

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



LA INFLUENCIA DEL FACTOR LIDERAZGO PARA FOMENTAR LA ADOPCIÓN DE LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MINERA HOCHSCHILD

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Jazmín Zanella Giurfa

Código 20152571

Asesor

Marco Antonio Ríos Pita Ruiz

Lima – Perú

Julio del 2022



**THE INFLUENCE OF THE LEADERSHIP
FACTOR IN PROMOTING THE ADOPTION
OF THE NEW ORGANIZATIONAL
CULTURE OF THE HOCHSCHILD MINING
COMPANY**

Dedicatoria

Para mi familia, especialmente para mis padres que pusieron todos sus esfuerzos por invertir en mi educación.

Agradecimiento

Agradezco a mi familia y a mis profesores por su apoyo durante el proceso de investigación, y sobre todo a la empresa Hochschild por haberme dado las facilidades de acceder a la información necesaria y realizar el trabajo de campo.

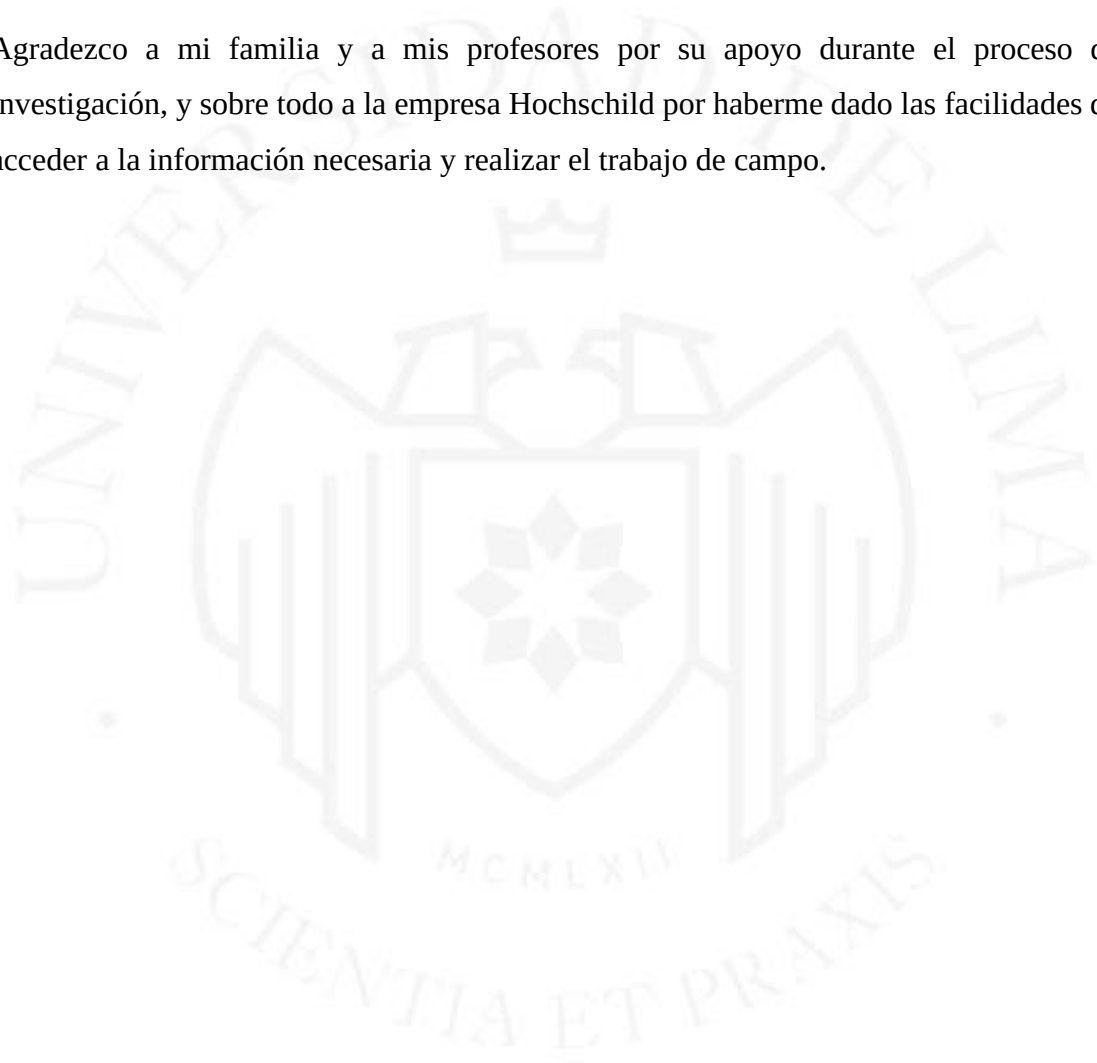


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción de la situación problemática.....	2
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación de la investigación.....	6
1.4.1 Importancia de la investigación.....	7
1.4.2 Viabilidad de la investigación	8
1.5 Limitaciones de la investigación	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes de la investigación (Estados del Arte)	11
2.2 Bases teóricas	42
2.2.1 Bases teóricas de la variable independiente: estilo de liderazgo.....	42
2.2.2 Bases teóricas de la variable dependiente: cultura organizacional	45
2.2.3 Definiciones	49
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS-VARIABLES-ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1 Formulación de las hipótesis	52
3.1.1 Hipótesis principal.....	52
3.1.2 Hipótesis específicas	52
3.2 Variables y operacionalización de las variables.....	53
3.2.1 Variables.....	53
3.2.2 Operacionalización de las variables	54
3.3 Aspectos deontológicos de la investigación.....	56

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	57
4.1 Diseño metodológico.....	57
4.1.1 Enfoque	57
4.1.2 Tipo	57
4.1.3 Nivel o alcance	57
4.1.4 Diseño.....	58
4.2 Diseño muestral.....	58
4.2.1 Población.....	58
4.2.2 Muestra.....	59
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	60
4.4.1 Proceso de clasificación, registro y codificación de datos	60
4.4.2 Técnicas analíticas para comprobar las hipótesis.....	62
CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL.....	65
5.1 Resultados	65
5.2 Discusión.....	98
5.2.1 Contraste de las hipótesis	98
5.2.2 Aportes de la investigación	104
5.2.3 Limitaciones del estudio.....	105
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS.....	112
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Comparación entre los antiguos valores organizacionales y nuevos atributos culturales de la empresa minera Hochschild.....	2
Tabla 2.1 Resumen de los aportes de los artículos científicos.....	38
Tabla 2.2 Resumen de los aportes de las tesis	40
Tabla 3.1 Operacionalización de las variables.....	55
Tabla 4.1 Criterios para determinar la población	58
Tabla 4.2 Cálculo del tamaño de la muestra	59
Tabla 4.3 Codificación de las respuestas del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ).....	60
Tabla 4.4 Codificación de las respuestas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey)	61
Tabla 4.5 Análisis de confiabilidad del cuestionario MLQ.....	62
Tabla 4.6 Análisis de confiabilidad del cuestionario de Denison.....	62
Tabla 5.1 Puntajes totales de los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison	81
Tabla 5.2 Resultados del análisis de correlación entre las dimensiones de liderazgo transformacional y los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison	91
Tabla 5.3 Resultados del análisis de correlación entre las dimensiones de liderazgo transaccional y los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison	93
Tabla 5.4 Resultados del análisis de correlación entre los estilos de liderazgo y los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Resumen de la teoría del modelo de la rejilla gerencial de Blake y Mouton	45
Figura 2.2 Resumen de la teoría del modelo del Competitive Value Framework de Cameron y Quinn.....	47
Figura 2.3 Resumen de la teoría del modelo de Denison	49
Figura 4.1 Ecuación para determinar el tamaño de la muestra	59
Figura 4.2 Ecuación para determinar el tamaño de la muestra con datos.....	59
Figura 5.1 Distribución de las vicepresidencias a las cuales pertenecen los 115 trabajadores encuestados de la empresa minera Hochschild	65
Figura 5.2 Distribución de las posiciones que ocupan los 115 trabajadores encuestados de la empresa minera Hochschild	66
Figura 5.3 Resultados de las preguntas del índice de empoderamiento	68
Figura 5.4 Resultados de las preguntas del índice orientación al equipo	69
Figura 5.5 Resultados de las preguntas del índice desarrollo de capacidades	70
Figura 5.6 Resultados de las preguntas del índice valores centrales	71
Figura 5.7 Resultados de las preguntas del índice acuerdo	72
Figura 5.8 Resultados de las preguntas del índice coordinación e integración	73
Figura 5.9 Resultados de las preguntas del índice creación del cambio.....	74
Figura 5.10 Resultados de las preguntas del índice enfoque en el cliente.....	75
Figura 5.11 Resultados de las preguntas del índice aprendizaje organizacional	76
Figura 5.12 Resultados de las preguntas del índice dirección e integración estratégica	77
Figura 5.13 Resultados de las preguntas del índice metas y objetivos	78
Figura 5.14 Resultados de las preguntas del índice visión	79
Figura 5.15 Resultados generales de la aplicación de la encuesta de cultura organizacional de Denison	80
Figura 5.16 Resultados de la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional	83
Figura 5.17 Resultados de la dimensión motivación inspiradora del liderazgo transformacional	84

Figura 5.18 Resultados de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional	85
Figura 5.19 Resultados de la dimensión consideración individual del liderazgo transformacional	86
Figura 5.20 Resultados de la dimensión recompensa contingente del liderazgo transaccional	87
Figura 5.21 Resultados de la dimensión dirección por excepción del liderazgo transaccional	88
Figura 5.22 Resultados de la dimensión laissez faire (liderazgo pasivo)	89



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	1200
Anexo 2: Cronograma y presupuesto de investigación	122
Anexo 3: Instrumentos de la investigación.....	1233
Anexo 4: Validez – confiabilidad de los instrumentos	1277



RESUMEN

A inicios del año 2019 la empresa minera Hochschild inició un proceso de transformación cultural por el cual se incluyó la innovación como un nuevo atributo cultural. Siendo los líderes los principales promotores de la cultura dentro de la organización, uno de sus principales retos es fomentar la adopción de este nuevo atributo. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es evaluar cuál es la relación del liderazgo con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

La investigación se basó en dos teorías principales: la teoría del Full Range Leadership Model por Bass y Avolio y el modelo de cultura organizacional según Denison. De acuerdo con la teoría de Bass y Avolio, se propone como hipótesis que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la adopción del nuevo atributo de innovación, específicamente la dimensión de estimulación intelectual, dado que diferentes fuentes relacionan también la gestión del conocimiento con la innovación.

Se utilizó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional y a través de un cuestionario se recopiló información sobre una muestra de 115 trabajadores de las oficinas corporativas de la empresa Hochschild para que a través de un análisis estadístico se realice la prueba de las hipótesis. En base a los resultados se llegó a identificar que no solo la estimulación intelectual sino las demás dimensiones del estilo de liderazgo transformacional están relacionadas con las características de una cultura organizacional innovadora, por lo tanto, se concluye que este es el estilo de liderazgo ideal para fomentar la transformación cultural en el caso de la empresa minera Hochschild.

Línea de investigación: 5200-31. B3

Palabras claves: cultura organizacional, liderazgo, liderazgo transformacional, innovación, transformación, modelo de Denison, Full Range Leadership Model

ABSTRACT

In early 2019, Hochschild Mining began a process of cultural transformation through which innovation was included as a new cultural attribute. Since the leaders are the main promoters of culture within the organizations, one of their main challenges is to promote the adoption of this new attribute. Therefore, the objective of this research is to assess the correlation between the applied leadership style and the adoption of the company's new culture.

