizar y determinar en qué medida la felicidad intrapersonal influye directamente en la generación de orgullo del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*.

3.2.2. Analizar y determinar en qué medida la felicidad intrapersonal influye directamente en la generación de credibilidad del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*.

## **4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.1. HIPÓTESIS GENERAL.**

La felicidad intrapersonal influiría directamente en el clima laboral del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015 según el modelo de *Great Place to Work*?

### **4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

4.2.1 La felicidad intrapersonal influiría directamente en la generación de orgullo del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*.

4.2.2 La felicidad intrapersonal influiría directamente en la generación de credibilidad del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*.

## **5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.**

Felicidad Intrapersonal.

### **5.2. VARIABLE DEPENDIENTE.**

Personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A.

## **6. CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

6.1. MOTIVACIÓN.

6.2. IDENTIFICACIÓN.

## **7. INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **7.1. INDICADORES DE LAS CATEGORÍAS:**

7.1.1. MOTIVACIÓN.

7.1.1.1. Productividad.

7.1.1.2. Ambiente.

7.1.1.3. Liderazgo.

### 7.1.2. IDENTIFICACIÓN.

7.1.1.1. Identidad.

7.1.1.2. Orgullo.

7.1.1.3. Comunicación.

## 8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Las limitaciones por las que atravesó la presente Investigación fueron:

### 8.1. LIMITACIONES DE INFORMACIÓN.

No toda la información necesaria para la realización de la presente investigación es pública por lo que muchos de los datos presentados serán inferenciales.

### 8.2. LIMITACIONES BIBLIOGRÁFICAS.

La felicidad organizacional es un tema que no ha sido investigado a profundidad salvo en Norteamérica. No existe el modelo latinoamericano por lo que los resultados presentados serán inferenciales.

### 8.3. LIMITACIONES TEMPORALES.

No se cuenta con el tiempo completo para realizar la investigación debido a diversas labores.

#### **8.4 LIMITACIONES CREAMÍTICAS.**

El investigador contó con los medios económicos necesarios para la realización de la presente investigación, pues los sujetos de análisis, compañeros de labores así como los jefes directos, los encuentra en la Institución donde labora.

### **9. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente Investigación fue posible de ser realizada por las siguientes factibilidades:

#### **9.1. FACTIBILIDAD ACCESITARIA.**

Se tuvo acceso a la diversidad de fuentes de información.

#### **9.2. FACTIBILIDAD ASESORAL.**

La presente investigación no pudo haberse realizado sin el apoyo constante e incondicional del Dr. Luis Francisco Vivanco Aldon quien puso a disposición todo su conocimiento y experiencia para la asesoría de este trabajo, hecho que resultó por demás valioso.

### **10. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente Investigación es importante porque sus resultados permiten:

**10.1.** Determinar cómo la felicidad intrapersonal influye directamente en el clima laboral de una organización, específicamente, en las variables Orgullo y Credibilidad de *Great Place to Work*.



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---

**10.2** Identificar la Motivación y la Identificación como variables claves para el buen clima laboral de una organización.



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---

# **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.1. Tesis.**

- 1.1.1 *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. "Francisco Bolognesi" y "Nuestra Señora de Fátima" de la Oroya – Junín.***  
**Lima Aldana Guadalupe, Eber William - 2013**  
**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Es una investigación de tipo básico, porque los resultados enriquecen el conocimiento científico y es de nivel descriptivo, en razón que describe el comportamiento de dos variables de estudio. Asume el diseño correlacional debido a que establece una relación entre la variable gestión institucional y la variable clima laboral.

Como conclusión se establece que la gestión del clima laboral en la institución es deficiente pero se puede inferir que una buena gestión del mismo incrementaría la satisfacción en el personal (específicamente en el profesorado) y por ende mejoraría la calidad educativa en dicha institución.

**1.1.2 *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014***

**Cabello Chávez, Julio César - 2015**

**Universidad Nacional Mayor de San Marcos.**

Tesis que busca presentar la evaluación del clima organizacional percibido por los internos de medicina del Hospital Nacional Sergio Bernales, 2014.

Este trabajo muestra como los internos de medicina en la mencionada institución, no buscan directamente un buen clima laboral per ce, sino un mayor aprendizaje pero sí el cumplimiento de los aspectos laborales mínimos y una mejor y mayor ergonomía de trabajo.

Si bien no lo dice directamente se puede inferir también que si se cumplen con esos dos preceptos, la atención o productividad si lo traducimos en términos empresariales mejoraría, lo que conllevaría a una mejor atención a los clientes.

**1.1.3. *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima***

**Zarate Ramirez, Dilma - 2011**

**Universidad Nacional Mayor de San Marcos.**

El propósito de la investigación es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas en el desempeño en la labor del director y su trabajo diario de forma paralela con los docentes. Intenta mostrar que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógica con los alumnos y al clima institucional. Siendo posible la unión univoca, Director- docente en el éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.



### 1.1.2 Libros.

**WHEELER, Maureen.**

**2011 *Felicidad: Secretos para la felicidad desde las diferentes culturas del Mundo.* Australia. Loneley Planet Publications.**

Este libro explica la percepción de felicidad en las diferentes culturas del mundo y sus respectivos entornos. Desde una perspectiva psicológica, sociológica y cultural busca ayudar a las personas a alcanzar la felicidad desde su propia cultura.

En su obra, Wheeler recomienda no basarnos en modelos que no son de cada una de las regiones, sino en la propia, dado que según menciona, la tropicalización de la felicidad no existe.

Según Maureen Wheeler debemos salir de la burbuja que se nos ha impuesto como felicidad a través de las comunicaciones masivas y regresar a lo que nos hace realmente felices, según nuestras propias raíces.

Acorde a lo citado por el autor, la felicidad nos brinda ese enfoque cultural considerado como secreto y nos muestra cómo aplicarlo en “casa” para traer un pequeño rayo de luz a nuestras vidas pero dado que el presente trabajo habla acerca de felicidad intrapersonal dentro de una organización, se intentaría recoger sólo algunas de sus recomendaciones; las que sean aplicables en las variables que se han determinado dentro de la Matriz de Consistencia, en contraste con el Modelo de *Great Place to Work* y de dicha manera no ser un “Gran Lugar Para Trabajar” sino un lugar feliz y psicológicamente saludable para trabajar.

Lo último mencionado puede sonar muy parecido o hasta redundante si hablamos a lo que se refiere a clima laboral, sin embargo no lo es. Existe una gran diferencia entre estar conforme y ser feliz.

