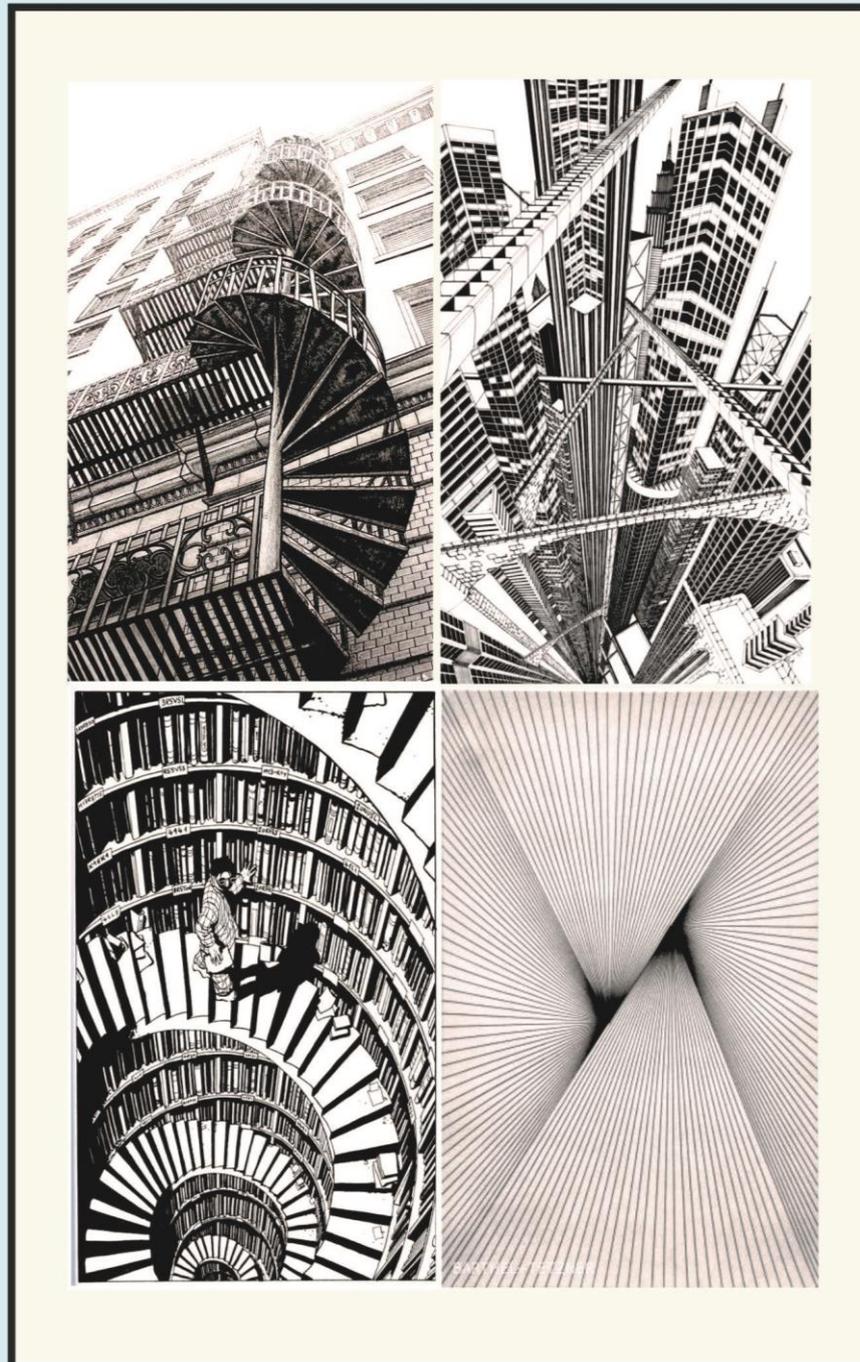


# SISTEMAS DINÁMICOS

2019



Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas  
Editor & Compilador

**SISTEMAS  
DINÁMICOS  
2019**

**SISTEMAS  
DINÁMICOS  
2019**

*Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas*  
**EDITOR & COMPILADOR**

## Sistemas Dinámicos

**Editor:** Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

**Dirección:** Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

**Correo electrónico:** fjavierwongc@yahoo.es

**Compilador:** Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

**Diseño y Redacción:** Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

**ISBN:** 978-612-00-4761-3

**Primera edición digital:** octubre 2019

**Libro electrónico disponible en:** <http://ctscafe.pe>

# La Cultura Organizacional: Factor Clave de Éxito de las Empresas del Siglo XXI. Minería en el Perú



**Victor Hernandez Diaz**

Director Consultor Ferrostaal Perú SAC Magíster en  
Administración General Universidad ESAN  
Docente en la Universidad Nacional de Ingeniería  
(Gestión de Proyectos Mineros)  
Más de 20 años en minera: operaciones y proyectos.  
Correo electrónico: vicman484@hotmail.com

**Resumen:** Este artículo es el resultado del proceso de investigación bibliográfica alrededor del tema de la cultura organizacional.

En él se relacionan algunos aspectos relevantes de la cultura organizacional que desde la perspectiva tradicional bajo la cual se ha entendido este concepto pueden contrastarse con perspectivas más críticas, las cuales permitirán a la alta gerencia aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores, para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

Promover a cultura y la significación, de una base conceptual necesaria para comprender el desarrollo de las organizaciones en los contextos de competitividad.

Considerando el contexto descrito, se propone un modelo teórico nuevo que comprende la influencia de la cultura organizacional en la administración estratégica, con un enfoque que considera la estructura organizacional en red aplicado al sector minero.