The research was based on two main theories: the theory of the Full Range Leadership Model by Bass and Avolio and the organizational culture model by Denison. Based on Bass and Avolio's theory, it is proposed as hypothesis that the transformational leadership style has a positive relationship with the adoption of the new attribute of innovation, specifically the dimension of intellectual stimulation, since different sources also relate knowledge management with innovation.

A descriptive-correlational quantitative approach was used, and information was collected through a questionnaire on a sample of 115 workers from the corporate offices. Based on the results, it was identified that not only intellectual stimulation but also the other dimensions of the transformational leadership style are related to the characteristics of an innovative organizational culture. Therefore, it is concluded that this is the ideal leadership style to promote cultural transformation in the case of Hochschild Mining.

Line of research: 5200-31. B3

Keywords: organizational culture, leadership, transformational leadership, innovation, transformation, Denison model, Full Range Leadership Model

INTRODUCCIÓN

A inicios del año 2019 la empresa minera Hochschild inició un proceso de transformación cultural: se reemplazó la antigua misión y visión por un único propósito organizacional: *“Ser una minería responsable e innovadora comprometida con un mundo mejor.”* Adicionalmente se establecieron cuatro nuevos atributos culturales, de los cuales la innovación es el único que no tiene precedentes en la declaración de misión de la empresa. Por lo tanto, la adopción del nuevo atributo de innovación por parte de los trabajadores es uno de los retos que enfrentan los líderes hoy en día.

En el primer capítulo de esta investigación se presenta y define el problema, así como también los objetivos de la investigación. El objetivo principal fue evaluar la relación del liderazgo con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild, y se sustentó en base a los objetivos específicos de identificar el estilo de cultura organizacional actual de la empresa, evaluar la relación entre las acciones realizadas por los líderes y la adopción de una cultura de innovación y finalmente evaluar cuál es la relación entre el estilo de liderazgo aplicado y la adopción del nuevo atributo de innovación..

En el segundo capítulo se presentan los diferentes estados de arte y bases teóricas que ayudaron a definir finalmente las hipótesis de la investigación y la metodología. La formulación de las hipótesis se presenta de forma detallada en el capítulo 3 y la metodología en el capítulo 4.

Para llevar a cabo la investigación se aplicó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional y se recopiló información sobre una muestra de 115 trabajadores de las oficinas corporativas de la empresa Hochschild. Se aplicaron dos cuestionarios: el primero basado en la teoría del Full Range Leadership Model de Bass y Avolio para medir la variable independiente liderazgo, y el segundo cuestionario basado en el modelo de Denison para medir la variable dependiente cultura organizacional.

Los resultados tanto descriptivos como del análisis correlacional se pueden apreciar en el capítulo 5, y se finaliza esta investigación con las conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos encontrados.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

A inicios del año 2019, la empresa minera Hochschild realizó un relanzamiento de su cultura organizacional. La antigua misión y visión fueron reemplazadas por un solo propósito: “*Ser una minería responsable e innovadora comprometida con un mundo mejor.*” Además, los cinco antiguos valores organizacionales fueron sustituidos por cuatro nuevos atributos culturales (Hochschild Mining PLC, 2020). De los cuatro nuevos atributos culturales, el que no tiene precedentes en la cultura organizacional de la empresa es el atributo de innovación. Como se puede apreciar en la tabla a continuación., los demás atributos sí están relacionados a los antiguos valores.

Tabla 1.1

Comparación entre los antiguos valores organizacionales y nuevos atributos culturales de la empresa minera Hochschild

Valores organizacionales al 2018	Atributos culturales a partir del año 2019
(Sin precedentes)	Innovamos
Trabajo en equipo	Inspiramos y promovemos el talento
Responsabilidad	Somos responsables siempre
Integridad	
Calidad y excelencia	Buscamos siempre la eficiencia

Nota. Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

Hoy en día, la capacidad de innovar es una herramienta clave en la competitividad de las empresas, ya que permite a las organizaciones adaptarse y aprovechar los cambios de su entorno. (Ahmed et al., 2012, p.4 -5).

La pandemia del COVID-19 fue un claro ejemplo de la necesidad que tienen hoy en día las empresas de adaptarse y responder con velocidad a los cambios. En el caso específico de la empresa minera Hochschild, la pandemia originó que cerraran todas sus

operaciones mineras desde marzo hasta abril del 2020, y además generó demoras en la obtención de permisos de exploración y operación para la continuidad de las labores. La empresa también tuvo que adaptarse a las nuevas necesidades de sus trabajadores durante la crisis de la pandemia del COVID-19 y enfocarse en su bienestar, salud y seguridad a través de la implementación de nuevas iniciativas y protocolos. La empresa logró adaptarse y hacerle frente a la crisis originada por la pandemia gracias a su capacidad de respuesta, pero también gracias al aumento del precio del oro a nivel mundial (Hochschild Mining PLC, 2021).

Sin embargo, esta experiencia deja al descubierto la necesidad de la organización de innovar con rapidez para superar los desafíos del entorno. Es decir, surge una necesidad primordial de que sus trabajadores adopten y vivan la nueva cultura organizacional enfocada en la innovación.

Según un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company en el año 2016, menos del 30% de empresas tiene éxito al realizar un proceso de transformación cultural. Este porcentaje es incluso aún más desalentador en el caso de industrias tradicionales que buscan realizar una transformación digital por ejemplo, como la industria de hidrocarburos, la industria automotriz y la industria de construcción. Su ratio de éxito es menor al 11% (De la Boutetière et. al., 2018). Además, Alles (2007) explica que el proceso de transformación cultural puede tardar entre 5 y 10 años.

De acuerdo con Schein (2016) los líderes son los principales promotores de la cultura en una organización, ya que son el ejemplo de las conductas y comportamientos dentro de sus equipos. En consecuencia, los líderes de la empresa minera Hochschild se enfrentan hoy al desafío de promover la adopción de la nueva cultura organizacional, especialmente del nuevo atributo de innovación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

De la problemática previamente descrita, surge la siguiente pregunta de investigación:

Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild?

El trabajo de investigación se enfocó únicamente en el atributo cultural de innovación por ser el único atributo sin precedentes en la declaración de la misión organizacional anterior, y por lo tanto el que presenta el principal desafío para los líderes de la organización.

Se decidió enfocar la presente investigación en la población de los trabajadores de las oficinas de Lima, en primer lugar, porque en las oficinas de Lima se encuentra la alta dirección de la organización. Los empleados de las oficinas en Lima no solo tienen contacto directo con los gerentes de línea, sino también con los gerentes corporativos y vicepresidentes, lo cual permite investigar la influencia del liderazgo sobre la adopción del nuevo atributo cultural de innovación desde su más alto nivel. No se incluyó a los trabajadores de las unidades mineras en la población de estudio ya que de acuerdo con Alles (2007) las empresas que tienen una amplia dispersión geográfica pueden llegar a presentar subculturas, por lo tanto, se decidió acotar el enfoque de la investigación.

1.2.2 Problemas específicos

A partir del problema principal surgen los siguientes problemas específicos de investigación:

Problema específico número 1

¿Cuáles son las características actuales de la cultura organizacional de la empresa minera Hochschild?

Problema específico número 2

¿Cuáles acciones realizadas por parte de los líderes están relacionadas con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild?

Problema específico número 3

¿Cuál es el estilo de liderazgo que está relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

El objetivo principal de la investigación alineado con el problema general de investigación es el siguiente:

Objetivo general

Evaluar la relación del liderazgo con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

1.3.2 Objetivos específicos

Con el fin de lograr el objetivo principal de la investigación, este se desagregó en tres objetivos específicos que a su vez se relacionan con los problemas específicos presentados anteriormente.

Objetivo específico número 1

Identificar si la cultura organizacional actual de la empresa minera Hochschild se caracteriza por ser una cultura organizacional que promueve la innovación.

Objetivo específico número 2

Evaluar la relación de las acciones realizadas por los líderes con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

Objetivo específico número 3

Evaluar la relación del estilo de liderazgo que aplican los líderes con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación teórica

La presente investigación tiene como finalidad aplicar las teorías existentes sobre liderazgo y cultura organizacional con el objetivo de lograr identificar cuál es el estilo de liderazgo más pertinente para realizar un cambio cultural exitoso hacia la innovación en el caso de la empresa minera Hochschild. De esta manera, se espera aportar a las teorías existentes en las cuales se basa la investigación, lo cual será beneficioso para las investigaciones futuras y casos de aplicación en distintas empresas del rubro minero.

Justificación práctica

Si bien la investigación se centra en la aplicación de teorías, los resultados permiten identificar acciones o recomendaciones que puedan ser puestas en práctica ya sea por la empresa minera Hochschild o por otras empresas del rubro que se encuentren en una situación similar. Al identificar el estilo de liderazgo que fomenta el cambio organizacional hacia la innovación, la empresa Hochschild será capaz de realizar planes de capacitación para que los líderes aprendan a adoptar un estilo de liderazgo específico con el objetivo de motivar a su equipo hacia el cambio organizacional.

Justificación metodológica

Para asegurar que los resultados obtenidos sean válidos y fiables, se cumplió con los lineamientos otorgados por la Universidad de Lima respecto a la metodología. Además, se utilizaron las normas de citación aprobadas por el American Psychological Association. Asimismo, la formulación de las hipótesis y cuestionarios para la recolección de la información se realizó previa una exhaustiva investigación de antecedentes con el fin de asegurar la coherencia de la investigación.

1.4.1 Importancia de la investigación

Las organizaciones son susceptibles a cambios en los factores externos: las empresas que no adaptan sus estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado o minimizar las amenazas de su entorno fracasan (Hill et al., 2019). Por lo tanto, la capacidad de poder adaptarse con rapidez y éxito a los cambios del entorno es clave para que las empresas mantengan su posición competitiva a lo largo del tiempo. El incremento de los niveles de competencia originados por la globalización ha sensibilizado a las compañías sobre la importancia de contar con la capacidad para desarrollar y apalancar el conocimiento y el aprendizaje, convirtiendo a la innovación en una base fundamental para el desarrollo y la competitividad de las empresas, ya que es la herramienta clave de los empresarios para poder aprovechar los cambios como una oportunidad (Ahmed et al., 2012, p.4 -5).

Paralelamente, la cultura de una organización también es considerada una importante fuente de su ventaja competitiva (Hill et al., 2019, p.17) ya que la cultura puede ejercer una profunda influencia en la forma en que las personas se comportan, en la toma de decisiones, y finalmente, en el desempeño y la estrategia de la empresa (Hill et al., 2019, p.409). Tanto así, que la cultura correcta puede contribuir en la ejecución de la estrategia en una organización ((Hill et al., 2019, p.411).

Por lo tanto, investigar cómo fomentar la adopción de una cultura organizacional enfocada en la innovación es de gran interés. Específicamente en el caso de la empresa

minera Hochschild, esto le permitiría identificar qué acciones deben implementar los líderes, principales promotores de la cultura de acuerdo con Schein (2016), para que los trabajadores de sus oficinas realmente adopten y vivan el nuevo atributo de innovación y aporten a la estrategia de la organización.

Esta investigación también podría ser de gran interés para las demás empresas del sector, ya que muy poco se ha investigado sobre la relación entre liderazgo y cultura organizacional en la industria minera peruana. Considerando que el sector minero en el Perú es responsable del 10% del PBI y del 19% de los tributos pagados por empresas al Estado peruano, la minería refleja el “estado de salud” de la economía en el Perú (Agencia AFP, 2020). Un sector minero más innovador significaría un sector minero más competitivo, y por lo tanto un mayor impacto positivo en la sociedad peruana y su economía.