### **SAHAR, Tal Ben.**

#### **2011 *La búsqueda de la felicidad.* Alienta. Madrid España.**

Para el autor, nos esforzamos día a día para alcanzar lo que no es posible. Queremos parecer menos longevos, ganar más dinero, vivir una vida plena y destacar en nuestra área de acción. Sin embargo, según Sahar, la búsqueda de la perfección es el principal motivo de nuestra infelicidad.

Según lo mencionado en el párrafo anterior, el fracaso es parte ineludible de la existencia y consecuentemente del éxito. Quienes tienen mucho miedo al fracaso no sacan el máximo provecho a su potencial.

Vivimos en un mundo en el que la competitividad y el desarrollo profesional se han convertido en parte ineludible en nuestras vidas. Tanto así que en muchos casos preferimos "dejar de lado" nuestra propia vida personal.

Esa búsqueda de la perfección en todo sentido nos hace infelices porque somos seres humanos y la principal característica de los hombres como especie es la imperfección.

Estamos diseñados para ser imperfectos, sin embargo se nos han implantado modelos que nos exigen perfección lo que psicológicamente es completamente perjudicial y contranatural.

**COSTA, Joan.**

**2004 *El DIRCOM hoy. "DirCom on-line"*. Pontificia Universidad Javeriana, Grupo Editorial Design. España Turpial. Madrid, España.165.**

Joan Costa señala que el Director de Comunicaciones (DIRCOM) de una empresa es el llamado a tener la visión holística de las mismas, en las que se encuentra el clima laboral.

El autor señala como responsabilidades del DIRCOM:

- Reforzar el liderazgo del Presidente y las relaciones institucionales al más alto nivel.
- Ser el portavoz corporativo ante los medios y líderes de opinión.
- Definir la Política y la Estrategia de Comunicación conforme a la estrategia general de la empresa.
- Liderar la Dirección de Comunicación.
- Definir o redefinir la Misión, Visión y Valores, la Filosofía y la Imagen de la empresa.
- Gestionar los contenidos, la implantación y el control de la Imagen Global o Corporativa.
- Definir o redefinir el sistema de la Identidad Corporativa conforme al modelo de la Imagen Global.

### **1.3 Internet.**

a) **Blog Todo Significa de Alejandro Formanchuck.**

**"El rumor daña el clima laboral" (2015)**

**Disponible en:**

**<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/>**

**Consultado en: Setiembre, 14, 2015, 10.30 p.m.**

En la investigación realizada por Alejandro Formanchuck, el rumor pasa a ser un enemigo de suma importancia para el mantenimiento del clima laboral.

En este trabajo, se nos explica que si bien el rumor causa daño en lo que es clima organizacional, éste no es el problema *per se*, sino que es un síntoma de un grupo poco cohesionado, dado que los grupos sólidos tienen a matar los rumores para proteger al grupo.

Al tener una naturaleza animal, nuestro comportamiento está basado en los mismos patrones que en las manadas. Los miembros de un mismo grupo no permiten que dicho grupo sea dañado.

Lo mencionado por Formanchuck tiene una relación directa con la presente investigación porque un clima laboral bien gestionado o el llegar a convertirse en una empresa feliz, significa adoptar patrones familiares y la familia tiene como principal propósito el cuidar los unos de los otros.

Al existir el rumor, significa que somos propensos a la desunión y a anteponer el bien personal al bien común, lo que significa que se rompen con los valores familiares básicos que según mencionaré más adelante, son base de la felicidad como persona.

b) **“Estudios de Clima Laboral”.**

**Disponible en:**

<http://www.greatplacetowork.com.pe/>

**Consultado en. Setiembre, 20, 2015**

En esta página web podemos encontrar todos los resultados y recomendaciones que nos brinda el *Great Place to Work Institute* para mejorar en las diferentes dimensiones que evalúa para la realización de

su encuesta anual y posterior publicación del ranking de las mejores empresas para trabajar en el país como en Latinoamérica.

En este punto radica la controversia. Qué es lo que buscamos realmente desde la perspectiva de *Great Place to Work*, un lugar satisfactorio para trabajar o debemos buscar la felicidad en nuestros trabajadores.

Como se ha mencionado, si bien los términos pueden ser parecidos y hasta cierto punto redundante, son conceptos completamente diferentes.

A la larga, el Modelo de *Great Place to Work* si no es bien gestionado, terminaría siendo contraproducente (efecto rebote) mientras que si aplicáramos el Modelo de Felicidad Organizacional de la Universidad de Harvard, sería por demás sostenible en el tiempo.

## **2. BASES TEÓRICAS.**

### **2.1 COMUNICACIÓN.**

En un primer acercamiento a la definición de lo que es la comunicación debemos remitirnos a su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”.

*“Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo”. (Flores de Garotí, 1998:24)*

### 2.1.1 Modelos de la comunicación.

Al referirnos a modelos de comunicación debemos sin duda remitirnos al realizado por Shannon y Weaver en el que encontramos tres niveles:

- 1.-El Quién = emisor.
- 2.-El qué = mensaje.
- 3.-El Quien = receptor.

En este modelo existe un emisor que da un mensaje a través de un canal dirigido a un receptor y que éste tiene que decodificar. En el camino nos podemos encontrar con ruidos que impidan que el mensaje llegue adecuadamente.

Sumado a lo mencionado en el párrafo anterior, Harold Laswell, alude que se debe mencionar "Quién dice qué, a quién, en qué canal y con qué efectos" (Laswell, 1948)

El objetivo de la comunicación es que el receptor reciba el mensaje tal y como fue dado por el emisor. Cualquier falla en este proceso es completamente inherente al emisor.

### 2.1.2 Elementos de la Comunicación.

Para Martinez de Velasco y Nosnik (1998) los elementos de la comunicación se componen de la siguiente manera:

- El emisor: Persona o grupo de personas que emiten un mensaje con el fin de que este sea recibido de manera adecuada por uno o más receptores.

- En codificación: Conjunto de elementos que forman el mensaje. La palabra, los símbolos e incluso el paralenguaje están considerados como códigos.
- El mensaje: Idea o información que el emisor desea transmitir al receptor.
- El medio o canal: Es el cómo viaja el mensaje. Debemos asegurarnos no existan ruidos comunicacionales dado. En caso estos existieran es responsabilidad del emisor asegurarse que sean eliminados.
- El receptor: Persona o conjunto de personas que reciben el mensaje emitido por el emisor.
- La retroalimentación: Es la respuesta que el receptor da al mensaje dado por el emisor.