**Palabras claves:** Cultura organizacional/ Valores/ Factores/ Calidad/ Estrategia/ Estructura/ Organización.

**Abstract:** This article is the result of the research literature around the issue of organizational culture.

It lists some relevant aspects of organizational culture from the traditional perspective in which it is understood this concept can be contrasted with more critical perspectives, which will allow senior management to take advantage of the establishment of the organizational culture factors present in workers, to strengthen the unification of behaviors and establish control mechanisms clearly identified by their staff.

Promote culture and the significance of a conceptual basis for understanding the development of organizations in the context of competitiveness.

Considering the described context, a new theoretical model is proposed, the model includes the influence of the organizational culture in the strategic administration, with an approach that considers the organizational network structure applied to the mining sector.

**Keywords:** Organizational culture/ Values/ Factors/ Quality/ Strategy/ Structure/ Organization.

## 1. Introducción

Cuando se desea saber por qué una sociedad ha alcanzado determinado nivel de desarrollo, su cultura aparece como un elemento importante (Formichella, 2005).

La cultura es, sin lugar a duda, un producto de la raza humana que la hace diferente a otras especies, muchos autores mencionan que la cultura es obra del cerebro humano, cualitativa y cuantitativamente distinto a cualquier otro cerebro animal.

La cultura, en sí misma, requiere unas habilidades mentales muy complejas para crearla, transmitirla y asumirla. Es posible identificar asuntos problemáticos surgidos en las organizaciones, entre los cuales pueden mencionarse la eficiencia, la estructura, las relaciones humanas y el cambio. Para pensar en ellos e incluso intentar solucionarlos surgen teorías y enfoques administrativos desde diversas perspectivas que brindan caminos para la intervención organizacional, uno de estos caminos se hace a través de los aportes sobre la cultura.

Desde los años ochenta diversos autores y escuelas se han ocupado de las culturas de las organizaciones en procura de desentrañar cuáles son sus componentes, de qué maneras interactúan entre sí y en qué medida determinan los episodios de éxitos y fracasos que siempre acontecen, ellos nos advierten acerca de la especificidad, cada organización cuenta en cualquier momento con una cultura inherente que condiciona sus percepciones y además, la identifica y distingue, así sucede en todas las etapas del devenir, nacimiento, expansión, decadencia y muerte.

La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Jeuchter et al. 1998); por ello, es un tema de investigación de primer orden.

Entonces la cultura es importante porque permite dar sentido a las actividades de los miembros de una organización, muestra su dimensión simbólica, y ayuda a encontrar significado a las tareas, para desarrollar las metas que se persiguen y los objetivos comunes. Se trata de mostrar teorías y postulados que ayuden a mejorar las relaciones que se pueden desarrollar a partir de la cultura organizacional como eje importante en el acontecer de las organizaciones exitosas.

Actualmente, en el Perú la cartera de proyectos mineros según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) asciende a más de US\$ 59,134 millones de dólares (sin incluir los proyectos en exploración), que se prevé dinamizarán aún más nuestra economía y lograr el cierre de brechas sociales existentes en el país. Así mismo, es importante mencionar que el Perú en el año 2017 logró posicionarse en el quinto lugar del ranking mundial de inversiones en exploración según el S&P Global Market Intelligence.

Paradójicamente, el sector minero atraviesa por un momento crítico en nuestro país, caracterizado por los conflictos sociales que giran en torno de una supuesta falta de aporte al desarrollo, contaminación del medioambiente, desconocimiento de las costumbres de las comunidades campesinas e incumplimiento de la normatividad vigente.

En este especial entorno, las empresas mineras buscan adoptar estrategias que incrementen sus volúmenes de producción y reduzcan sus costos, a efecto de aprovechar el alto precio que registran los minerales metálicos.

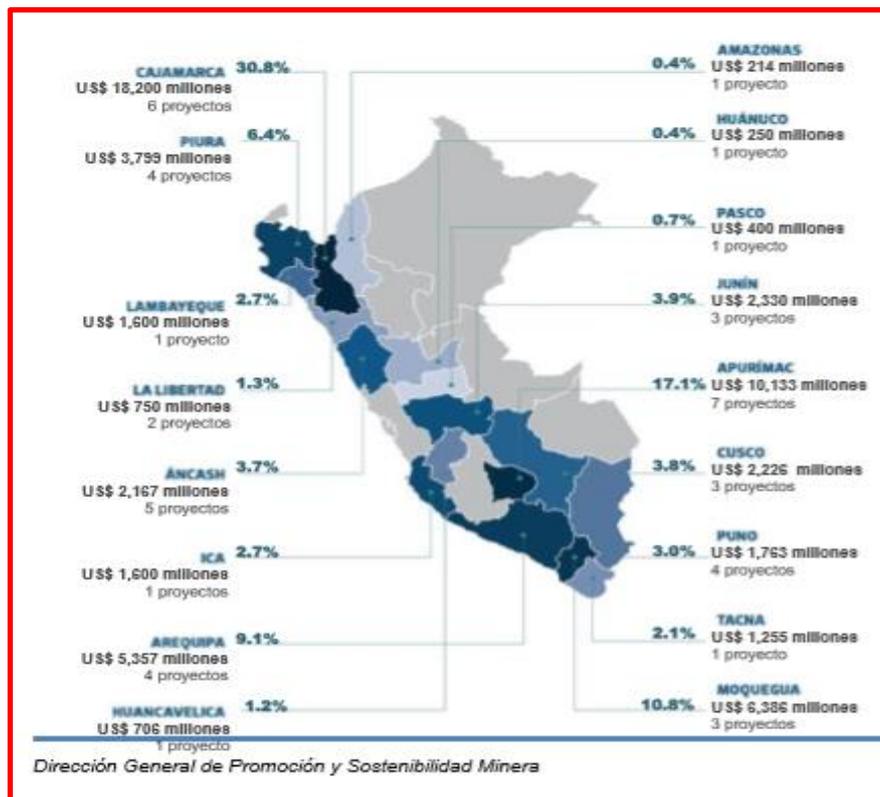
Considerando el contexto descrito, se propone un modelo teórico nuevo que comprende la influencia de la cultura organizacional en la administración estratégica, con un enfoque que considera la estructura organizacional en red aplicado al sector minero. Se eligió este sector económico debido a que en el país se ejecutan y se tienen en proyecto

operaciones de mediana y gran envergadura aprte de proyectos de exploración, en las cuales se puede aplicar este modelo de administración.