Finalmente, esta investigación también resulta ser un aporte a las ciencias administrativas ya que aplica los conocimientos, teorías y metodologías de las ciencias empresariales (específicamente de recursos humanos) con el objetivo de profundizar en las teorías ya existentes y encontrar soluciones a los problemas de la empresa minera Hochschild. Esto paralelamente contribuye a la Universidad de Lima ya que la innovación y la generación de conocimiento también están alineados a sus pilares como institución de educación superior.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

Diversos aspectos aseguraron la realización del presente trabajo de investigación, principalmente el acceso a información tanto secundaria como primaria.

Respecto a las fuentes de información secundaria, la relación entre las variables de estudio liderazgo y cultura organizacional ha sido analizada por diversos autores, los cuales serán mencionados más adelante en el marco teórico. Si bien poco se ha investigado acerca de las variables liderazgo y cultura organizacional en el contexto de

la industria minera, de igual manera las investigaciones pasadas fueron un buen punto de partida para iniciar la investigación.

Gracias además a que se contó con contactos internos y el apoyo de los líderes del área de Recursos Humanos de la empresa Hochschild también fue posible acceder a la información relevante acerca de la empresa y el permiso para llevar a cabo la investigación.

Si bien la recopilación de datos a través de cuestionarios como fuente primaria de información se realizó durante la coyuntura del Estado de emergencia debido a la pandemia por el COVID-19, se logró llevar a cabo con éxito gracias a que la mayoría de los trabajadores de las oficinas corporativas en Lima tiene acceso a las herramientas necesarias para trabajar de manera remota desde sus hogares. Por lo tanto, contactarlos para el envío de cuestionarios virtuales no resultó ser un obstáculo.

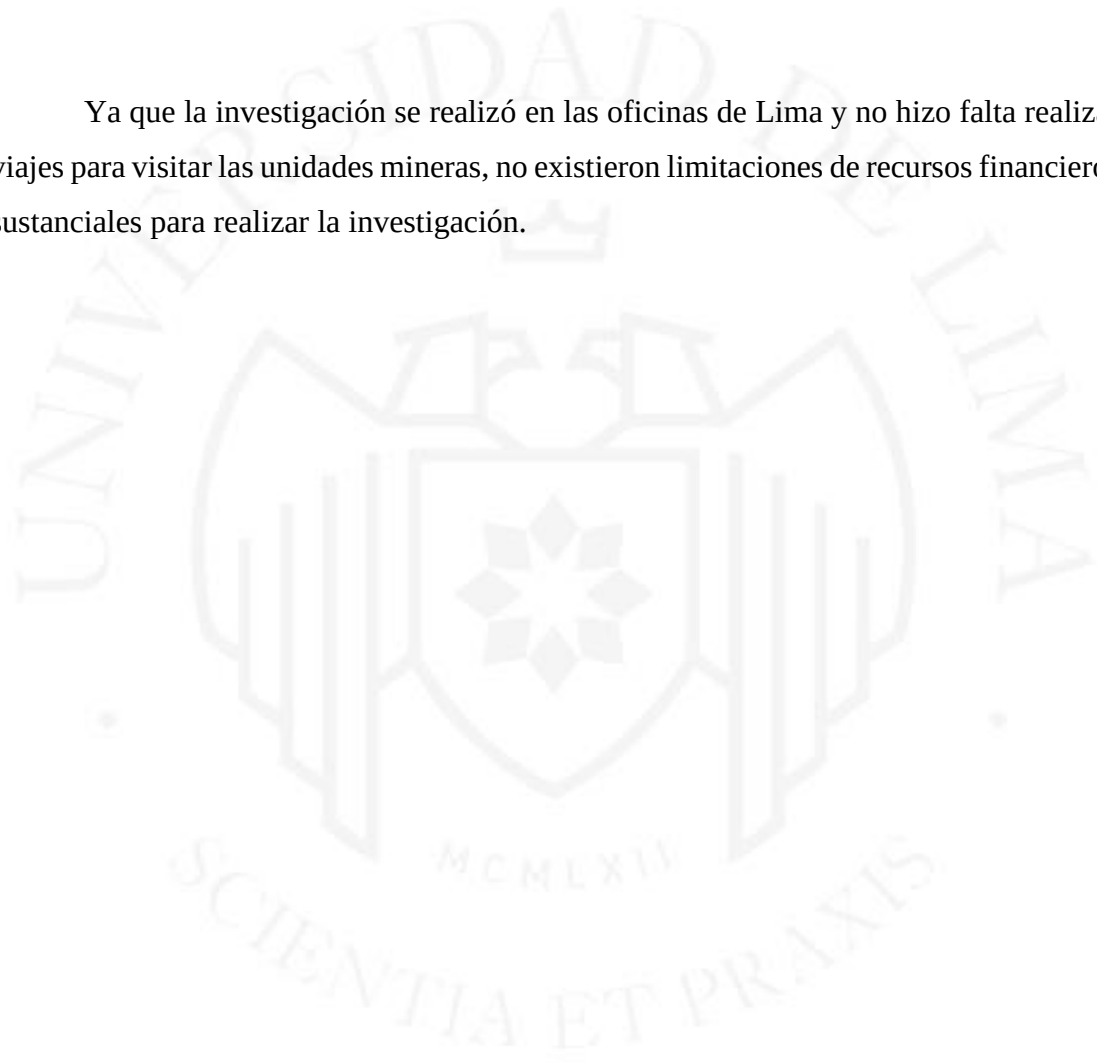
Por lo descrito anteriormente, se concluye que existieron las condiciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

1.5 Limitaciones de la investigación

Dado a que el cambio organizacional es un proceso arduo y complejo, la principal limitación de la investigación fue el tiempo. Los cambios culturales no muestran resultados a corto plazo, la adopción de nuevos valores y modelos de gestión puede durar años para que realmente sean asimilados en su totalidad por todos los trabajadores de la organización. Por ejemplo, de acuerdo con Claudia Muñoz-Nájar, directora de educación ejecutiva en UTEC, las transformaciones digitales, por ejemplo, pueden tomar a las empresas entre 3 y 4 años (Gil, 22 de octubre del 2018, sección de Tecnología). Por lo tanto, para realizar una investigación realmente exhaustiva de la transformación cultural en Hochschild debería realizarse un seguimiento continuo anual para corroborar que las hipótesis propuestas.

Respecto a las limitaciones del espacio, ya que la investigación está únicamente enfocada en los colaboradores de las oficinas de Lima, el éxito de la transformación cultural en las oficinas corporativas no necesariamente se traduce en el éxito de la adopción de la nueva cultura en toda la compañía. Es probable además que el éxito demostrado de las hipótesis en las oficinas de Lima no tenga el mismo resultado en las unidades mineras. Sin embargo, dado que las oficinas en Lima son las oficinas corporativas, es un buen punto de partida para iniciar la investigación.

Ya que la investigación se realizó en las oficinas de Lima y no hizo falta realizar viajes para visitar las unidades mineras, no existieron limitaciones de recursos financieros sustanciales para realizar la investigación.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación (Estados del Arte)

2.1.1 Artículo científico 1: Donate y Sánchez de Pablo – 2014. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Universidad de Castilla. Ciudad Real – España.

Donate y Sánchez de Pablo (2014) identificaron como problema de investigación la dificultad de generar condiciones adecuadas para el diseño e implementación de prácticas relacionadas a la gestión del conocimiento. En consecuencia, el objetivo de su investigación es analizar cómo el estilo de liderazgo orientado al conocimiento puede influir en las buenas prácticas de gestión conocimiento y a su vez fomentar la innovación de producto dentro de las empresas de la industria tecnológica.

De sus diferentes hipótesis, aquella de principal relevancia para la presente investigación es la hipótesis acerca de la relación positiva entre el liderazgo orientado al conocimiento y la aplicación de las diferentes prácticas de gestión de conocimiento: transmisión, almacenaje, aplicación y creación de ideas (Donate & Sánchez de Pablo, 2014).

Para la comprobación de sus hipótesis, los autores aplicaron una investigación cuantitativa. Utilizaron un cuestionario que evalúa dimensiones de innovación, prácticas de gestión de conocimiento y liderazgo elaborado en base a la revisión de literatura que realizaron. El cuestionario fue aplicado a empresas de la industria tecnológica española, y a través del análisis estadístico de regresión se corroboraron las hipótesis.

Finalmente, Donate y Sánchez de Pablo (2014) comprobaron la relación positiva entre el estilo de liderazgo orientado al conocimiento y las prácticas de gestión de conocimiento. Concluyen que este estilo de liderazgo combina características tanto del estilo de liderazgo transformacional y transaccional, lo cual permite a los trabajadores interiorizar que la creación de conocimiento es esencial para el desarrollo de la organización. Se concluye también que existe una relación positiva entre la creación y la aplicación del conocimiento con el desempeño de la innovación de producto en las

empresas. Sin embargo, los autores recomiendan para futuras investigaciones evaluar también la innovación en procesos, además de replicar el cuestionario en diferentes países para poder validar los resultados a mayor escala, no únicamente en España.

Análisis crítico

Si bien diversos estados del arte encontrados recalcan la importancia de la gestión del conocimiento para la implementación de una cultura innovadora, el estudio realizado por Donate y Sánchez (2014) lo relaciona explícitamente con el liderazgo. De esta manera resulta una fuente muy provechosa para la presente investigación, pues permite identificar un nuevo estilo de liderazgo no antes mencionado en los demás estados del arte: el liderazgo orientado hacia el conocimiento. Los líderes que se caracterizan por aplicar este estilo promueven el aprendizaje a través de la experiencia y la adquisición de conocimientos, además tolerar errores. Y además, de acuerdo con los autores, este estilo de liderazgo combina características tanto del liderazgo transformacional como el transaccional (Donate & Sánchez de Pablo, 2014).

2.1.2 Artículo científico 2: Arancibia et al. - 2015. Identificación de factores clave en la cultura de innovación. El caso de la mediana minería en Chile. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile - Chile

En el 2015, Arancibia et al (2015) identificaron como problema de investigación la baja tasa global de innovación de Chile y como preocupación por impulsar la innovación en la minería para convertirla en una industria competitiva a nivel mundial, su objetivo de investigación fue realizar un modelo para medir el nivel de la cultura de innovación de las empresas del sector de la mediana minería chilena con el fin de identificar estrategias para su desarrollo.

Los autores no desarrollaron hipótesis en su investigación, más bien a través de la revisión bibliográfica y asesoría de un grupo de ocho expertos se elaboró con la ayuda de matrices de comparación un ranking de factores que promueven la innovación. Arancibia et al. (2015) proponen un modelo basado en cuatro dimensiones: gestión de la dirección, competencias de adaptación a los cambios, gestión del conocimiento y vigilancia tecnológica. Cada una de estas dimensiones fue descompuesta en subcriterios, de los

cuales a los que se le atribuyó mayor importancia fueron: el perfil directivo, las actitudes del capital humano hacia el cambio, el uso de la tecnología y las estrategias de gestión. La dimensión con mayor puntaje fue la de gestión de la dirección y las dimensiones con menor puntaje fueron gestión de conocimiento y vigilancia tecnológica.

Como conclusión, Arancibia et al. (2015) resaltan la importancia del capital humano en la innovación, especialmente de los líderes, pues son las personas las encargadas de ejecutar la cultura organizacional en la empresa. Si bien la gestión de conocimiento fue uno de los subcriterios con menor puntaje, de igual manera los autores recomiendan no descartar esta estrategia.