Si alguno de los puntos mencionados falla, sería imposible se dé el proceso de comunicación.

## 2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional resulta imprescindible para el logro de los objetivos de una organización.

Si bien podemos mencionar las definiciones de Golhaber en la que define a la comunicación organizacional como “ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medio empleados... se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales” (1984:16), cabe resaltar que no existe un “inicio

real a nivel conceptual de lo que significa, dado que se pasó de lo que era publicidad en comunicación (directamente relacionada al marketing) a la comunicación organizacional como la conocemos en la actualidad.

### 2.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna es el conjunto de actividades que realiza una organización con dos objetivos puntuales:

- Fortalecimiento del clima laboral
- Involucramiento de los colaboradores con los objetivos de la organización.

### 2.3 CLIMA LABORAL SEGÚN MODELO *GREAT PLACE TO WORK*.

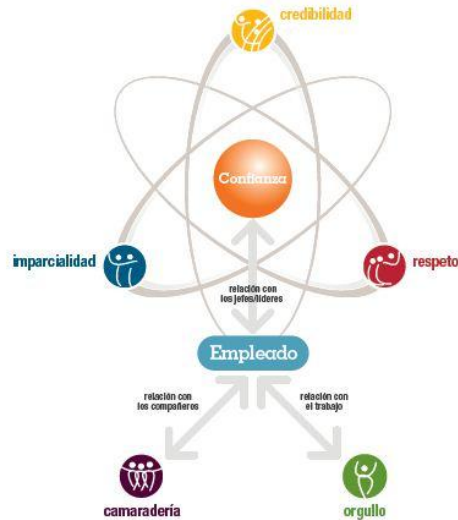
Según el Modelo de *Great Place to Work*, el cual tocaremos a mayor profundidad más adelante, los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de una lista de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la CONFIANZA. Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Confían en las personas para las que trabajan.
- Sienten orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.



## Modelo de Great Place to Work.



*“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. — Robert Levering, co-fundador, Great Place to Work.*

Great to Work Institute en Perú desde el 2011 varió su modelo de gestión y segmentó a las empresas dependiendo del número de trabajadores que en ellas laboran.

### La segmentación actual es:

- Empresas de 1 a 200 trabajadores.
- Empresas de 201 a 1000 trabajadores.
- Empresas con más de 1000 trabajadores.

Antes de 2011, todas competían entre sí, lo cual podría considerarse absurdo dado que una empresa de 16 mil trabajadores podía competir con un estudio de abogados (por ejemplo) que no

superaba los 100 trabajadores y resulta más que obvio que gestionar el clima en una empresa con un mayor número de colaboradores resulta más complicado.

### Mejores empresas según Ranking Great Place to Work 2015

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Atento	Servicios profesionales   Call centers	12.320
2	Tgestiona	Servicios profesionales	3.054
3	IBM	Tecnologías de la información	1.908
4	Interbank	Servicios financieros y seguros	6.948
5	Scotiabank	Servicios financieros y seguros	5.035
6	Sodimac	Comercio/Retail   Productos especializados	5.265
7	Belcorp	Comercio/Retail   Productos especializados	1.722
8	Supermercados Peruanos	Comercio/Retail   Alimentos/Mercados	13.904
9	McDonald's	Hospitalidad   Servicios de comida y bebida	1.545
10	CinePlanet	Comercio/Retail   Productos especializados	2.084
11	Saga Falabella	Comercio/Retail   Vestido	7.329
12	GMD	Tecnologías de la información	1.920
13	Telefónica	Telecomunicaciones	6.425
14	BBVA Continental	Servicios financieros y seguros	5.471
15	Hipermercados Tottus	Comercio/Retail   Alimentos/Mercados	8.209
16	Indecopi	Servicios financieros y seguros	1.459
17	Oechsle	Comercio/Retail   Vestido	2.160

<http://www.greatplacetowork.com.pe/>

Consultado en. Setiembre, 20, 2015.

## 2.4 FELICIDAD.

Para Ben – Sahar, la felicidad es la emoción que tiene en cuenta nuestra naturaleza completa y única. Personalmente, definimos la

felicidad como "la experiencia global de placer y significado." Una persona feliz disfruta de las emociones positivas, mientras que percibe su vida como un propósito. La definición no se refiere a un sólo momento, sino a un conjunto generalizado de las experiencias de uno: una persona puede soportar el dolor emocional a veces y aun así ser feliz en general.

Para llevar una vida feliz, tenemos que experimentar, lo más posible, la combinación de significado y placer. Por ejemplo, si encuentro mi trabajo significativo pero no placentero, no voy a ser feliz haciéndolo y finalmente terminaré siendo infeliz; si puedo encontrar lo que hago placentero pero tiene poco sentido para mí, voy a perder rápidamente el interés.

En su libro Trece Claves para la Felicidad, Ben Sahar expone valiéndose la redundancia trece puntos que soportan nuestro estado de bienestar y por ende de felicidad:

1. Haga ejercicio.
2. Desayune.
3. Agradezca lo bueno.
4. Sea asertivo.
5. Gaste en experiencias.
6. No posponga.
7. Sea amable y sonría.
8. Cuide su postura.
9. Escuche buena música.
10. Piense en lo que come.
11. Acepte el fracaso.
12. Cuide su aspecto.
13. Rodéese de sus mejores recuerdos.

Cada una de estas claves podrían sonar hasta absurdas para algunas personas pero todas también tienen una explicación tanto física como psicológica que las soportan.

Cabe mencionar que en el Modelo de *Great Place to Work*, ninguna de ellas se toca ni ligeramente ni mucho menos a profundidad.

## 2.5 MOTIVACIÓN.

Etimológicamente la palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus* que significa “causa de movimiento”. Para Abraham Maslow en lo expuesto en la Pirámide de Necesidades, podemos definirla como “señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando el impulso que ponga en obra ese medio o deje de hacerlo”. La motivación es un estado interno que proviene de la escuela psicológica conductista.

## 2.6 LIDERAZGO.

Según Daniel Goleman, el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del

grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuro-liderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuro-economía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

## 2.7. **VOLCAN COMPAÑÍA MINERA S.A.A.**

Desde que la Compañía inició sus operaciones mineras en 1943, en las alturas del abra de Ticlio, el continuo esfuerzo y la dedicación desempeñados por sus directivos y colaboradores le han permitido convertirse en la principal productora de plata y plomo y la segunda mayor productora de zinc del Perú. Asimismo, Volcan está posicionada dentro de las diez principales empresas productoras de zinc, plata y plomo del mundo.