## 2. Situación actual de las inversiones en el sector minero en el Perú

De acuerdo con la información oficial La Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera se tiene una Cartera de Proyectos de Construcción de Mina que consta de 48 proyectos e inversiones que ascendentes a US\$ 59,134 millones. Estas inversiones comprenden proyectos de construcción de nuevas minas, ampliación de las ya existentes y reaprovechamiento de relaves.

**Gráfico N°1:** Cartera de Proyectos de construcción de mina en el Perú

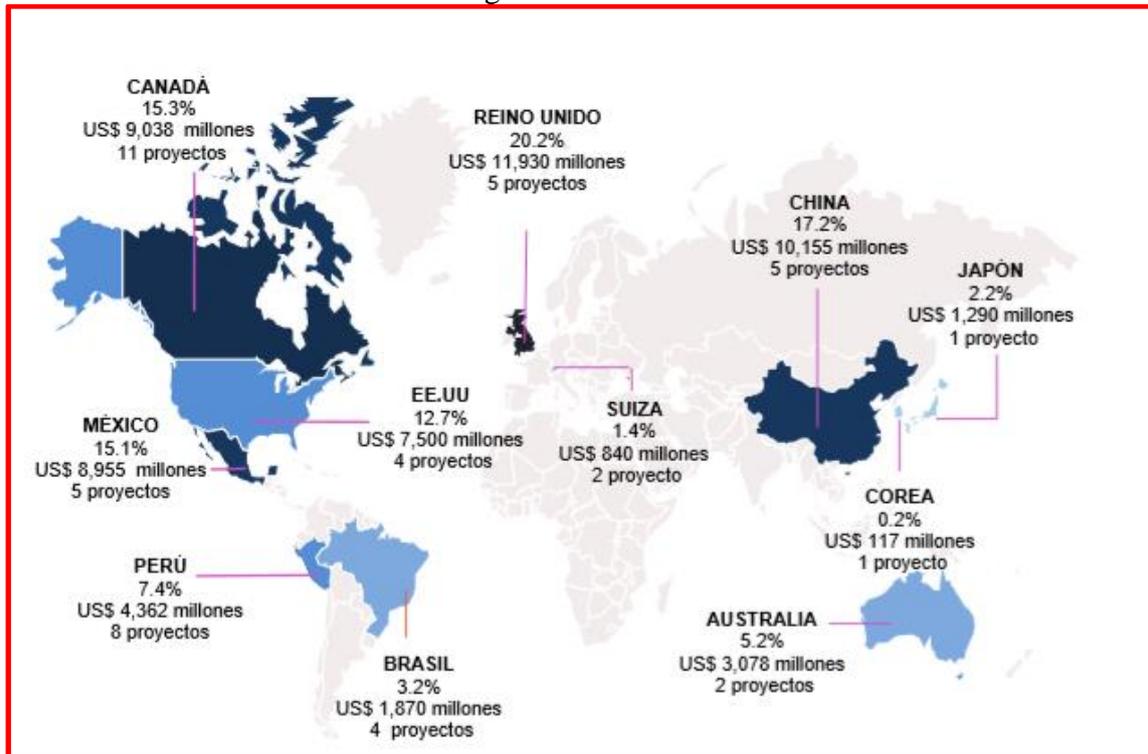


**Fuente:** Ministerio de Energía y Minas del Perú. Dirección promoción minera. octubre, 2018.

Respecto a las exploraciones, las inversiones contenidas en la Cartera provienen de 11 países, siendo Canadá el país con mayor monto comprometido, con US\$ 72 millones y 12 proyectos, el cual representa el 23% de la inversión total.

Perú ocupa el segundo lugar, con US\$ 58.5 millones y 15 proyectos, representando el 19% de la inversión total. En tercer lugar, se encuentra México con 3 proyectos y una inversión de US\$ 40.7 millones. Por su parte, Brasil y Reino Unido, poseen una participación del 11% cada uno.

**Gráfico N°2:** Inversión comprometida en proyectos de exploración según país de origen de inversión.



**Fuente:** Ministerio de Energía y Minas. Dirección promoción minera. Octubre, 2018.

No obstante, según Semana Económica (05/03/2018), se requiere seguir aumentando la inversión en exploraciones para identificar nuevos proyectos mineros. Además, el Perú mejoró su puntuación general en el ranking y escaló al puesto 19 al nivel mundial, pero esto se debió principalmente a una mayor percepción de atractivo geológico y no principalmente por un mayor atractivo de las políticas del gobierno.