Análisis crítico

Arancibia et al. (2015) abarcan diferentes elementos de una cultura que podría ser denominada innovadora en el contexto de la industria minera chilena, que podrían ser replicados al caso de estudio de la empresa minera Hochschild en Perú. Además, siendo la dimensión de gestión de la dirección aquella que obtuvo mayor puntaje en el ranking de factores, se enfatiza la importancia del perfil directivo, es decir el rol de los líderes en este proceso de transformación cultural. Algunas de las características de un líder que promueve una cultura de innovación rescatadas de la investigación son las siguientes: impulsa acciones innovadoras, promueven el acceso a tecnologías y herramientas y además el sistema de gestión que utilizan da facilidades e independencia a los trabajadores (Arancibia et. al, 2015).

2.1.3 Artículo científico 3: Dodge et al. – 2017. The role of leadership in innovation. Reino Unido.

Dodge et al. (2017) identificaron como problemática que, si bien la cultura organizacional es un factor diferenciador en el éxito de las empresas, existen muchos estudios que analizan qué aspectos de la organización afectan la cultura, pero hay pocos respecto a qué comportamientos de los líderes puede mejorar la cultura de innovación. En consecuencia, como objetivo de investigación se propusieron identificar qué comportamientos del liderazgo están estadísticamente relacionados con la innovación según la percepción de

los trabajadores e identificar qué comportamientos del liderazgo son más importantes para tener éxito dependiendo del tipo de cultura organizacional.

Dodge et al. (2017) aplicaron un enfoque cuantitativo, y se basaron en la aplicación del KEEYS Survey, herramienta que evalúa 8 dimensiones de liderazgo, y utilizaron como base de datos 113,860 respuestas recolectadas por el CCL entre 1990 y el 2015. En base al análisis estadístico, los autores concluyeron que existen tres dimensiones principales del liderazgo que hacen que los trabajadores perciban la organización como innovadora:

- "Organizational encouragement" (estímulo organizacional): que exista una cultura organizacional donde las ideas se evalúan de forma justa y constructiva, se recompensa y premian las ideas creativas y donde existan mecanismos para la generación de nuevas ideas.
- Asegurar trabajo desafiante: sentimiento de tener tareas desafiantes y proyectos importantes.
- Fomentar el apoyo dentro del equipo de trabajo: contar con un equipo de trabajo diverso, abierto, donde exista confianza y buena comunicación, comprometidos con el trabajo que realizan (Dodge et al., 2017).

Adicionalmente, los autores explican que la importancia de cada una de estas dimensiones depende del estilo organizacional dominante. Por ejemplo, en empresas donde existe un alto nivel de control (siempre hay supervisión por los líderes), proporcionar trabajo desafiante es más importante, mientras que en empresas donde existe un bajo control es más importante el estímulo organizacional al tolerar los errores y dando libertad a los trabajadores para perseguir nuevas ideas. Por último, Dodge et al. (2017) recomiendan a futuras investigaciones integrar una perspectiva externa sobre la innovación (no solo considerar la perspectiva de los trabajadores) y además realizar un análisis de clusters para identificar nuevas dimensiones de liderazgo (para esta investigación las dimensiones se definieron a priori).

Análisis crítico

Se escogió este artículo científico porque el tema está directamente relacionado con la presente investigación. Además, los autores evalúan los resultados de una amplia base de datos de trabajadores de diferentes industrias (más de 100,000 respuestas), a diferencia de otras investigaciones que se centran en una industria o empresa específica y con una muestra mucho más pequeña, lo cual no permite realmente extrapolar los resultados.

Uno de los aportes más resaltantes es que además de identificar las principales dimensiones de liderazgo que promueven la innovación, también identifica la importancia de las dimensiones dependiendo del estilo organizacional de la empresa. Esto indica que no existe un estilo de liderazgo único que puede ser aplicado de manera transversal en todas las empresas para promover la innovación, sino que dependiendo de la cultura actual los líderes se tendrán que adecuar. Además, menciona ejemplo de cómo ciertas empresas ponen en práctica dichas dimensiones de liderazgo.

2.1.4 Artículo científico 4: Kentrus – 2017. Who is your champion? Attributes of organizational champions who transform organizations through innovations. Frostburg State University. Florida – Estados Unidos.

Kentrus (2017) identificó como problema la difusión de la innovación en las organizaciones, por lo tanto, concluyó que las empresas deberían buscar el apoyo de “champions” de la innovación. Sin embargo, se necesitan más estudios para identificar cuáles son los atributos de liderazgo que deberían poseer estos promotores para poder difundir las innovaciones de manera exitosa.

Como objetivo de investigación, Kentrus (2017) se propuso explorar los atributos que deberían tener los promotores de la innovación en las organizaciones tanto en el proceso de adopción como también después de la implementación de una idea innovadora. El autor planteó como hipótesis los promotores de la innovación en una organización utilizan atributos del liderazgo transformacional para facilitar la difusión de la innovación.

A través de una revisión sistemática de 17 artículos académicos (investigación cualitativa) Kentrus (2017) concluyó que los cinco atributos que debería poseer un promotor de la innovación son: networking y desarrollo de relaciones, persistencia,

conocimiento, habilidades de negociación para poder acceder a recursos escasos y apoyo entusiasta de las ideas innovadoras, sobre todo en la etapa previa sobre la decisión de implementación de una idea innovadora. Estos atributos están alineados con las características de un líder transformacional, el cual logra motivar e inspirar a los miembros de su equipo para dejen de lado sus intereses personales y se enfoquen en objetivos colectivos. Estos cinco atributos justamente resultan útiles al buscar disuadir al equipo de enfocarse únicamente en sus intereses y objetivos personales para pasar a pensar en los intereses colectivos de la organización.

Kentrus (2017) recomienda al final de su investigación que las organizaciones identifiquen quiénes son los individuos que cumplen con estos atributos para desarrollarlos y apoyarlos en la promoción de las ideas. Sugiere además investigar más sobre los atributos necesarios para promover la innovación luego de la etapa de innovación, ya que los hallazgos no fueron significativos.

Análisis crítico

Se seleccionó este artículo porque específicamente hace énfasis en la promoción de la innovación en los equipos por parte de los líderes, y justamente la presente investigación busca identificar qué deberían hacer los líderes de la empresa minera Hochschild para fomentar la adopción del nuevo atributo cultural de innovación. Además, la investigación se hace dentro del marco teórico del liderazgo transformacional.

Si bien el autor no realiza un análisis cuantitativo, de igual manera resulta útil pues realiza una revisión de literatura que finalmente ayuda a profundizar más sobre los atributos que debería tener un líder que busca impulsar la innovación. Estas características se encuentran dentro del marco del liderazgo transformacional, por lo tanto, permite ahondar más en la teoría y tener una mejor comprensión entre la relación del estilo de liderazgo transformacional y la innovación en las organizaciones. Menciona además cinco atributos, de los cuales algunos resultan novedosos, por ejemplo, la capacidad para negociar sobre recursos para poder llevar a cabo las innovaciones.

2.1.5 Artículo científico 5: Zheng et al. - 2017. Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. Kunming University of Science and Technology. Kunming – China.

Zheng et al. (2017) identificaron como problemática el rápido desarrollo de la tecnología para la industria de la construcción, y en consecuencia la necesidad de la innovación para poder aplicar las nuevas tendencias. Sin bien existen estudios que identifican al liderazgo como un factor crítico en el desarrollo de la innovación en el sector de la construcción, pocos estudios hacen un análisis a profundidad sobre la efectividad de diferentes tipos de liderazgo

Zheng et al. (2017) explican que existen diferentes obstáculos para fomentar la innovación en la industria de la construcción, por ejemplo, la renuencia a realizar inversiones en innovación debido a los recursos limitados y presiones de tiempo por el cumplimiento de las fechas límite de los proyectos. Considerando al liderazgo como uno de los factores que podría eliminar estas barreras, el objetivo de la investigación es evaluar los efectos tanto del liderazgo transformacional como del liderazgo transaccional sobre la innovación, tomando en consideración también la influencia de la gestión del conocimiento.

Las hipótesis que plantearon los autores fue que ambos tipos de liderazgo se relacionan positivamente con la buena implementación de la innovación en las compañías de construcción, lo cual es demostrado a partir de los resultados obtenidos (Zheng et. al 2017). En base a los resultados obtenidos Zheng et. al (2017) concluyen que el liderazgo transformacional se centra en las necesidades intrínsecas de las personas, por eso los gerentes que son caracterizados por este estilo de liderazgo promueven la participación y comunicación de ideas de los empleados, fomentando así la innovación en las empresas. Sin embargo, ya que en la industria de construcción las fechas límite de entrega de los proyectos vuelven convierten el tiempo en un recurso limitado, el estilo de liderazgo preferido es el transaccional, el cual se centra más bien en las necesidades extrínsecas, por ejemplo, a través de recompensas por desempeño. No obstante, este estilo demuestra tener incluso un mayor un impacto positivo sobre la innovación, pues dado el contexto de la industria de construcción se promueve el cumplimiento de metas a corto plazo.

Finalmente, los autores recomiendan replicar la misma investigación en empresas de otras industrias y en culturas occidentales también.

Análisis crítico

Los resultados de este artículo resultan interesantes para la presente investigación pues demuestran en primer lugar que, por características particulares de la industria, existe un estilo de liderazgo preferible. En el caso de la industria de construcción, la cual comparte ciertas semejanzas con la industria minera, se prefiere el liderazgo transaccional. No obstante, es necesario recordar el contexto de la investigación. Zheng et al. (2017) toman como muestra compañías chinas, mientras que Hochschild es una empresa cuya sede corporativa se encuentra en Perú. Por ende, el factor cultural del país podría también influir sobre los resultados finales.

Por último, cabe resaltar también que a lo largo del estudio se mencionó la importancia de la gestión del conocimiento, lo cual será un factor importante al evaluar la forma de dirigir de los líderes de la empresa Hochschild.

2.1.6 Artículo científico 6: Fleming y Millar – 2019. Leadership capacity in an era of change: the new normal Leadership. Hult International Business School y University of Twente. Berkhamsted – Reino Unido.

Fleming y Millar (2019) comentan que se espera que los líderes tengan la capacidad de operar en ambientes en constante cambio, ya sea por factores externos o factores internos de la empresa. A través de un resumen y análisis de los cinco artículos presentados en el volumen de la revista científica Journal of Organizational Change Management, el objetivo de Fleming y Millar (2019) fue tomar posición sobre el tema la capacidad del liderazgo en la era del cambio.

En base a su análisis las autoras concluyen que se ha demostrado que el liderazgo transformacional presenta por lo general los mejores resultados en situaciones de cambio ya que los líderes son ejemplos a seguir para sus equipos, los inspiran, motivan, los estimulan intelectualmente y además generan un entorno de confianza. Sin embargo, agregan que este estilo de liderazgo es por lo general estudiado en entornos estables. Finalmente, Fleming y Millar (2019) proponen que los líderes debieran tener las siguientes características: tener un foco en las personas (mentoría, aprendizaje, manejo de emociones), ser facilitadores, generar un ambiente de trabajo saludable (respeto,

generación de ideas), generar confianza (aceptar la diversidad y ser tolerantes), tener visión y estar comprometidos con esa misión y tener una interacción dinámica con distintos stakeholders. Recomiendan a los líderes que sean proactivos, que creen ecosistemas y una red de contactos con los stakeholders en búsqueda de nuevos mercados y nuevas formas de hacer las cosas para poder liderar el cambio y no simplemente reaccionar ante él.