Inicialmente, las operaciones de Volcan se circunscribieron a la mina Ticlio, un conjunto de 30 concesiones otorgadas por el Estado peruano, y cuyo mineral extraído era vendido a la concentradora Mahr Túnel, en esa época propiedad de la empresa de capitales estadounidenses Cerro de Pasco Copper Corporation, que fue expropiada por el gobierno militar a comienzos de la década de 1970.

Fue en la década de 1990, en un contexto de reformas económicas aplicadas por el gobierno de entonces, orientadas a promover la inversión privada en las empresas públicas, cuando Volcan expandió sus operaciones mediante la adquisición de áreas mineras y sus

correspondientes activos. La visión del Directorio y el liderazgo del Dr. Roberto Letts, fueron fundamentales para el crecimiento de la Compañía.

En 1997, mediante subasta pública internacional, Volcan Compañía Minera S.A. adquirió de Centromin Perú la Empresa Minera Mahr Túnel S.A., propietaria de las operaciones mineras Mahr Túnel, San Cristóbal y Andaychagua, y de las plantas Mahr Túnel y Andaychagua. El monto de la transacción ascendió a USD 128 millones más un compromiso de inversión de USD 60 millones, el cual se cumplió en el tercer año. Un año después se llevó adelante un proceso de fusión de ambas empresas, Empresa Minera Mahr Túnel S.A. y Volcan Compañía Minera S.A., y se creó Volcan Compañía Minera S.A.A.

Posteriormente, en 1999, Volcan adquirió de Centromin Perú, mediante subasta pública internacional, la Empresa Minera Paragsha S.A.C. por USD 62 millones más un compromiso de inversión de USD 70 millones y asumiendo una deuda de USD 20 millones que tenía Centromin con el sistema financiero. Esta operación incluyó la unidad minera Cerro de Pasco y ocho pequeñas centrales hidroeléctricas, Baños I, II, III y IV y Chicrín I, II, III y IV, las cuales generaban en conjunto 7.5 megavatios. Como resultado de esta adquisición, Volcan se convirtió en la compañía productora de zinc más importante del Perú.

En el 2000, Volcan adquirió la Empresa Administradora Chungar S.A.C. y la Empresa Explotadora de Vinchos Ltda. S.A.C., las que eran propietarias de las minas Animón y Vinchos, respectivamente, por un precio de USD 20 millones en efectivo más 16 millones de acciones Clase B de Volcan. Esta adquisición incluyó las centrales hidroeléctricas Francoise y San José II, las cuales generaban en conjunto 2.2 MW.



En el 2004, se iniciaron las operaciones en la mina de plata Vinchos. Durante el 2006, Volcan adquirió la empresa Minera Santa Clara y Llacsacocha S.A., propietaria de la mina Zoraida. Un año después adquirió la Compañía Minera El Pilar, propietaria de la mina El Pilar, contigua a la mina y tajo de Cerro de Pasco.

En el 2009, la Empresa Administradora Chungar S.A.C. amplió la capacidad de la Central Hidroeléctrica Baños IV, lo que permitió a Volcan sumar en ese entonces un total de 13MW de potencia instalada.

Luego, en el 2010, Volcan adquirió la Compañía Minera San Sebastián, cuyas concesiones mineras se ubican también en las cercanías de Cerro de Pasco.

En enero de 2011, la Junta General de Accionistas de Volcan Compañía Minera S.A.A. aprobó la reorganización simple de la unidad minera Cerro de Pasco. Como resultado, esta división pasó a llamarse Empresa Administradora Cerro S.A.C. y se convirtió en una subsidiaria de Volcan Compañía Minera S.A.A. El objetivo de la reorganización era conseguir que cada unidad minera gestione de forma independiente las mejoras en sus resultados operativos a través de la reducción de costos y la búsqueda del crecimiento.

Más adelante, en enero de 2012, en el marco de una emisión internacional de bonos bajo la Regla 144A y la Regulación S de la United States Securities Act de 1933, Volcan colocó bonos corporativos hasta por USD 600 millones por un plazo de 10 años y a una tasa fija de 5.375%. Esta emisión tuvo como finalidad asegurar el financiamiento de futuros proyectos de crecimiento, tales como la planta de Óxidos en Cerro de Pasco y la nueva unidad operativa Alpamarca-Río Pallanga.



En febrero de 2012, Volcan adquirió la Empresa Hidroeléctrica Huanchor S.A.C. de 19.6 MW perteneciente a Sociedad Minera Corona S.A. por USD 47 millones. Asimismo, a mediados de ese año, la Empresa Administradora Chungar S.A.C. culminó la construcción y puso en operación la Central Hidroeléctrica Baños V, situada en el valle del río Chancay-Huaral, con una generación de 9.2 MW y una inversión total de USD 24 millones.

En la actualidad, Volcan posee una capacidad de generación de energía hidroeléctrica de 42 MW, y en el mediano plazo tiene previsto contar con una capacidad de generación suficiente para cubrir la demanda de energía de todas sus unidades operativas.

Durante el 2013, se consolidó la mina Islay en la unidad operativa Chungar mediante la adquisición de dos concesiones mineras aledañas por USD 17 millones. Además, en esta unidad, a inicios de ese año se completó la ampliación de la planta concentradora Animón de 4,200 tpd a 5,200 tpd (toneladas por día) y la construcción del pique Jacob Timmers.

Asimismo, en el 2013 se completó la ampliación de las plantas Victoria y Andaychagua en la unidad Yauli, lo cual permitió incrementar en más de 9% la capacidad total de tratamiento en esa unidad, hasta 10,500 tpd.

Continuando con la estrategia de Crecimiento, la nueva unidad operativa, Alpamarca-Rio Pallanga mining unit está operando a pleno capacidad, y la nueva planta de oxidos está produciendo barras de dore de plata. La producción de plata en la nueva planta de oxidos, en ramp-up.





Hoy, Volcan cuenta con más de 346 mil hectáreas de concesiones mineras, 10 minas y 7 plantas concentradoras, y una planta de lixiviación. Volcan es una empresa minera diversificada y una importante productora mundial de zinc, plata y plomo.