### 3. La Cultura Organizacional, desde diferentes perspectivas

Para analizar como la cultura organizacional interviene en las empresas, se revisarán algunos conceptos de la cultura organizacional expuestos por diversos autores, con el fin de establecer su importancia y participación en las organizaciones. Para García (2005), la Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamientos), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas. Este autor basa su concepto en tres grandes enfoques: cultura y gerencia comparativa, la cultura como una variable externa, donde se entiende como un fenómeno organizacional, la cultura corporativa como una variable interna, donde la organización es vista como un fenómeno que produce la cultura, es decir; en ella se crea una nueva cultura, y la cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización. En tanto que para Pérez y Pérez (2007), la cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su actuación. Para Minsal Pérez y Pérez Rodríguez (2007), la cultura está constituida por una fusión de la cultura formal, la cual consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros, la cultura informal que contiene los comportamientos como son en realidad;

que a su vez éstas, están regidas por factores externos como el entorno, los clientes, proveedores, competidores, comunidades, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionista, factores internos como valores, creencias, tabúes, normas y mitos. Los autores anteriormente citados, afirman que la cultura y la organización van de la mano. Otra perspectiva es establecer un esquema teórico en el cual las Compañías Mineras se encuentran en un contexto de estructura organizacional en red, desde mediados de los noventa la evolución de las ciencias administrativas, apoyado por el avance de las Tecnologías de la Información, plantea nuevas formas de estructura organizacional, entre las que destaca la estructura organizacional en red que, a diferencia de las propuestas tradicionales, define el contexto de actuación en términos de dos o más organizaciones en relación simultánea, interactiva y de interdependencia (Louffat, 2004).

**Figura N°1:** Modelo teórico considerando la organización en red



Fuente: Elaboración propia

El modelo teórico propuesto, que se muestra en la figura anterior, consta de lo siguiente: temas centrales de estudio, Cultura Organizacional, Administración Estratégica y Estructura Organizacional en Red; actores, entidades gubernamentales, comunidades, competidores, accionistas y proveedores, los directivos y trabajadores de la Empresa Minera están considerados como parte interna.

### **3.1. Relación de la Cultura Organizacional con las variables: Capital Intelectual, Liderazgo, Motivación, Satisfacción, Clima Organizacional e Innovación**

#### **3.1.1. Relación Cultura Organizacional con el Capital Intelectual**

Una organización, es un conglomerado de múltiples factores y uno de ellos es su cultura, pero a su vez, esta se encuentra relacionada con una en especial, que reúne el capital intangible de una empresa, denominado capital intelectual. Se entiende como capital intelectual, en un sentido amplio, al conjunto de conocimientos científicos, tecnológicos, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad. En el caso de las organizaciones, este capital es aplicable en la generación de nuevos productos y servicios que respondan en tiempo real o incluso anticipen una demanda global creciente. Ya una vez claro el concepto de capital intelectual, la relación de este con la cultura organizacional, está basado en el artículo desarrollado por Sánchez : “la cultura organizacional como núcleo

central en la medición del capital intelectual”, el autor se basó en el modelo *intellectus*, desarrollado en el año 2002, en el foro de conocimiento *intellectus* del centro de investigaciones de la sociedad del conocimiento, en este comienza a discutirse la posibilidad de considerar a la cultura organizacional como un nuevo capital en la medición del capital intelectual.

### 3.1.2 Relación cultura organizacional con el Liderazgo

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, principios, y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa. No existe organización sin una cultura que la identifique, la distinga y oriente su accionar, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social. A este planteamiento agregamos la importancia de considerar como premisa inicial del análisis la definición de la misión y visión; así como, la determinación de los objetivos de largo plazo (David, 2003). De las notas de clase utilizadas por Enrique Louffat (ESAN, 2004) se pueden citar algunas definiciones sobre misión, visión:

**Misión**, es la formulación de los propósitos de una empresa que la distingue de otros negocios con relación a sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

**Visión**, es un conjunto de ideas generales, que refieren lo que una organización es y hacia dónde quiere llegar en un futuro determinado. Señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente y el futuro.

En este contexto aparece como figura central, como variable independiente, el líder. En toda empresa siempre existirán líderes, El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal o de la organización.

En el caso de la minería tenemos el ejemplo de Don Alberto Benavides de la Quintana (oct. 1920-feb 2014), el hombre que transformó el concepto y la práctica de la minería en Perú. “Algo se ha hecho por unir nuestras agrestes serranías con la plácida, aunque árida región costera, y en ese afán mucho es lo que ha contribuido y seguirá contribuyendo la minería, pero hay todavía mucho por hacer”. Esas fueron una de las memorables reflexiones que, en vida, dejó don Alberto Benavides de la Quintana, un experimentado y filántropo hombre de minas que se preocupó siempre por inculcar el valor significativo de la actividad extractiva y el respeto y aprecio por las comunidades campesinas. (Rumbo Minero Feb. 2019) En consecuencia, se entiende el liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo. Entre los enfoques contemporáneos para el estudio del liderazgo, destacan el carismático y el transformacional o transformador, los cuales según Daft (2006), son dos estilos que están fundamentados en las características personales de cada líder. Cáceres y David (1997), “la cultura laboral de las

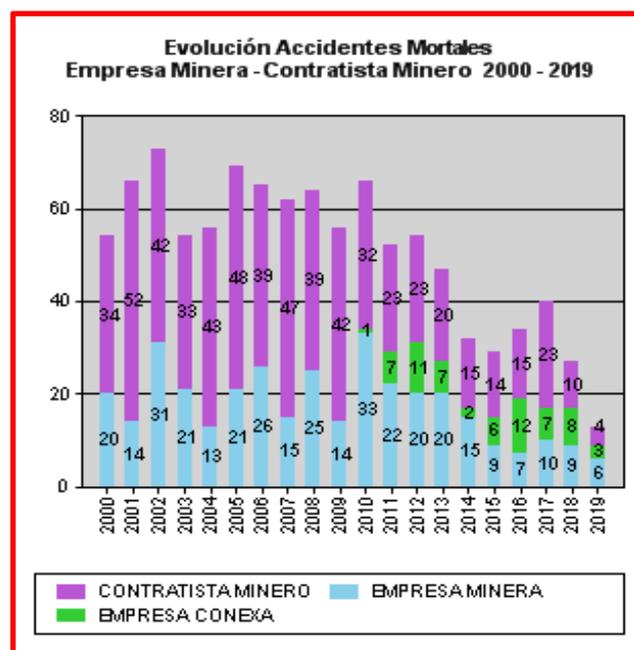
organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos”. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros. La importancia de los procesos humanos significa construir una cultura organizacional con esfuerzo de los líderes. Peter Drucker (2001), lo ha expuesto varias veces en sus libros: "La administración es la función central de la sociedad moderna". Todas las instituciones tienen responsabilidad por la calidad de vida del ser humano. Existen técnicas de administración, pero administrar es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados.”. En este mismo orden de ideas, Silíceo, Casares y González (1999), definen la cultura como el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales. A esto se agrega el conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la organización a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas. En conclusión, puede señalarse que la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir supuestos, creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos. Tal es el caso de la minería que en muchos casos la parte interna se ha dejado de lado y es muy importante considerarla, veamos ahora lo que ocurre con las Comunidades que en muchas oportunidades no se incluyen dentro de la red.