Análisis crítico

Se seleccionó el estudio de Fleming y Millar (2019) porque resulta ser un análisis crítico acerca de los artículos presentados en la revista especializada *Journal of Organizational Change Management*. La relación de su estudio con la presente investigación es que el tema que abarcan está directamente relacionado con la gestión del cambio por parte del liderazgo, elemento crucial para promover la adopción de una nueva cultura organizacional como en el caso de la empresa minera Hochschild.

Uno de los aportes de las autoras es la identificación de que el estilo de liderazgo transformacional muestra mejores resultados en ambientes ya estables. Además, Fleming y Millar (2019) logran resumir y relacionar los hallazgos de diferentes papers en una serie de características básicas que debería contar un líder en un entorno cambiante. Estas características podrían servir de referencia también sobre las acciones que deberían tomar los líderes para fomentar una cultura de innovación.

2.1.7 Artículo científico 7: Henriques et al. – 2019. Facing the dark side: How leadership destroys organizational innovation. Universidad de Lisboa. Lisboa – Portugal.

Henriques et al. (2019) identificaron como problema de investigación la falta de literatura dedicada a estudiar los efectos del liderazgo destructivo, más bien la mayoría de los estudios se centra en los beneficios del liderazgo constructivo. En consecuencia, el objetivo de su investigación fue evaluar los efectos del liderazgo destructivo sobre la innovación.

Las principales hipótesis de interés de la investigación fueron la relación negativa entre el liderazgo destructivo y la innovación. Además, otra de las hipótesis de los autores fue que un buen clima organizacional puede mitigar los efectos negativos de este tipo de liderazgo (Henriques et al., 2019). Para comprobar las hipótesis de estudio, los autores aplican una metodología cuantitativa, a través de un cuestionario aplicado a 210 trabajadores de 80 compañías portuguesas de servicio e industriales y finalmente mediante el análisis de regresión identificaron correlaciones.

Henriques et al. (2019) comprobaron al final las hipótesis previamente mencionadas: el liderazgo destructivo sí tiene un efecto negativo sobre la habilidad de los empleados a innovar, pero el clima organizacional puede reducir su impacto. Como recomendación, los autores sugieren a futuras investigaciones estudiar otros factores que podrían influenciar la percepción de los trabajadores, por ejemplo, la personalidad de los empleados y sus motivaciones.

Análisis crítico

A diferencia de la mayoría de literatura revisada, este artículo se centra en los efectos negativos que puede tener el liderazgo sobre la innovación en las empresas, lo cual resulta ser una perspectiva interesante. Si bien uno de los objetivos de la presente investigación es identificar el estilo de liderazgo que promueve la innovación en la empresa minera Hochschild, es importante reconocer también aquellos comportamientos de los líderes que podrían presentar un resultado contrario. Henriques et al. (2019) identifican como características de un líder destructivo el comportamiento hostil, la inhabilidad para delegar, favoritismo, incapacidad para motivar, entre otros.

Otro de los aportes del artículo a la investigación es la comprobación del efecto positivo de un buen clima organizacional sobre la innovación, pues es importante considerar factores ajenos al liderazgo que también influyen la implementación de la innovación en las empresas.

2.1.8 Artículo científico 8: Roque y Arriaga – 2019. El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. Universidad de Anáhuac. Ciudad de México – México.

Roque y Arriaga (2019) consideran que son pocas las investigaciones que toman en consideración la perspectiva del personal operativo al evaluar la innovación, la gran mayoría de estudios se centra más bien en la perspectiva u opinión de los gerentes. En consecuencia, el objetivo de su investigación fue ofrecer una explicación de los factores que tienen un impacto en la percepción de la innovación del personal operativo en empresas mexicanas. Los autores establecieron tres hipótesis, una por cada factor, que se resumen en lo siguiente: el liderazgo, el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento tienen un efecto positivo hacia la innovación.

Para evaluar sus hipótesis, Roque y Arriaga (2019) llevaron a cabo una investigación mixta. Primero realizaron un estudio exploratorio a través de entrevistas a profundidad para identificar los factores que influyen en la innovación de la empresa y de ahí llevaron a cabo un análisis correlacional por regresión. Entrevistaron a 925 personas de nivel operativo en empresas mexicanas manufactureras y de servicio y lograron corroborar las hipótesis planteadas al inicio. Se afirmó que el aprendizaje organizacional, la administración del conocimiento y el liderazgo generan un impacto significativo en la percepción de la innovación. El liderazgo obtuvo el mayor peso estadístico entre dichos factores.

Los autores recomiendan realizar estudios en empresas de otras regiones e investigar otros posibles factores que puedan tener influencia en la innovación, por ejemplo, el clima organizacional, la generación del conocimiento o la creatividad.

Análisis crítico

Se escogió este estudio porque investiga específicamente el aprendizaje organizacional, la administración del conocimiento y el liderazgo, factores que se han mencionado en otros estudios en relación con la innovación. Por lo tanto, los resultados de esta investigación también confirman la existencia de la influencia significativa de estos factores, además de ofrecer una explicación más detallada sobre su relacionamiento con

la innovación. Además, Roque y Arriaga (2019) toman en consideración la perspectiva del personal operativo. Si bien en la presente investigación la población de estudio se compone únicamente del personal administrativo de las oficinas corporativas de Lima de la empresa minera Hochschild, se debe reconocer que la empresa también posee un porcentaje significativo de trabajadores operativos en su planilla, especialmente en las unidades mineras. Por lo tanto, contar con un estudio que analiza la perspectiva del personal operativo respecto a la innovación de igual manera es de utilidad y complementa el análisis que se realiza en la presente investigación.

2.1.9 Artículo científico 9: Gruenhagen y Parker – 2020. Factors driving or impeding the diffusion and adoption of innovation in mining: A systematic review of the literature. University of Queensland. Queensland – Australia.

Gruenhagen y Parker (2020) comentan que la innovación representa una oportunidad para las empresas mineras para combatir los desafíos a los que se enfrenta, por ejemplo, depósitos de baja ley, unidades mineras en localidades geográficamente remotas. Sin embargo, identifican como problema que la industria minera se caracteriza por tener una cultura principalmente conservadora resistente al cambio. Por lo tanto, tienen como objetivo de investigación resumir el conocimiento acerca de la adopción de la innovación en el sector de la minería, así como identificar los facilitadores, barreras y agentes involucrados en el proceso. Para ello llevaron a cabo una revisión sistemática de la literatura, en la cual de 236 artículos científicos escogieron una muestra de 27 que examinan específicamente el tema de su investigación.

Entre sus hallazgos, Gruenhagen y Parker (2020) identificaron diferentes facilitadores y barreras en distintos niveles, desde el nivel institucional como inversión del gobierno, hasta el nivel operativo de la empresa, pero de acuerdo con los objetivos de su investigación, se enfocaron en los resultados a nivel empresa. Algunos facilitadores están relacionados al capital humano, la cultura de innovación, apertura al cambio, inversión en I+D, entre otros. Entre las barreras identifica la falta de competencias, la falta de mano de obra calificada, la resistencia al cambio y la falta de una cultura de innovación.

Los autores concluyen que los factores intangibles no han sido lo suficientemente investigados, tales como clima y cultura organizacional. Comentan también que el verdadero desafío de las organizaciones reside no en la adopción de tecnología, sino en el cambio de la cultura organizacional y justamente por eso recomiendan a futuras investigaciones examinar los factores intangibles para poder superar las barreras.

Análisis crítico

Si bien la investigación de Gruenhagen y Parker (2020) se basa en un análisis de la literatura y no de un análisis descriptivo correlacional como el que se pretende en esta investigación, de igual manera la revisión que realizan de distintos artículos científicos resulta útil pues identifica a la cultura organizacional como uno de los factores clave para el desarrollo de la innovación en las organizaciones mineras.

Es más, las conclusiones y recomendaciones de los autores aportan justificación y enfatizan la importancia de investigar sobre la cultura organizacional en empresas mineras, ya que ellos mismos identifican que muy poco se ha investigado sobre los factores intangibles en esta industria. Considerando que su artículo está basado en el caso australiano, se puede inferir que incluso menos se ha investigado sobre la cultura organizacional en el caso de empresas de minería peruanas, por lo tanto, el objetivo de la presente investigación de estudiar la relación entre las variables liderazgo y cultura organizacional enfocada en innovación será bastante útil para futuras investigaciones.

2.1.10 Informe 1: Deloitte (2016) Innovation in mining in Australia 2016. Australia

Específicamente hablando de la industria de interés de la investigación, el reporte “Innovation in mining in Australia 2016” elaborado por Deloitte investiga la implementación de la innovación en la industria minera.

La investigación que realiza Deloitte (2016) se enfoca en el mercado australiano, sin embargo, propone una serie de bloques necesarios que cumplir para alcanzar la innovación que pueden ser implementados por cualquier tipo de empresa. De acuerdo a la investigación realizada por Deloitte, uno de los principales problemas de las empresas al buscar convertirse en empresas innovadoras es que se espera que la innovación

provenza de los empleados, cuando realmente debe ser un trabajo en equipo. Además, la mayoría no establece objetivos ni metas claras respecto a resultados de los esfuerzos innovadores. Por eso aún existen muchas barreras para la industria minera al buscar implementar la innovación como parte de su modelo de negocio. El objetivo del estudio fue entonces, identificar cómo las empresas mineras implementan exitosamente la innovación con el fin de que estas medidas sean beneficiosas para las demás empresas competidoras de la industria.

El estudio propone doce bloques fundamentales para implementar la innovación de manera exitosa, uno de ellos es precisamente el liderazgo. Se explica que la mayoría de los líderes considera que la innovación consiste en la mejora de procesos, por eso se centran en los objetivos de corto plazo. Sin embargo, los líderes deberían ser conscientes de una visión a largo plazo y ser capaces de compartirla a su equipo, pues más allá del conocimiento experto que un líder pueda poseer su principal función es dirigir al equipo hacia los objetivos de innovación (Deloitte, 2016).

Si bien los demás bloques no mencionan la relación del liderazgo con la innovación, la gran mayoría corresponde a las responsabilidades que ejerce un líder, por ejemplo, el establecimiento de metas, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la gestión del talento y los incentivos. Finalmente el reporte recomienda la implementación de los doce bloques para fomentar una cultura adecuada para que la innovación se convierta en el *core* del negocio (Deloitte 2016).

Análisis crítico

Al presentar los doce bloques básicos para la implementación de la innovación, el reporte realizado por Deloitte sienta las bases para identificar las características de una cultura innovadora y en consecuencia resulta una buena guía para la presente investigación. Además, presenta los bloques organizados en cinco etapas en las cuales se pueden clasificar la implementación de la innovación en las empresas, lo cual es de utilidad para la investigación pues permite identificar las estrategias principales que deberá aplicar Hochschild al encontrarse en la etapa temprana de su transformación cultural hacia la innovación.

2.1.11 Tesis 1: Carrasco - 2015. Gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico en la gran minería de tajo abierto del Perú: estudio de casos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú

Específicamente en el caso de la minería peruana, la tesis presentada por Carrasco en el año 2015 titulada “Gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico en la gran minería de tajo abierto del Perú: estudio de casos” y publicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú investiga la aplicación de tecnología en las principales unidades mineras peruanas de tajo abierto.