### **2.7.1 FUNCIONES.**

#### **Misión.**

Somos un grupo minero de origen peruano que persigue la maximización de valor a sus accionistas, a través de la excelencia operativa y de los más altos estándares de seguridad y manejo ambiental, contribuyendo al desarrollo de su personal y de su entorno.

#### **Visión.**

Al 2021, ser una de las principales empresas mineras diversificadas en metales base, preciosos, y líder en crecimiento y excelencia operativa, actuando con responsabilidad social y con un equipo humano comprometido y altamente calificado.

### **2.7.2 Gerencia Central de Relaciones Humanas.**

La gerencia Central de Relaciones Humanas es la responsable de velar por el cuidado del personal de la empresa tanto en Lima como en las diferentes unidades mineras donde opera la Empresa.

Todas las actividades realizadas por la mencionada Gerencia Central se describen a continuación.

- **Actividades de la Gerencia Central de Relaciones Humanas.**

Volcan tiene presente lo valioso que es contar con colaboradores talentosos dentro su organización, es por ello que la Gerencia de Gestión Humana se encuentra comprometida con la implementación de las mejores estrategias de gestión de personal orientadas a atraer, desarrollar y retener personal altamente calificado y con sólidos valores.

- **Estrategia de Gestión Humana.**

La estrategia de Gestión Humana de Volcan se encuentra orientada en desarrollar una cultura de alto desempeño, basada en sólidos valores de seguridad, integridad, excelencia, compromiso y respeto, que redunden en la generación de valor para la Compañía y sus grupos de interés.

Volcan basa su estrategia en el desarrollo de cinco ejes fundamentales:

- **Gestión del talento:**  
Atraer y retener a los mejores colaboradores
- **Gestión del conocimiento:**  
Acelerar el aprendizaje teórico - práctico para que los colaboradores desarrollen las capacidades que contribuirán al logro de los objetivos de Volcan.
- **Gestión del desempeño alineada a objetivos:**  
Recompensar las mejoras en el desempeño y el logro de metas de manera justa, competitiva y mediante reconocimientos.



- Gestión del compromiso:  
Fortalecer la identidad de los colaboradores con la empresa.
- Gestión de cambio de cultura organizacional:  
Cooperar activamente en el cambio de cultura de seguridad a través de acciones de comunicación, motivación y capacitación.

Al 31 de diciembre de 2013 laboraban directamente en la compañía 2,887 colaboradores, tanto en Lima como en las unidades operativas. Adicionalmente, se cuenta con 13,325 colaboradores de empresas especializadas que laboran en las operaciones y los proyectos de crecimiento.



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---

# **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

##### **1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación es del tipo básico. El objeto del presente estudio es mostrar el nivel de Motivación e Identificación de los colaboradores de la Gerencia Central de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. y cómo influye su felicidad intrapersonal contrastando sus resultados con el Modelo de *Great Place to Work*.

##### **1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un nivel descriptivo y un nivel explicativo los cuales tienen como propósito identificar aquellos rasgos determinantes en la Motivación e Identificación de los colaboradores de la Gerencia Central de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A.

### 1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación tiene un nivel explicativo.



Dónde:

**Fx: VI:** Clima Organizacional.

**Gx: VD:** Colaboradores de la Gerencia Central de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A.

## 2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.

### 2.1. POBLACIÓN – MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

La muestra de la presente investigación ha sido conformada por los 50 colaboradores de la Gerencia Central de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. la cual representa al 100% de la población de la citada gerencia.

## 3. RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 3.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

3.1.1. Para la recolección de datos se utilizó la siguiente técnica de investigación:

- La encuesta: Se realizaron 10 preguntas cerradas en escala de Likert. No se determinó un tiempo específico para la resolución de la misma. Sin embargo, el tiempo estimado fue de 15 minutos. Los colaboradores realizaron personalmente

la encuesta (no en línea) a petición de ellos mismos dado que comprendieron la necesidad de realizar este trabajo en pro de la mejora del clima dentro de la investigación.

### **3.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.2.1. Encuesta.**

## **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

### **DATOS GENERALES.**

#### **4.1 ENCUESTADOS SEGÚN RANGO DE EDAD.**

En la presente investigación el rango de edad preponderante fue de 20 a 30 años (80%) seguidos de los colaboradores entre 30 y 40 años (19%) mientras que sólo el 1% superó los 40 años de edad sin implicancia en su tiempo de labor dentro de la Organización.

#### **4.2 ENCUESTADOS SEGÚN SEXO.**

En la presente investigación se pudo determinar que el 80% de los encuestados son de sexo femenino mientras que sólo el 20% son de sexo masculino.

#### **4.3 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA.**

Como ha sido mencionado en este capítulo se aplicó una encuesta escrita que constó de diez preguntas según la escala de Likert donde:

1. Totalmente Satisfecho.
2. Satisfecho.
3. Ni satisfecho ni insatisfecho.
4. Insatisfecho.
5. Completamente insatisfecho.

Para la elaboración del cuestionario, se eligieron siete preguntas del cuestionario aplicado por *Great Place to Work* en las variables determinadas en la presente investigación pero se añadieron tres que enfocan el Modelo de Felicidad.

**Las preguntas realizadas fueron las siguientes:**

Variable Orgullo Modelo Great Place to Work

- Las condiciones de trabajo son buenas.
- En esta institución se estimula al que trabaja bien.
- Generalmente todos aportamos ideas.

Variable Credibilidad Modelo Great Place to Work

- Aquí las promociones carecen de objetividad.
- Los problemas se discuten de manera constructiva.
- Me siento realizado profesionalmente.
- A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.

Variable Felicidad Modelo Felicidad Organizacional Harvard

- En este lugar puedo poner fotos personales.