### **3.1.3 Relación cultura organizacional con la Motivación**

Debido a las interacciones de las personas y el contexto en que actúan, la motivación puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo dirigidos al logro de las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual (Robbins, 1998). Las Instituciones se han visto influenciadas por los nuevos escenarios, su cultura organizacional también se ha afectado con esos cambios, cuyas repercusiones inciden de alguna manera en las actitudes de sus miembros, elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos y responsables de implementar las transformaciones a que haya lugar. Debido a su importancia estratégica y su complejidad en el mundo organizacional y buscando ofrecer aportes sobre situaciones reales generadas en la práctica, se hace necesario determinar la relación entre la Cultura Organizacional y la Motivación. Los factores de la Motivación laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones; por lo cual, las instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos por los empleados. Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Para la motivación un elemento relevante la capacitación en el trabajo y desarrollo que el personal reciba. La capacitación en materias de mejora de la actividad operativa y desarrollo personal influye en el incremento de la productividad, calidad del servicio y crecimiento personal. El personal al sentirse más capacitado realizará mejor sus tareas,

se sentirá mejor consigo mismo y además estará actualizado en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar las tareas que van surgiendo con el paso del tiempo (Deming, 1993). Diferentes estudios han demostrado, entre ellos, la teoría motivación-higiene de Frederick Herzberg (1959), la existencia de factores que afectan las actitudes hacia el trabajo, denominados por este autor como higiénicos o de mantenimiento (extrínsecos) y factores motivadores (intrínsecos) sugiriendo esta teoría que para motivar y satisfacer a la gente en su trabajo se debe enfatizar en los mismos. Una investigación realizada por Ferrer et al (2002), demostró cómo muchos gerentes de instituciones no están formados con herramientas gerenciales necesarias para asumir un liderazgo proactivo frente al progreso, tan necesario para la consolidación de una Cultura Organizacional fuerte y crear incentivos adecuados para elevar la motivación del personal. En conclusión las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos, y las personas se adaptan a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, con las cuales esta asegura la permanencia de sus empleados, la cultura que dichas organizaciones hallan desarrollado en el transcurrir de su labor, juega un papel importante en el logro de los objetivos, ya que utilizará en forma favorable todos los sentimientos que motiven cada vez más a todos y cada uno de los integrantes de la organización en el mejoramiento de esta y de sí mismo.

**Figura N°2**



**Fuente:** Minem publicaciones 2019

La minería es una actividad de alto riesgo que demanda tratamientos normativos especiales en lo concerniente a seguridad, las empresas mineras y entidades gubernamentales siempre han estado preocupadas por el incremento de los accidentes fatales. Como se aprecia en el cuadro anterior, según el Ministerio de Energía y Minas (Minem) de 54 accidentes fatales en el año 2000, las empresas, el gobierno y los propios trabajadores adoptaron una serie de medidas, que incluyen la motivación, como resultado para el 2018 solamente se han reportado 27 accidentes, una persona motivada definitivamente se hace dueña de su propia seguridad.

### 3.1.4 Relación cultura organizacional con la Satisfacción

Tanto la salud física, como la mental, mejoran con la satisfacción laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como: dolencias cardiovasculares, jaquecas y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, tensión y estrés. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos. De hecho, los empleados satisfechos viven más tiempo, en todo caso, lo cierto es que un empleado feliz parece gozar de mejor salud. Los sistemas atípicos usados ahora en la minería permiten a los trabajadores tener más tiempo con la familia y tener posibilidad de emplearlo también en capacitarse. No existe un consenso en cuanto a la definición de satisfacción laboral, pese a que ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. Así, para Wright & Bonett (2007) "La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo". En cualquier caso, entre las definiciones más recientes que se pueden encontrar se destacan las siguientes: Andersen et al. (2007): Un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo; Lee & Chang (2008), quienes la conceptúan de manera muy breve pero clara: Una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo"; o por Barraza & Ortega (2009), que la definen como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados. Robbins (1998), junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso por lo que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Mantener e incrementar los altos niveles de satisfacción en el trabajo son funciones clave. Es fundamental, ofrecer a los empleados las tareas que se correlacionan con su educación, experiencia e intereses. Sentirse mal equipado para realizar tareas o tener un nivel de interés bajo contribuye a la insatisfacción laboral. Además, los empleados están más satisfechos cuando ven la conexión entre su desempeño y los beneficios personales y de la empresa. En conclusión, la cultura organizacional influye mucho en la satisfacción laboral. Los empleados que se sienten fuera de lugar en una cultura organizacional luchan con la motivación. Si muchos empleados sienten esta desconexión, la insatisfacción laboral generalizada, a su vez, puede contribuir a una cultura con la moral baja. Los empleados insatisfechos, con mayor frecuencia, tienen una actitud negativa que puede penetrar en un lugar de trabajo y fuertemente impactar su cultura. Esta negatividad también puede afectar a la relación entre los empleados, además de añadir un sentimiento de descontento.