Carrasco (2015) explica que la industria minera es una de las principales industrias que aporta al PBI del Perú, Por lo tanto, el autor argumenta la importancia de la gestión de la innovación en este sector para convertir la industria mucho más competitiva a nivel mundial. El objetivo de su investigación consistió en estudiar los casos de distintas empresas mineras peruanas como Cerro Verde, Southern Perú, Antamina, Volcan y Buenaventura con el propósito de investigar la difusión de tecnologías de la información en la minería en el Perú de manera cualitativa.

Los resultados de las entrevistas realizadas por Carrasco (2015) revelan que la gestión de innovación en las empresas mineras se realiza a través de dos actividades principales. La primera es la generación de ideas por parte del personal interno a la empresa, y la segunda, son las alianzas con proveedores en la búsqueda de la mejora continua. Sin embargo, son pocas las empresas que cuentan con un área específica dedicada a la innovación. Por lo tanto, Carrasco (2015) concluye que la mayoría de las empresas mineras peruanas aún se encuentran en una etapa temprana de innovación, pues principalmente la gestión de innovación ha consistido en la aplicación de tecnologías de información pues presentan un menor costo y riesgo a la hora de su implementación.

Análisis crítico

Si bien el autor no se enfoca explícitamente en la gestión de cultura o cambio organizacional ni en las implicaciones del liderazgo, al presentar casos de empresas mineras con experiencia en la innovación es un buen punto de referencia de las acciones

que deberá tomar la empresa Hochschild en su búsqueda por convertir a la innovación en uno de los pilares de su cultura organizacional.

Menciona implícitamente ciertas características culturales fundamentales para la aplicación de gestión de innovación en las empresas peruanas que podrían ser consideradas como buenas prácticas aplicables al caso de Hochschild, por ejemplo, la estrecha cultura de comunicación y colaboración de Buenaventura y el valor que se le atribuye a la creatividad en Southern y Antamina a través del reconocimiento público de las ideas de los colaboradores.

2.1.12 Tesis 2: Almeyda - 2016. Estudio de casos: análisis de los factores que influyeron en el desarrollo de innovaciones de un proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector ingeniería y construcción. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Perú

Almeyda (2016) identificó como problema que la tasa de crecimiento del sector construcción había desacelerado en los últimos años y que, en ese contexto, las empresas deberían desarrollar innovaciones y encontrar nuevo métodos o procesos que las ayude a mantener su competitividad. En consecuencia, el objetivo de su investigación fue analizar los factores que influyeron en el desarrollo de tres casos de innovación por proceso y tres casos de innovación organizacional en una compañía peruana líder en el sector ingeniería y construcción con el fin de proponer lineamientos claves para diseñar un plan estratégico de innovación. Se analizaron los drivers, recursos, barreras, facilitadores y resultados de los procesos, y en referencia de los facilitadores la hipótesis de la autora fue que los equipos motivados y la cultura de innovación fueron facilitadores fundamentales para desarrollar las innovaciones.

La investigación de Almeyda (2016) fue cualitativa y basada en el caso de la empresa INGENIO, cuyos principales giros de negocio son la ingeniería y construcción; pero adicionalmente, también incursiona en negocios de minería, petróleo y gas, energía, transporte e inmobiliaria. Se seleccionó 6 casos de estudio, 3 de innovaciones de proceso y 3 de innovaciones organizacionales. En base a su investigación y análisis Almeyda (2016) concluyó que contar con equipos altamente motivados, altos niveles de comunicación y el apoyo de la gerencia fueron los principales facilitadores identificados

tanto en la innovación de procesos como la innovación organizacional. El respaldo de los líderes y la gerencia también resultó crítico, y se observó que las personas más motivadas están más comprometidas con la visión de la empresa. Curiosamente uno de los facilitadores que obtuvo menor puntaje fue el de reconocimientos e incentivos a la creatividad. También se verificó que la gestión de conocimiento se ejecuta como parte de la innovación organizacional.

Finalmente, Almeyda (2016) recomienda evaluar prácticas de vigilancia tecnológica y estudiar el sistema de gestión del conocimiento de la empresa INGENIO. Para generalizar resultados comenta que habría que realizar un estudio de casos múltiple con diversas empresas peruanas del sector.

Análisis crítico

Se seleccionó esta investigación porque basa su estudio en una empresa líder en construcción e ingeniería, sector que está bastante vinculado al de minería y por lo tanto los resultados podrían ser también aplicables al caso de la minera Hochschild. Si bien la investigación no se centra exclusivamente en el papel del liderazgo o de la cultura organizacional, al abarcar los drivers, recursos, barreras, facilitadores y resultados se logra estudiar en su totalidad los principales componentes de un sistema de innovación y su relación entre sí. Además, considera seis diferentes casos de proyectos de innovación exitosos y de gran escala para llegar a las conclusiones, por lo tanto, permite evaluar el papel de cada tipo de facilitador en distintos contextos.

Uno de sus principales aportes es el reconocimiento del rol de los líderes como uno de los facilitadores clave en el proceso de innovación. Además, identifica que los altos niveles de comunicación y motivación son también importantes facilitadores. Esta es una de las características del comportamiento de un líder transformacional. Por otro lado, el reconocimiento e incentivos a la creatividad obtuvieron uno de los más bajos puntajes dentro de la lista de facilitadores, este comportamiento está principalmente relacionado al de un líder transaccional. Por lo tanto, de manera indirecta se podría inferir que el estilo de liderazgo transformacional sería el adecuado al buscar facilitar la innovación en la empresa, y dado que el caso de estudio se aplica a una empresa del sector

de la construcción, es bastante probable que se pueda extrapolar el mismo resultado al de la empresa Hochschild como empresa minera.

2.1.13 Tesis 3: Manosalvas - 2017. Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú

Manosalvas (2017) enfatiza la importancia de que los líderes sean facilitadores de los procesos de gestión del conocimiento con el objetivo de que las instituciones puedan volverse más efectivas. Sin embargo, poco se ha estudiado sobre la relación entre ambos constructos, por lo tanto, el objetivo de su investigación fue analizar la existencia de la influencia de diferentes estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) sobre el intercambio de conocimiento, tomando en consideración el efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional.

Sus hipótesis afirmaban que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional están positivamente relacionados con el intercambio de conocimientos ya sea tácito o explícito. Para comprobar sus hipótesis, realizó una investigación con enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo-correlacional, en la cual aplicó el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) para evaluar el estilo de liderazgo y otro instrumento desarrollado por Wang y Wang (2012) para medir el intercambio de conocimiento. Se aplicaron los instrumentos a una muestra de 200 empresas privadas ecuatorianas que ofrecen servicios de tecnología, y luego del análisis estadístico se concluyó que el estilo de liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el intercambio de conocimiento tanto explícito como tácito.

Manosalvas (2017) explica que el estilo de liderazgo transformacional contrarresta un fenómeno que se denomina “dilema social del intercambio de conocimiento”. Este dilema consiste en que los trabajadores buscan beneficiarse del depósito de conocimiento de la organización sin contribuir al mismo, y justamente una manera de solucionar este tipo de comportamiento es aplicar el estilo de liderazgo transformacional para motivar a los trabajadores a cumplir tareas que vayan más allá de sus funciones, estimulándolos intelectualmente y siendo consciente de sus necesidades individuales.

Finalmente, Manosalvas (2017) recomienda diseñar e implementar programas de formación de liderazgo que desarrollen las competencias de un líder transformacional, y continuar con la investigación en diferentes industrias ya que el enfoque de la investigación en empresas de tecnología dificulta la generalización de los resultados.

Análisis crítico

Se seleccionó esta tesis doctoral como parte de los estados del arte ya que en primer lugar se fundamenta en la misma base teórica sobre los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional). En segundo lugar, analiza la variable de liderazgo con el mismo instrumento (el Multifactorial Leadership Questionnaire) y adicionalmente, realiza un análisis correlacional que sienta las bases para la presente investigación. Si bien la investigación no analiza la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de manera directa, otras investigaciones han demostrado que el intercambio de conocimiento y el aprendizaje organizacional son cruciales para generar una cultura de innovación.

El aporte de la investigación de Manosalvas consiste en la identificación de la relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el intercambio de conocimiento, mientras paralelamente explica cómo es que este estilo de liderazgo logra contrarrestar el comportamiento oportunista de los trabajadores de aprovecharse del conocimiento para pasar a contribuir y compartirlo con los demás. En ese sentido, se podría esperar también que a largo plazo el estilo de liderazgo transformacional sea la mejor opción para fomentar la adopción de una nueva cultura de innovación en la empresa Hochschild. Lamentablemente, no permite extrapolar los resultados de manera directa dado que el país y la industria sobre los cuales se aplicó la investigación son distintos, pero ratifica la importancia de investigar los efectos de las variables en otras industrias, en este caso por ejemplo la minería.

2.1.14 Tesis 4: Agodu – 2018. Leadership Styles and Companies' Success in Innovation and Job Satisfaction: A Correlational Study. University of Phoenix. California – Estados Unidos.

Agodu (2018) comenta que existen varios estudios que investigan la relación entre el liderazgo y su impacto en el desempeño o compromiso de los empleados, pero son pocos los que estudian la existencia de un estilo de liderazgo dominante que pueda influir positivamente en los indicadores de éxito empresarial, como por ejemplo la innovación.

Es por eso que el objetivo de la investigación de Agodu (2018) consistió en investigar el efecto del estilo de liderazgo sobre la innovación y satisfacción laboral, específicamente en empresas de retail. Su hipótesis fue que el estilo de liderazgo está positivamente asociado con la con la innovación, y para comprobarla llevó a cabo un estudio cuantitativo aplicado a 122 miembros de una empresa anónima de retail que llevaba más de 10 años en el mercado. Su muestra consistió en 76 personas, entre gerentes y personal de recursos humanos, a quienes les aplicó el instrumento Multifactorial Leadership Questionnaire para evaluar la variable liderazgo, y el Statistics Canada's Survey of Innovation and Business Strategy (SIBS) para evaluar la innovación.

Los resultados del estudio demostraron que existe una relación positiva tanto entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción del empleado, como también entre el estilo de liderazgo transformacional y la innovación. Sin embargo, no se pudo identificar que exista una relación entre dichas variables y otros estilos de liderazgo, por ejemplo, el transaccional o el laissez faire. Los resultados están alineados a la teoría del liderazgo transformacional ya que este estilo promueve que los trabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción pues el líder se centra en sus necesidades específicas y los empodera. De esta manera el líder también logra alinear las aspiraciones de su equipo con los objetivos de la organización, logrando que cada individuo asuma mayor responsabilidad y busque técnicas innovadoras para apoyar al líder en alcanzar las metas (Agodu, 2017).

El autor finaliza su investigación recomendando la aplicación de la investigación a diversas industrias de diferentes ubicaciones geográficas para contar con una población más diversa y así obtener más información respecto a la relación entre el liderazgo transformacional y otras variables.

Análisis crítico

Se seleccionó esta investigación porque investiga específicamente la relación entre la variable liderazgo y la innovación. Adicionalmente incluye la variable de satisfacción en el trabajo que, si bien no se considera en la presente investigación, aporta mayor profundidad y entendimiento de los efectos del estilo de liderazgo transformacional. Además, a pesar de que la investigación no haya sido aplicada en la industria de la minería, como menciona el autor, es recomendable conocer los resultados de diferentes industrias para conocer más acerca de los efectos del liderazgo transformacional en diferentes contextos.