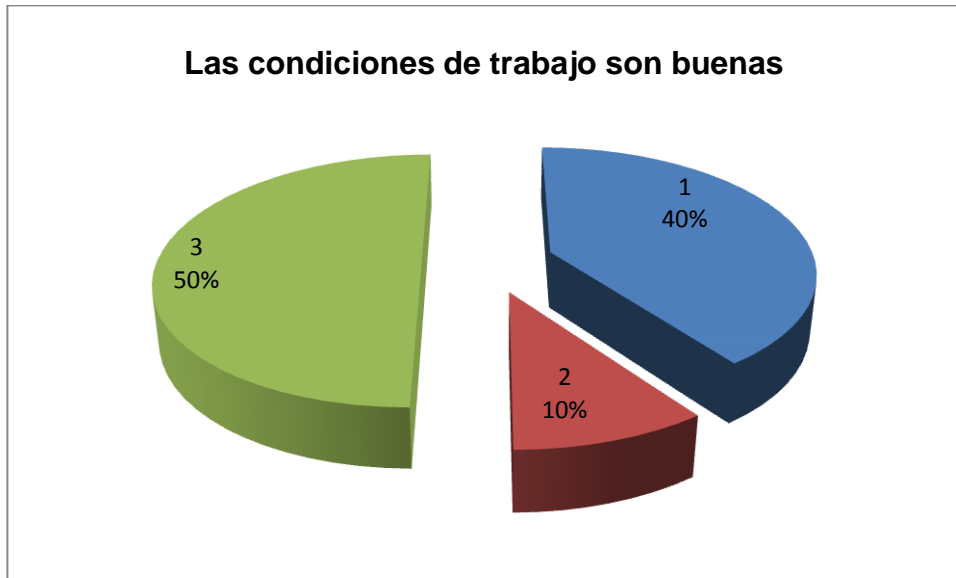
- Mi jefe siempre me recibe con una sonrisa.
- Puedo escuchar música.

Cabe resaltar que en la elaboración del cuestionario no se utilizó un orden específico para que los resultados del mismo no estuviesen contaminados por el orden de las preguntas.

Asimismo, si bien hemos mencionado los rangos de edad y sexo de las personas encuestadas, previendo el miedo a responderlas fueron totalmente anónimas según lo estipula la metodología para elaboración de encuestas.

#### 4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

##### Pregunta 1 Variable Orgullo: Las condiciones de trabajo son buenas.



**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

En la primera pregunta del cuestionario, el 50% de los encuestados consideran totalmente insatisfechas sus condiciones de trabajo, un 10% se encuentra insatisfecho mientras que un 40% se encuentra completamente satisfecho. Esto se debería a que efectivamente no hay una homogeneidad en las condiciones según el puesto de trabajo lo cual afecta directamente al sentido de pertenencia a la Organización y fomentan un disgusto de pertenecer a la misma.

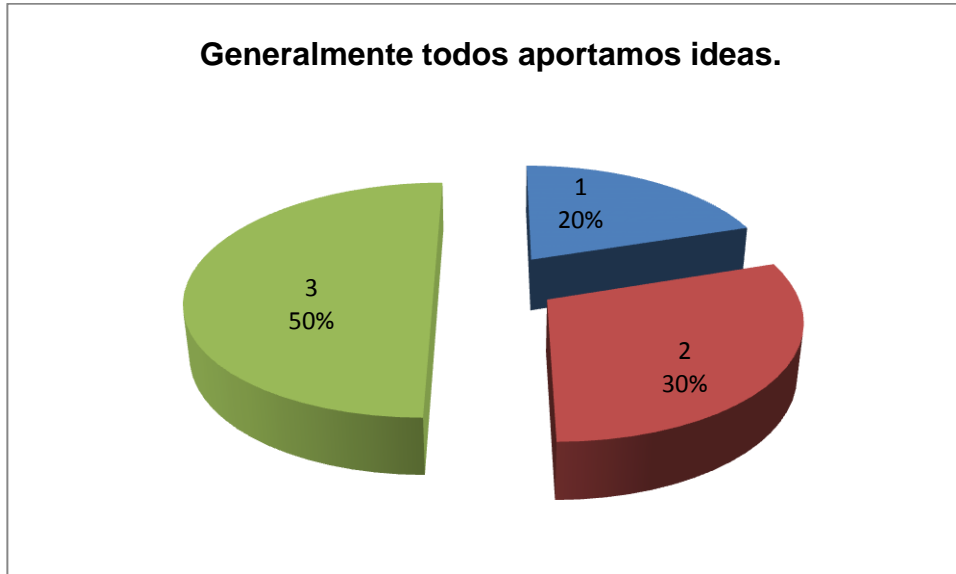
**Pregunta 2 Variable Orgullo: En esta institución se estimula al que trabaja bien.**



**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

El 60% de los encuestados considera que los problemas no se estimula al que trabaja bien, un 10% se encuentra insatisfecho mientras que un 30% se encuentra completamente satisfecho. Esto se debería a que en la Empresa no tiene definidas aún sus políticas de recompensa total o salario emocional afectando directamente al clima de la Organización.

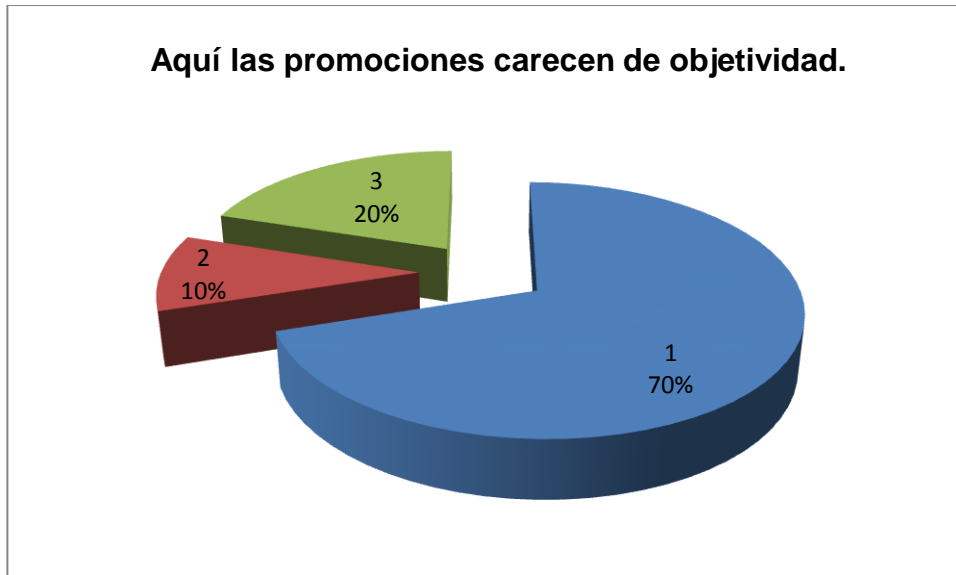
**Pregunta 3 Variable Orgullo: Generalmente todos aportamos ideas.**



**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

En contraposición con las dos preguntas anteriores, el 80% de las personas encuestadas consideran son valiosas sus ideas; 50% totalmente de acuerdo y 30% de acuerdo, mientras un solo un 20% se encontró en desacuerdo. Esto es lo que se conoce como el efecto comodín del Modelo de Great Place to Work. Si no aportamos ideas no trabajamos bien y nadie piensa que no trabajamos bien. Conforme a la experiencia en la aplicación del mencionado modelo, esta pregunta siempre eleva el porcentaje de satisfacción.