### 3.1.5 Relación Cultura Organizacional con el Clima Organizacional

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Para el desarrollo de este artículo los términos cultura organizacional, cultura de la empresa o cultura corporativa son sinónimos. La cultura organizacional es el carácter mismo de la empresa, siendo un concepto aceptado, la de ser una "Serie de valores, conductas,

modos de comunicarse que son mutuamente aceptados por todos los individuos de una empresa”. Considerando que la cultura organizacional afecta a la calidad del servicio, ésta ha sido definida como la filosofía de la empresa, o la manera como se comunica entre sí y como trabajan juntas las personas; por lo que poseerla correctamente deviene crucial para lograr una buena calidad de servicio (Horovitz y Jurgens, 1994: 25). La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras. Cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo; por lo que una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización (Robbins, 1999). En años posteriores las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que, si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece. Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991), plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Por esto es importante conocer los factores que conforman el clima organizacional; este concepto es definido por Goncalves (1997), como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación. Según Gibson (1990), el Clima Organizacional es “un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización”. James y Jones (1974), identifican tres enfoques o puntos de vista para estudiar el concepto de Clima Organizacional: estructural, perceptivo e interactivo. La primera explicación de la formación de Clima Organizacional se dio en términos de una aproximación estructural. Bajo esta óptica, la naturaleza del clima es un atributo que pertenece a la organización, independientemente de la percepción de sus miembros individuales. Entonces se concluye, que la formación del clima se encuentra dentro del individuo mismo. Los individuos responden a variables situacionales de una forma que tiene significado psicológico para ellos, en este sentido, el Clima Organizacional es una descripción psicológicamente procesada de las condiciones organizacionales. Esto sugiere que el clima difiere de organización en organización, en función de los diferentes tipos de personas que ingresan en cada una de ellas. Así como el clima varía

de organización en organización entonces este se va a ver afectado directamente por la cultura organizacional debido a que esta es también es única para cada organización. En minería el tema de rotación se ha controlado brindando más facilidades de alojamiento, comida y de comunicación.

### **3.1.6 Relación cultura organizacional con la innovación**

Diversos autores hablan de la cultura de innovación como fuente de ventajas competitivas basadas en el conocimiento y la creatividad. Para Bueno y Morcillo (2003), la cultura de innovación se ha entendido “como una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan un capital tecnológico de mayor calidad y, por tanto, mejoras en el funcionamiento y eficiencia de esta, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional” (Morcillo, 1997). Incluso se hace una distinción entre cultura tecnológica y cultura de innovación. La primera se centra en: desarrollar la adaptación de las personas a los cambios tecnológicos (una relación entre capital humano y tecnológico) concientizándolas de que la tecnología es un pilar básico para la competitividad; estar pendiente del entorno para detectar los avances tecnológicos, contrastándolo con las instalaciones disponibles e impulsando nuevas inversiones que generen mayor valor añadido. En tanto que la segunda, la cultura de innovación, se fundamenta en la creación de estructuras flexibles; desarrollo de una mentalidad corporativa de experimentación y generación de nuevas ideas; favorecer la predisposición al cambio, las relaciones ínter departamentales y la asunción de riesgos. Así pues, observamos cómo nuevamente la cultura se mantiene como centro de relación del capital tecnológico con otras áreas de la organización según las características que acabamos de mencionar para la cultura de innovación y orientada a la tecnología. Del capital tecnológico se fragmenta el espíritu innovador y creativo, que puede considerarse como “cultura innovadora o emprendedora”, configurando los demás elementos que quedaría dentro del concepto de capital tecnológico. El nuevo entorno económico y los patrones emergentes de competencia Internacional exigen, por parte de las empresas en general y de las PYMES en particular, sistemas productivos más eficientes que en su conjunto conformen un entorno propicio para la competitividad (Solleiro, 1997). Lo anterior implica un cambio de actitud para mantener el liderazgo en el mercado, para propiciar este cambio, es necesario evaluar y comparar comportamientos, valores, percepciones, estilos de liderazgo entre otros elementos que conforman la cultura organizacional y que coadyuvan a gestionar innovaciones para la solución de dificultades. La innovación es una estrategia para la competitividad, el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad, construir una cultura organizacional para su gestión es un reto que requiere mucho esfuerzo, investigación, conocimiento e incluso amor, pasión y reflexión para vincular el conocimiento y las innovaciones a la solución de problemas y al progreso del ser humano en todos sus sentidos.

## **4. La Cultura Organizacional en los últimos tiempos**

El fenómeno organizacional ha cambiado significativamente en los últimos tiempos, afectando de distintas maneras la interacción entre la conducta del sujeto en el mundo laboral y el marco organizacional. Los cambios sociopolíticos, culturales y económicos tiñen la relación de intercambio forzosamente dinámica entre el contexto y la organización. Tanto los fenómenos de crisis, como los fenómenos de progreso y bienestar obligan a las organizaciones en actividad a producir cambios estratégicos ya sea para evitar su desaparición en casos de crisis o dar respuestas a un mercado demandante de nuevas herramientas y conocimientos. De ello se deduce el

reconocimiento consciente que deben sustentar las organizaciones de la nueva realidad y la revisión de los esquemas previos que implica una actividad diagnóstica de sus fortalezas y debilidades.

La cultura organizacional requiere un trabajo gerencial arduo. Los altos directivos deben preservar las glorias del pasado que todavía agregan valor a esta, partiendo del hecho de que todas las organizaciones son diferentes, y que cada una tiene unos comportamientos inherentes a ellas. se debe tener en cuenta que, para realizar un cambio cultural para bien, es una tarea difícil, porque se sabe que existen culturas mejores y peores, convenientes e inconvenientes. Y las posibilidades de transformar para bien suelen ser acotadas, porque la persistencia, es uno de los atributos principales de la cultura.