Asimismo, para el análisis de las variables aplica una investigación descriptivo-correlacional y explica cómo realizar el análisis estadístico aplicando el mismo modelo de encuesta implementado en la presente investigación siendo esto también un gran aporte. Agodu (2017) sustenta que también podría ser correcto tratar a la variable liderazgo como una variable continua a pesar de que la escala utilizada (escala de Likert) sea ordinal, dando la posibilidad a analizar el promedio de los puntajes de cada subescala. Pero más allá del aporte en la metodología, también logra sustentar el resultado de su investigación con la teoría acerca de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

2.1.15 Tesis 5: Benites et al. – 2019. Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados. Esan Graduate School of Business. Lima – Perú.

Benites et al. (2019) explican que existen diversas investigaciones que han analizado el vínculo del liderazgo sobre el trabajo significativo consideran los efectos mediadores pero muy pocos evalúan su influencia directa. Por lo tanto, el objetivo de su investigación consiste en determinar la influencia directa del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo aplicado al caso de cuatro diferentes empresas de distintas industrias. Sus hipótesis consistieron en que existe una influencia positiva del liderazgo transformacional sobre las tres dimensiones del trabajo significativo: significado positivo, construcción de significado a través del trabajo y motivaciones de bien mayor.

Para comprobar su hipótesis aplicaron el instrumento de escala de Liderazgo Transformacional Global (GLT) y el instrumento inventario de trabajo y significancia (WAMI) para evaluar las variables de liderazgo y trabajo significativo respectivamente. Estos instrumentos fueron aplicados a 423 trabajadores de 4 empresas de diferentes industrias: minería, agroindustria, transportes y pesca.

En base a los resultados de su investigación Benites et al. (2019) concluyeron que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación estadísticamente significativa y directamente proporcional en las tres dimensiones analizadas de la variable trabajo significativo, siendo el resultado consistente con las investigaciones previas. Explican que los líderes transformacionales son capaces de inspirar a los demás a ver sus trabajos como importantes, generando que el desempeño de los demás vaya más allá de las expectativas y además logran ampliar los intereses de sus equipos, creando compromiso con el propósito y misión de la organización.

Finalmente, los autores sugieren realizar mayor investigación en distintas industrias para evidenciar si los sectores empresariales, las organizaciones y/o áreas de trabajo influyen en la percepción sobre el liderazgo transformacional y la significatividad del trabajo.

Análisis crítico

Esta investigación fue seleccionada porque investiga la influencia de la variable liderazgo - específicamente el estilo de liderazgo transformacional - en el caso de cuatro empresas peruanas de diferentes industrias, entre ellas la minería. Si bien no lo relaciona directamente con la variable cultura organizacional, permite tener una mayor comprensión sobre los efectos de aplicar este estilo de liderazgo.

El principal aporte de la investigación es que aplica un mismo cuestionario para analizar la influencia del liderazgo transformacional en cuatro distintas industrias, entre ellas la industria minera, obteniendo como resultado final que el estilo de liderazgo transformacional tiene relación directa con el trabajo significativo. Si bien no se analiza los efectos de este estilo de liderazgo con la variable innovación o cultura organizacional, de igual manera resulta ser un indicio de la importancia de aplicar este estilo de liderazgo en diferentes industrias. En un entorno de cambio donde el objetivo es fomentar la

adopción de una nueva cultura, nuevos valores y nuevos propósitos, resultará clave que el líder logre hacer que su equipo perciba que el nuevo rumbo de la empresa se encuentra alineado a sus intereses con el fin de que la nueva cultura sea valorada y finalmente aceptada. Lamentablemente la investigación no llega a presentar los resultados por industria, sino únicamente los resultados finales para determinar si el estilo de liderazgo transformacional tiene el mismo grado de relación con el trabajo significativo en los distintos contextos.

2.1.16 Tesis 6: Olivera – 2021. El rol del liderazgo en la generación de innovaciones en una empresa que carece de un sistema de gestión de la I+D+I. El caso de una empresa fabricante de productos para la exploración minera. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.

La investigación de Olivera (2021) consiste en una investigación aplicada a un caso de estudio de una empresa anónima dedicada a la fabricación de productos para la exploración minera diamantina, que en vista de la volatilidad del precio de la plata (uno de sus insumos clave para elaborar los productos que ofrecían al mercado), se vio en necesidad de crear un área de I+D con el objetivo de buscar materiales alternativos para bajar los costos de producción manteniendo a la par la calidad del producto. El objetivo del estudio consistió en investigar sobre la importancia del liderazgo en la realización de actividades de innovación en una empresa peruana del sector minero con un sistema de innovación poco articulado. Una de las hipótesis de Olivera (2021) consistió en que el rol del líder es fundamental para que el proceso de I+D+i pueda ser exitoso en una empresa, aunque esta no cuente con un sistema de gestión de la innovación.

La investigación de Olivera fue más bien cualitativa. Realizó 8 entrevistas a las personas que estuvieron involucradas en el proceso de investigación de la empresa. Adicionalmente aplicó una pequeña encuesta a las personas entrevistadas para que puntúen el rol que tenían las distintas categorías evaluadas. Entre los resultados, Olivera (2021) identificó que la categoría de liderazgo fue una de las cuales obtuvo mayor puntaje, siendo la pregunta respecto a la importancia del liderazgo de la gerencia para el área de I+D la que obtuvo mayor valorización, seguida de la ejecución de acciones por parte de la Gerencia y la claridad de la estrategia y objetivos al respecto. En resumen, Olivera (2021) concluye que a pesar de que la empresa no cuente con un sistema de

gestión de la innovación articulado, el éxito de los procesos de innovación se debe no solo al conocimiento del mercado y necesidades de los clientes, sino también al interés y capacidad del líder por provocar innovaciones.

Análisis crítico

Se seleccionó esta investigación pues es una de las pocas que investiga el rol del liderazgo en los procesos de innovación en un caso aplicado a una empresa perteneciente a la industria minera peruana. Si bien es una investigación cualitativa y no cuantitativa, aun así permite recolectar información valiosa sobre la puesta en práctica de un proceso de innovación dirigido por un líder. Además, al igual que Hochschild, esta empresa realizó una transición hacia una cultura más cercana a la innovación.

El aporte de la investigación de Olivera (2021) consiste en que permite conocer la percepción de las principales personas involucradas en los procesos de I+D, quienes coinciden finalmente que el rol del líder fue clave para tener éxito en dichos procesos. Por lo tanto, reafirma la importancia de contar con el liderazgo correcto al momento de querer promover la innovación en una organización, específicamente en una empresa de fabricación de productos para la exploración minera. Las conclusiones del autor coinciden con las demás investigaciones acerca del papel crítico que juega un líder al momento de querer cambiar la cultura organizacional.

2.1.17 Libro 1: Schein, E. – 2016. Organizational culture and leadership. Hoboken – Estados Unidos.

En la quinta edición del libro “Organizational culture and leadership” publicado en el año 2016 y escrito por Edgar Schein, el autor explica y analiza la definición de cultura organizacional y además la relaciona al liderazgo. Schein (2016) define a la cultura como el conjunto acumulado de aprendizajes compartidos que se han adquirido a lo largo del tiempo por un grupo de personas en la búsqueda de la resolución de problemas y de la integración interna. Este aprendizaje acumulado (la cultura) se manifiesta en el sistema de creencias, valores y normas de comportamiento.

Ya que el liderazgo es clave para generar aprendizaje (pues el aprendizaje ocurre cuando el líder de un grupo exige un cambio de comportamiento con el fin de alcanzar un objetivo), Schein concluye que el liderazgo está fuertemente involucrado en la creación de la cultura de las organizaciones y enlista seis mecanismos primarios a través de los cuales los líderes transmiten la cultura (Schein, 2016).

A través de aquello a lo que prestan atención y recompensan, de la asignación de recursos, a través de la manera cómo lidian con incidentes y crisis y a través de los criterios utilizados para el reclutamiento y selección y promociones de los colaboradores los líderes transmiten tanto de manera explícita como implícita el sistema de creencias y valores que rigen en una organización. Demás mecanismos secundarios sirven para reforzar la cultura organizacional, como por ejemplo el diseño de la estructura organizacional, procedimientos, el diseño de los espacios físicos, rituales, historias sobre eventos importantes y las declaraciones formales de la filosofía organizacional. Sin embargo, el líder únicamente tiene control sobre los mecanismos primarios, y es a través de ellos que puede influenciar la evolución de la cultura organizacional (Schein, 2016).

Análisis crítico

Schein es considerado un experto en psicología organizacional, y por eso el libro “Organizational culture and leadership” sienta las bases de la presente investigación para poder comprender no sólo las definiciones pertinentes, sino también entender la relación entre cultura y liderazgo y cómo se influyen entre sí, lo cual es uno de los objetivos de la presente investigación.

2.1.18 Libro 2: Sheen – 2016. La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Lima – Perú.

En la primera edición del libro “La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial” Sheen (2016) explica la importancia de la cultura sobre los resultados del negocio e inevitablemente menciona al liderazgo como uno de los factores básicos para promocionar la cultura empresa.

Sheen (2016) considera que los líderes de una organización son el referente de conducta en el trabajo, y es precisamente a través de sus comportamientos que transmiten los valores de la empresa día a día. Sin embargo, también recalca que los líderes transmiten la cultura organizacional a través de los colaboradores que reclutan, lo cual finalmente contribuye al desarrollo de una cultura sólida. Además de mencionar al liderazgo como uno de los factores que influyen sobre el desarrollo de la cultura organizacional, Sheen (2016) menciona otros tres factores fundamentales, uno de los cuales es el sistema de compensaciones e incentivos. Explica que a través de los incentivos se puede moldear la cultura pues influye tanto en el desempeño individual de los colaboradores como en el aprendizaje organizacional. El segundo factor es el perfil de los colaboradores, el cual a su vez depende de la selección que realice el líder. El tercer factor es la comunicación, la cual debería ser preferiblemente de doble vía para que los líderes puedan realizar un seguimiento del nivel de asimilación de la filosofía organizacional. Además, agrega que conforme la distancia de poder sea más baja entre los líderes y los colaboradores, se fomenta la interiorización de la cultura por parte de los colaboradores por convicción y no porque se les haya sido impuesta.

Análisis crítico

Sheen logra explicar de manera resumida y concisa cómo el liderazgo fomenta la cultura organizacional, y por ende la relevancia del rol del líder en los cambios culturales y organizacionales. Además, resume tres factores fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional, los cuales son mencionados por diferentes autores que han sido recopilados en la presente investigación, pero de manera independiente. La relación entre estos tres factores que realiza Sheen propone un enfoque valioso para la investigación, pues supone una interrelación entre estos, el liderazgo y cultura organizacional.

2.1.19 Libro 3: Tidd, J., y Bessant, J. - 2017. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Reino Unido.

Tidd y Bessant alcanzan un siguiente nivel en el libro “Managing Innovation - Integration technological, market and organizational change” publicado en el año 2014, el cual está exclusivamente dedicado a la gestión de la innovación en las empresas.

Tidd y Bessant (2014) dedican un capítulo únicamente a la influencia de la cultura organizacional sobre la innovación y mencionan el liderazgo como uno de los 6 componentes que influyen en la creación de una cultura específicamente innovadora.