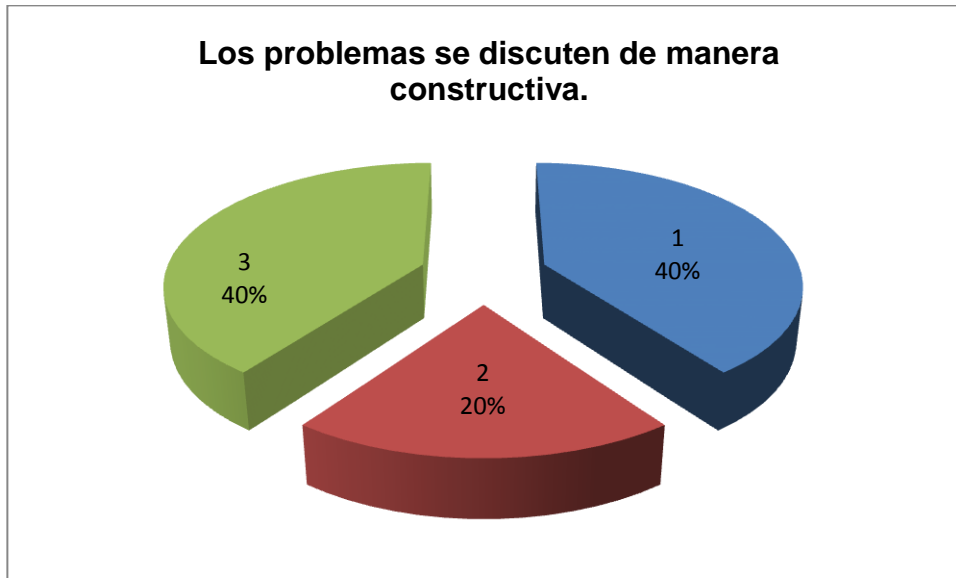
**Pregunta 4 Variable Credibilidad: Aquí las promociones carecen de objetividad.**



**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

El 70% de las personas encuestadas se encontraron completamente de acuerdo con esta pregunta, un 20% se encontró de acuerdo y sólo un 10% se encontró totalmente en desacuerdo. Indiferentemente de que las promociones se den por meritocracia o no, lo importante es determinar la percepción de los colaboradores y ésta muestra claramente que en su yo interior en la Organización reina el “compadrazgo”. Los resultados de esta pregunta fueron sorprendentes porque para el Modelo de Great Place to Work es una pregunta “capciosa” (negación de negación) por lo que usualmente se marca positivo por ser mal interpretada. En este caso las personas respondieron directamente lo que piensan y no se dejaron llevar por ese pequeño “truco”.

**Pregunta 5 Variable Credibilidad: Los problemas se discuten de manera constructiva.**



**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

El 60% de los encuestados considera que los problemas no se discuten de una manera constructiva, un 10% se encuentra insatisfecho mientras que un 30% se encuentra completamente satisfecho. Esto se debería a que en la Empresa primaria la competencia desleal promoviendo el rumor tocado en párrafos anteriores.

**Pregunta 6 Variable Credibilidad: Me siento realizado profesionalmente.**



**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

El 70% de los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo a esta pregunta, un 20% en desacuerdo y un 10% totalmente de acuerdo. Esto refleja que el trabajo que realizan es poco retador para ellos o que simplemente no se sienten orgullosos de pertenecer a la Organización.

**Pregunta 7 Variable Credibilidad: A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.**

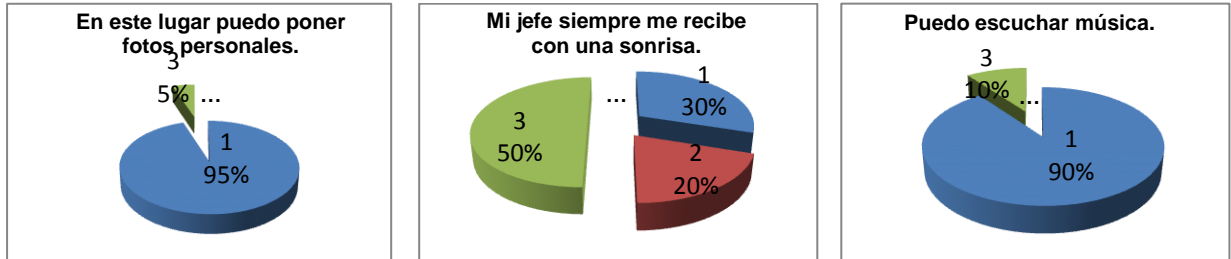


**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

El 85% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo a que a sus jefes sólo se les puede decir lo que ellos esperan. Sólo un 5% se encuentra totalmente en desacuerdo. Reitera lo planteado en preguntas anteriores. En la Empresa reinaría no la meritocracia sino el nivel.



**Preguntas 8, 9 y 10 variable felicidad. Análisis Conjunto.**



**FUENTE: Elaboración Propia del Investigador**

Estas tres preguntas se analizarán de manera conjunta dado los resultados. Tomando en cuenta el top two box, todas ellas superan el 90% de Total Satisfacción. Esto es una muestra clara que el salario emocional resulta mucho más importante para los colaboradores que el salario monetario. Si cruzamos los resultados de la encuesta de prácticas en recursos humanos planteada por Great Place to Work y las cruzamos con el Modelo de Felicidad Organizacional de Harvard estaríamos encontrando una nueva forma o modelo de medir el clima laboral de una Empresa.

La metodología planteada en este trabajo es inédita. Aún no se aplica en el país pero demuestra claramente que el modelo utilizado a nivel mundial tiene varias carencias o le falta profundizar.

Consideramos la aplicación de ambos modelos en conjunto darán como resultado un instrumento de medición que realmente sintetice el sentir de los colaboradores y no nos muestre simplemente cifras para una foto.

## **5. PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

### **5.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N 1.**

La Hipótesis específica N° 01, dice:

La felicidad intrapersonal influiría directamente en la generación de orgullo del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work* según el cuestionario aplicado.

Esta Hipótesis queda probada, al haberse validado los ítems ocho, nueve y diez de la encuesta aplicada.

### **5.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N 2.**

La Hipótesis específica N° 02, dice:

La felicidad intrapersonal influiría directamente en la generación de credibilidad del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*.