Si nos vamos al pasado, en donde no existía, o más bien no estaba tan avanzada la tecnología de las telecomunicaciones nos damos cuenta de que la proliferación de los productos era más lenta y los mercados a distribuir eran más escasos, debido a que la misma comunicación era difícil. Pero ahora es mucho más fácil, ya que se pueden transferir grandes cantidades de dinero sin necesidad de estar en la misma ciudad, país, ni siquiera continente. Pero eso fue posible gracias a la adopción de las nuevas tecnologías por parte de las culturas organizacionales de todo el mundo, eso fue un cambio para bien, y que se instauró fácil y rápidamente. Todos estos cambios se deben realizar sin dejar de lado la responsabilidad social empresarial, debemos crear.

Jean Pierre Lehmann (2007), define el estado actual del ambiente de negocios como “una transición caótica hacia la incertidumbre”. Parece que la dinámica de las culturas organizacionales, que representa un componente general, confirma absolutamente sus presunciones.

Y esto es lo que se está viendo últimamente, ya que no se sabe si una organización va a perdurar en el tiempo, los cambios y las transformaciones de las culturas actuales, los avances tecnológicos, todo esto conlleva a que las organizaciones estén en constante cambio, la capacidad para identificar y adoptar estos cambios se va a ver rezagados en el tiempo. Es por esta razón que crea una incertidumbre para las organizaciones su permanencia en el mercado a lo largo del tiempo.

Finalmente se puede decir que los cambios para bien en una cultura organizacional, no son fáciles, pero siempre son necesarios hacerlos para poder estar a la vanguardia en este mundo tan cambiante y cada vez más difícil, en donde el éxito de una organización va a recaer en la diferenciación de su producto o servicio ,para no ofrece del mismo modo que lo hacen muchas empresas en el mercado , pero que lo de una sea preferido y más reconocido que los demás dependerá de la diferenciación de su producto y esto recae la mayoría de las veces en el tipo de cultura que posea.

## **5. Importancia de la Cultura Organizacional para el sector empresarial minero**

La cultura organizacional sí cuenta: las adquisiciones y fusiones en el sector minero peruano por parte de empresas chinas El crecimiento del sector minero peruano en los últimos años ha generado en este un incremento en las operaciones de fusiones y adquisiciones entre empresas de distintas nacionalidades que buscan generar una posición competitiva ventajosa a través de procesos de transformación empresarial.

El Gobierno chino, que considera el cobre como vital para asegurar el crecimiento de su país, decidió exigir a la empresa Glencore-Xstrata que vendiera el activo más importante de su cartera y que este debía ser aprobado por el regulador chino (Samardzich, 2014). Ello demuestra el enorme poder del Gobierno chino en este mercado, que con esta operación se aseguraba que el recurso pase a una empresa china.

Ante estas operaciones en el mercado minero peruano, donde las empresas chinas han tomado un protagonismo decisivo, auguramos que se va a producir toda una revolución de la cultura organizacional, no solo de las empresas involucradas en estas operaciones, sino también de todo el sector minero peruano. Y es que se observa la existencia de valores que responden no solo a una cultura muy diferente de la peruana, sino también a características muy marcadas que surgen de la propiedad de las empresas, que es estatal (Morales 2015 Esan). Entre el sistema cultural y el sistema socio-estructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y presión cuando la organización deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas, productos de un medio social, político y cultural específico, así como de particularidades históricas de la organización y de una diversidad de contingencias. De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar a la vez creaciones sociales y creadoras de significados. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse, así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante el cual gira alrededor de la cultura organizacional.

## **6. Conclusiones**

A través de este artículo, se muestran varias perspectivas que le pueden permitir a la alta gerencia, el aprovechamiento y el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores, para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

Se tienen diferentes enfoques sobre cultura organizacional, su valor como sostén de las proyecciones estratégicas y su vínculo con el capital intelectual, liderazgo, motivación, satisfacción, clima organizacional e innovación,

Los diferentes enfoques sobre la cultura organizacional que se han tratado en este trabajo, muy a modo de síntesis pusieron de manifiesto que el fenómeno de la globalización ha llevado a la necesidad de considerar las organizaciones desde una perspectiva multicultural. Las teorías y métodos que se están desarrollando al respecto no impiden considerar a las organizaciones desde esta perspectiva.

Se puede manifestar a través de los autores citados, que la cultura organizacional es uno de los principales factores que inciden en la capacidad innovadora y emprendedora de los colaboradores en una empresa, los cuales bajo un liderazgo adecuado serán capaces de trabajar en situaciones de incertidumbre. Por otro lado, a medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que los gerentes del siglo XXI desarrollen nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo ello apunta a la necesidad de diseñar nuevas estrategias estructurales y crear nuevas culturas; ello implica una revisión permanente y profunda de la actividad gerencial.