Esta Hipótesis queda probada, al haberse validado los ítems ocho, nueve y diez de la encuesta aplicada.

### **5.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL.**

Prueba de hipótesis general, dice:



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---

La felicidad intrapersonal influiría directamente en el clima laboral del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015 según el modelo de *Great Place to Work*.

La hipótesis general queda automáticamente probada al haberse comprobado sus hipótesis específicas que la componen.



## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA.**

La felicidad intrapersonal influyó directamente en el clima laboral del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015 según el modelo de *Great Place to Work*.

### **SEGUNDA.**

La felicidad intrapersonal influyó directamente en la generación de orgullo del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*.

### **TERCERA.**

La felicidad intrapersonal influyó directamente en la generación de credibilidad del personal de la Gerencia de Gestión Humana de VOLCAN Compañía Minera S.A.A. en el 2015, según el modelo de *Great Place to Work*.

### **CUARTA.**

Como mencionamos al inicio de la investigación, en la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minesa S.A.A. se encontra frente a un problema bastante serio. Los resultados en la gestión de clima en una

gerencia que no supera las 50 personas se encuentra por debajo del 50% y 16 puntos porcentuales por debajo de los resultados Empresa.

#### **QUINTA.**

En el momento que se realizó el estudio de clima laboral – 2012 y 2014 - según el modelo de *Great Place to Work*, se encontró con que se tenía tan sólo un 54% de satisfacción.

En nuestro estudio, al introducirse sólo tres preguntas del modelo de felicidad nos vimos con la sorpresa de que estos resultados habían incrementado en un 15% de satisfacción tomando en cuenta el *top two box* en la Escala de Likert.

Esto no es de ninguna manera concluyente dado que las encuestas siempre son fotografías del momento y podría inferencialmente decir que en el momento inicial en que se realizó la misma (hablamos de la corporativa), la empresa se encontraba atravesando un momento difícil.

#### **SEXTA.**

Lo mencionado en el párrafo anterior puede sonar bastante lógico; sin embargo, si tomamos las reglas básicas de la estadística, sobre todo teniendo en cuenta que la ha sido censal y no muestral, pudo haber un más, menos 3% de diferencia mas no un 10%.

Estas dos premisas básicas nos muestran que en las variables tomadas, las personas no se encuentran satisfechas en este momento y que no son felices pero que si aplicamos sólo algunas variables del modelo de felicidad, nos encontraríamos inmediatamente 10 puntos porcentuales del resultado actual, lo

que al menos y en principio pondría a la Gerencia estudiada en la media de la empresa.

### **SÉPTIMA.**

Según muestran los resultados, inferencialmente, el indicador más alto lo muestran los líderes de la organización (lo cual resultaría obvio) mientras que a menor el rango de edad (indiferentemente del sexo) los resultados son menores lo que implicaría una mayor demanda de los jóvenes por trabajar en un ambiente saludable.

### **OCTAVA.**

Todo lo mencionado en los párrafos anteriores muestra que el incluir el Modelo de Felicidad en una encuesta de clima laboral mejora realmente los resultados de la misma y sin lugar a dudas convierte a la empresa no en un lugar con un “buen ambiente” de trabajo sino en un lugar psicológicamente saludable para trabajar, lo que conllevará a una mayor y mejor producción de los colaboradores.

### **NOVENA.**

En este caso, si extrapolamos los resultados de esta Gerencia a la Empresa en general, nos daremos cuenta que pese a la coyuntura minera actual, podemos seguir siendo felices y la crisis se superará como una familia.

### **DÉCIMA.**

El aplicar un modelo mixto de evaluación del clima laboral en la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera S.A.A. influirá positivamente en un ambiente de trabajo psicológicamente saludable.



## RECOMENDACIONES

- Como recomendación principal propongo la implementación paulatina del Modelo de Felicidad Organizacional de la Universidad de Harvard frente a las encuestas realizadas actualmente.
- Como segunda recomendación, que este modelo vaya tomando matices más relevantes cada evaluación cuya periodicidad propongo sea cada trimestre.
- Como última recomendación propongo recordar que las encuestas de satisfacción de personal o clima laboral buscan que las personas se sientan más conformes en su centro de labores. Por ello sugiero asumir la responsabilidad del caso. Hablamos de seres humanos y pese a que una empresa siempre tiene como fin principal hacer dinero, no puede perder ese matiz humanista dado que esa misma empresa es lo que es por las personas que en ella laboran.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- *El DIRCOM hoy. España.*  
COSTA, Joan - 2004  
Grupo Editorial Design. España Turpial. Madrid, España
- El rumor daña el clima laboral. Argentina.  
Blog Todo Significa de Alejandro Formanchuk - 2015  
Disponible en:  
<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/>  
Consultado en: Setiembre, 14, 2015, 10.30 p.m.
- Estudios de Clima Laboral. Perú.  
*Great Place to Work Institute* Perú - 2015  
Disponible en:  
<http://www.greatplacetowork.com.pe/>  
Consultado en. Setiembre, 20, 2015
- *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014. Perú.*  
CABELLO Chávez, JULIO César - 2015  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- *Felicidad: Secretos para la felicidad desde las diferentes culturas del Mundo.* Australia.



- WHEELER, Maureen - 2011  
Australia. *Loneley Planet Publications*.
- *La búsqueda de la felicidad*. Estados Unidos de Norteamérica.  
SAHAR, Tal Ben - 2011  
Alienta. Madrid España.
- *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. "Francisco Bolognesi" y "Nuestra Señora de Fátima" de la Oroya – Junín*. Perú.  
ALDANA Guadalupe, EBER William - 2013  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, Perú.  
ZARATE Ramirez - 2011  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- *Artículo Estructura y Función de la Comunicación de Masas*. USA..  
LASWELL, Harold - 1948
- *Inteligencia Social*. USA.  
GOLEMAN, Daniel - 2006  
Grupo Editorial Kairos. Madrid, España
- *Pirámide de jerarquía de las necesidades*. USA.  
MASLOW, Abraham - 1951  
Universidad de Brroklyn. Nueva York, USA



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---

## ANEXOS



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---

# ANEXO 1

## MATRIZ LÓGICA DE INVESTIGACIÓN



Tema: “La felicidad intrapersonal y su influencia en el clima laboral de la Gerencia Central de Relaciones Humanas de Volcan Compañía Minera en el 2015 según el Modelo de Great Place to Work”

Bachiller: Francisco Javier Pardo Segovia

---