Consideramos que trabajar bajo una estructura organizacional en red con los actores (comunidades, entidades gubernamentales, proveedores y accionistas) que interactúan con ésta. Esta interacción le permitirá adoptar los elementos que favorecen su cultura organizacional y mediante la retroalimentación de su cultura, las empresas mineras podrán realizar actividades con los colaboradores para motivarlos, ejercer su liderazgo,

mejorar su comunicación, y comprometerse con ellos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

## 7. Literatura Citada

**Cartera de Proyectos Mineros del Perú. Ministerio de Energía y Minas.**  
<http://mineria.minem.gob.pe/proyectos-mineros/>

**Ranking Mundial de exploración Minera. Instituto de Ingenieros de Minas del Perú.** <http://www.iimp.org.pe/actualidad/peru-se-posiciona-dentro-de-5-primeros-paises-con-mayor-inversion-en-exploracion-minera>

**Semana Económica** 05/03/2018 <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/mineria/270164-el-peru-entra-al-top-5-mundial-en-inversion-en-exploracion-minera/>

**Bolivar Echeverría,** La dimensión cultural de la vida social, Ed. ITACA, México, 2001, p.275.

**Burns,** “Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación”, (2003), [revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/6848](http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/6848). [Publicación en línea]. agosto14, 2009. Internet Disponible desde:[http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25045/2/articulo\\_4.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25045/2/articulo_4.pdf) (tomado 08/06/2012)

**Delgado. Caracterización de la cultura organizacional.** (1990). [Publicación en Línea]. [www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a03.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a03.pdf)

**Ferrer Manchón; Vicenta Ávila Clemente** (2002). [Publicación en línea]. Disponible desde:  
[http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo\\_id=11153](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=11153)

**Flores, García. Goncalves** (1997) Rada, J El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico. (1992), p 142. (2000) p. 312.

**Formichella, Marta.**"Síntesis El Concepto De Innovación." (2005). [Publicación en línea].  
<http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf> (consultada 07 junio 2012).

**Frankl Viktor,** “Un Hombre en busca de sentido”, Frederick Herzberg (1959), Ed. Herder, España 2004, p. 15)

**Gálvez Albarracín, organizaciones de alto desempeño** (Jeuchter et al 1998).[Publicación en línea].disponible desde:<http://132.248.9.1:8991/hevila/Cuadernosdeadministracion/2011/vol24/no42/5.pdf> (tomado 10/06/2012)

- García Pérez, Domingo**, “la cultura organizacional de la empresa y su rendimiento. (2005).132. [Publicación en línea]. agosto14, 2009. Internet Disponible desde:132.248.9.1:8991/hevila/Cuadernosdeadministracion/2011 <http://132.248.9.1:8991/hevila/Cuadernosdeadministracion/2011/vol24/no42/5.pdf> (tomado 08/06/2012)
- Haller Gilmer Van, B** “Tratado de Psicología Empresarial”, (1976). Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca S.A. P 320
- James, y Jones, Clima Organizacional**, (1974), tomado de: Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Educativas Frente a los desafíos y Oportunidades de la Sociedad del Conocimiento: Modelo Emergente. Tesis presentada para optar al grado de Doctor en Educación. Mención Honorífica y publicación. Caracas: UPEL- IPC
- Kittleson, Ch.** “Identifying and Correcting Unsafe Employee Attitudes andBehavior”. (1996),Supervisor’s Safety Update. EEUU.
- Lee, Y. & Chang, H.** (2008) “Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: a factor analytic study”. International Journal of Management, 25(3): 732- 739
- López, Roberto.** Innovación tecnológica y competitividad, curso de alta gerencia de PEMEX. México 1995. p.147.
- Machado, Fernando.** Administración eficiente de la innovación tecnológica en los países en desarrollo. Revista de Comercio Exterior. México-agosto 1998.
- Maldonado, Yadira.** La innovación tecnológica y el humanismo en el perfil del Administrador de empresas, Tesis, UNAM, México 1999, p.81
- Martínez, I.** (2006). Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Educativas Frente a los desafíos y Oportunidades de la Sociedad del Conocimiento: Modelo Emergente. Tesis presentada para optar al grado de Doctor en Educación. Mención Honorífica y publicación. Caracas: UPEL- IPC.
- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y.** “Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento”. Acimed 2007; 16(3). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm). (consultada 07 junio de 2012)
- Minsal Pérez y Pérez Rodríguez.** La cultura organizacional. (2006) [Publicación en línea]. <http://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/temas/TemasNov07.Pdf>. (Consultada en 5 de junio 2012).
- Ochoa Miguel, Quiroz Guillermo, Velarde Raúl, RION-, GEO y Valore-** Tres Instrumentos para generar valor, IPADE, México, 1997, p.105.
- Pérez, Juan Carlos.** Valores en la cultura empresarial. Ed. Mc Graw Hill, México, 1999. p 152

- Peter Drucker** (2001) "La administración es la función central de la sociedad moderna". [Publicación en línea].  
[cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/.../ESTEM05T03E02.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/.../ESTEM05T03E02.pdf)
- Porter, Michael.** Estrategia Competitiva. Ed. Continental, México 1980.p 320.
- Richard L. Daft.** La Experiencia Del Liderazgo. Ed Thompsom. 2005. p. 282.
- Robbins,S.P.**,"Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall, Octava edición. (1998), p 102.
- Salazar Estrada José Guadalupe** (2009), "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral". [Publicación en línea] recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>, (consultada 17/04/2012)
- Sanchez Cañizares Sandra:** "la cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual". (2002). [Publicación en línea].  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231317125003.pdf>
- Serna H. Gerencia Estratégica.** (1997). Colombia: 3R Editores.LTD
- Silíceo, Casares y González.** Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva. (1999) . Ed Mc Graw Hill
- Solleiro José Luis,** Gestión de la innovación en un contexto global, Presentación power point, congreso anual ANIERM, México, Abril 2003, p.45.
- Tonelli .**El diseño de la cultura organizacional: una responsabilidad de la alta gerencia. [Publicación en línea]. (2006). <http://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/temas/TemasNov07.Pdf>
- Tracey Skelton,** Culture and global change. Ed. Routlegge. London 1999. p.245.
- WertheR, WB. Y Davis,** "Administración y Finanzas", de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill, (1996), p 152.
- Wesley, K.N. y Yukl, G.A.** "Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Abril-agosto 2001. Alvarez Valverde, Shirley Valverde. Editorial Continental S.A. México: (1990), p 95.
- Wright, T. y Bonett, D.** Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. (2007). Journal of Management, 33, pp. 141-160.