El compromiso de los líderes con el aprendizaje es indispensable para generar una cultura innovadora, no obstante, recalca que no es el único agente de cambio. Dentro de las actividades que realiza un líder que fomenta la innovación Tidd y Bessant (2014) explican que más allá de generar ideas, el rol principal del líder debería consistir en evaluar y dar retroalimentación sobre las ideas generadas por sus subordinados. A su vez, debe buscar crear un clima de trabajo en equipo y creatividad, pero sobre todo de seguridad emocional pues la innovación supone riesgos y por eso muchos colaboradores no se atreven a desafiar el statu quo. Otro de los roles que debería cumplir un líder innovador es el de fomentar la estimulación intelectual de los colaboradores, por ejemplo, generando interés y conciencia sobre los problemas que existen dentro de la organización.

El quinto componente para crear una cultura de innovación es generar un clima que fomente la creatividad. Ciertos factores sobre los cuales los líderes tienen influencia suelen restringir la innovación, por ejemplo, el tipo de comunicación estrictamente vertical, en la cual solo se aceptan los mandatos que provengan desde los puntos más altos de la estructura jerárquica (Tidd y Bessant, 2014).

Análisis crítico

Dado que Tidd y Bessant, (2014) se enfocan exclusivamente en la implementación de la innovación en las empresas, al dedicar un capítulo exclusivo tanto a la cultura y como al liderazgo se resalta la importancia de ambos factores. El libro resulta ser un buen punto de partida entonces para identificar las características tanto de un líder innovador como de una cultura innovadora, entre otros aspectos como el diseño organizacional que colaboran en su implementación. Esta mirada holística permite una mayor comprensión tanto del problema como de posibles soluciones en el caso de cambio de cultura organizacional de Hochschule.

Tabla 2.1

Resumen de los aportes de los artículos científicos

Autor	Universidad	Título	Aporte
Donate y Sánchez de Pablo (2014)	Universidad de Castilla	The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation	El liderazgo orientado al conocimiento combina las características de los líderes transformacionales y transaccionales. Este tipo de liderazgo tiene un impacto directo en la gestión del conocimiento, lo cual está vinculado con la innovación de productos en el caso de las empresas españolas del rubro de la tecnología.
Arancibia et al. (2015)	Universidad Diego Portales	Identificación de factores clave en la cultura de innovación. El caso de la mediana minería en Chile.	La gestión de la dirección (el rol del liderazgo) es uno de los factores más importantes para promover la innovación en el caso de la mediana minería chilena. Otro de los factores es también la gestión del conocimiento.
Dodge et al. (2017)	(No aplica)	The role of leadership in innovation	Existen tres comportamientos principales del liderazgo que hacen que los trabajadores perciban la organización como innovadora: el estímulo organizacional, otorgar trabajo desafiante y fomentar el apoyo dentro del equipo de trabajo. La importancia de estos factores dependerá del tipo de cultura organizacional actual de la empresa.
Kentrus (2017)	Frostburg State University	Who is your champion? Attributes of organizational champions who transform organizations through innovations	El autor propone cinco atributos que debería poseer un promotor de la innovación: networking y desarrollo de relaciones, persistencia, conocimiento, habilidades de negociación para poder acceder a recursos escasos y apoyo entusiasta de las ideas innovadoras. Estos atributos están alineados con las características de un líder transformacional,
Zheng et al. (2017)	Kunming University of Science and Technology	Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator knowledge sharing and moderator of social capital.	Tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional están positivamente relacionados con la innovación en el caso de empresas chinas de la industria de la construcción. Los autores proponen que a corto plazo las recompensas pueden promover la innovación, pero a largo plazo sugieren que la motivación sea intrínseca.
Fleming y Millar (2017)	Hult International Business School y University of Twente	Leadership capacity in an era of change: the new normal leadership	Los líderes en entornos VUCA deberían tener un foco en las personas (mentoría, aprendizaje, manejo de emociones), ser facilitadores, generar un ambiente de trabajo saludable (respeto, generación de ideas), generar confianza (aceptar la diversidad y ser tolerantes), tener visión y estar comprometidos con esa misión.

(continúa)

(continuación)

Autor	Universidad	Título	Aporte
Henriques et al. (2019)	Universidad de Lisboa	Facing the dark side: How leadership destroys organizational innovation.	Identifican como características de un líder destructivo el comportamiento hostil, la inhabilidad para delegar, favoritismo y la incapacidad para motivar, lo cual finalmente termina destruyendo los esfuerzos por innovar por parte de los trabajadores.
Roque y Arriaga (2019)	Universidad de Anáhuac	El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de	Confirma la existencia de una relación positiva entre el aprendizaje organizacional, la administración del conocimiento y el liderazgo con la innovación, en el caso del personal operativo de una empresa mexicana.
Gruenhagen y Parker (2020)	University of Queensland	Factors driving or impeding the diffusion and adoption of innovation in mining: A systematic review of the literature.	Los autores concluyen que existen facilitadores intangibles de la innovación, por ejemplo, el capital humano, la cultura de innovación, apertura al cambio, inversión en I+D, entre otros. Pero muy poco se ha investigado sobre el rol de estos factores intangibles, especialmente sobre la cultura organizacional.

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.2

Resumen de los aportes de las tesis

Autor	Universidad	Título	Aporte
Carrasco (2015)	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico en la gran minería de tajo abierto del Perú: estudio de casos.	Estudia los casos sobre cómo las principales minas de tajo abierto en el Perú promueven la innovación. La investigación no menciona de manera directa el rol de liderazgo, pero la revisión de los casos propone ciertas ideas que podrían implementar los líderes, por ejemplo, generar una estrecha cultura de comunicación y colaboración, y además premiar la creatividad.
Manosalvas (2017)	Centrum Graduate Business School - Pontificia Universidad Católica del Perú	Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional	El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el intercambio de conocimiento en el caso de empresas de servicios de tecnología en Ecuador. Esto se explica gracias al dilema social, ya que el liderazgo transformacional motiva de forma intrínseca a los trabajadores a compartir su conocimiento con los demás a pesar de que no reciban nada a cambio.
Agodu (2018)	University of Phoenix	Leadership Styles and Companies' Success in Innovation and Job Satisfaction: A Correlational Study	El liderazgo transformacional está positivamente relacionado no solo con la satisfacción en el trabajo, sino también con la innovación en el caso de empresas de la industria retail con más de 10 años en el mercado. Gracias a que el líder transformacional se preocupa por las necesidades específicas de su equipo, logra alinear sus aspiraciones a los objetivos de la organización, motivándolos a asumir mayores responsabilidad y búsqueda de técnicas innovadoras para alcanzar las metas.
Olivera (2021)	Pontificia Universidad Católica del Perú	El rol del liderazgo en la generación de innovaciones en una empresa que carece de un sistema de gestión de la I+D+I. El caso de una empresa fabricante de productos para la exploración minera.	Reafirma en base a un caso de estudio de una empresa dedicada a la fabricación de productos para la exploración minera la importancia del rol del líder en los procesos de innovación así no exista un sistema de gestión de la innovación bien articulado.

(continúa)

(continuación)

Autor	Universidad	Título	Aporte
Benites et al. (2019)	Esan Graduate School of Business	Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados	En cuatro empresas peruanas de distintas industrias - entre ellas la industria minera - el estilo de liderazgo transformacional resulta estar positivamente relacionado con el trabajo significativo. Logran que sus seguidores perciban sus funciones como importantes, de esa manera logra comprometerlos con la misión y propósito del equipo, lo cual será clave para una empresa que busca fomentar la adopción de su nueva cultura organizacional.
Almeyda (2016)	Pontificia Universidad Católica del Perú	Estudio de casos: análisis de los factores que influyeron en el desarrollo de innovaciones de proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector de ingeniería y construcción.	Identifica el apoyo de la gerencia y los líderes como uno de los principales facilitadores para las innovaciones de procesos e innovaciones organizacionales en el caso de una empresa de la industria de la construcción. Otros facilitadores importantes son la alta motivación de los equipos y los altos niveles de comunicación, de manera indirecta hace alusión al comportamiento de un líder transformacional. Por lo tanto, se podría inferir que el liderazgo transformacional facilita de mejor manera las innovaciones en una organización.

Nota. Elaboración propia

2.2 Bases teóricas

La variable independiente de la investigación es el estilo de liderazgo y la variable dependiente es la cultura organizacional. A continuación, se presentan dos bases teóricas por cada variable que sirvieron de sustento tanto para la elaboración de las hipótesis como para la elaboración de los instrumentos de recolección de dato.

2.2.1 Bases teóricas de la variable independiente: estilo de liderazgo

2.2.1.1 Full range leadership model - Bass y Avolio

La gran mayoría de estudios encontrados y citados en los antecedentes de investigación exploran la influencia de dos estilos de liderazgo en particular: el estilo de liderazgo transformacional y el estilo transaccional, por lo que se considera pertinente profundizar en las características de ambos estilos.

Luisser y Achua (2016) explican que la teoría del estilo de liderazgo transformacional fue planteada inicialmente por J.M. Burns en el año 1978, y luego desarrollada por diversos autores entre los cuales resaltan Bernard Bass y Bruce Avolio, creadores del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ), cuestionario utilizado para medir las diferentes dimensiones únicas de cada estilo de liderazgo con el fin de facilitar su identificación.

Los líderes transformacionales se caracterizan por generar una visión inspiradora del futuro, la cual buscan compartir con el resto del equipo. Esto les da la habilidad de poder cambiar el statu quo, pues son capaces de crear una nueva visión realmente convincente y compartirla de manera eficaz. Como consecuencia las demás personas de su entorno terminan siendo motivadas por sus mismos ideales y asimilan los esfuerzos de cambio. Los líderes transformacionales promueven el trabajo en equipo, la cooperación y la innovación, y en consecuencia tienen un impacto sobre el desempeño del equipo y la cultura de aprendizaje (Luisser y Achua, 2016).

Los líderes transformacionales se caracterizan por las siguientes dimensiones detalladas a continuación:

- Influencia idealizada: se refiere al sentimiento de admiración y confianza generado por el líder.
- Motivación inspiradora: el líder es capaz de motivar e inspirar a su equipo, le proporciona un sentido a su trabajo.
- Consideración individual: se presta atención personalizada a cada colaborador del equipo.
- Estimulación intelectual: el líder promueve creatividad, imaginación e innovación. (Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, 2010).

Otro estilo liderazgo identificado es el estilo de liderazgo transaccional. Los líderes que aplican un estilo de liderazgo transaccional motivan al equipo a través de la promesa de recompensas y beneficios a cambio del logro de los objetivos, la relación entre el líder y el equipo se basa principalmente en una serie de intercambios (Luisser y Achua, 2016).

Las dimensiones típicas de este estilo de liderazgo son las siguientes:

- Recompensa contingente: se proporcionan recompensas a cambio del logro de los objetivos previamente establecidos.
- Dirección por excepción: los líderes intervienen únicamente en momentos cruciales o para corregir fallos (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Existe un tercer estilo de liderazgo, el liderazgo pasivo, estilo a través del cual el líder no interviene y más bien evita la toma de decisiones (Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, 2010).

2.2.1.2 Modelo de la rejilla gerencial - Blake y Mouton

Como segunda base teórica para la variable independiente liderazgo se escogió la teoría desarrollada por Blake y Mouton, pues complementa la teoría de los estilos transformacional y transaccional al evaluar el estilo de liderazgo en base a dos dimensiones.

La primera dimensión es la orientación a las personas, y se refiere al grado en el cual el líder genera buenas relaciones interpersonales, promueve la autoestima de los colaboradores y crea un ambiente de confianza. La segunda dimensión es la orientación a los resultados o también conocida como preocupación por la producción. Los líderes que obtienen un alto puntaje en esta dimensión se caracterizan por hacer énfasis en la importancia de la eficiencia, calidad y logro de objetivos (Arbaiza, 2017).

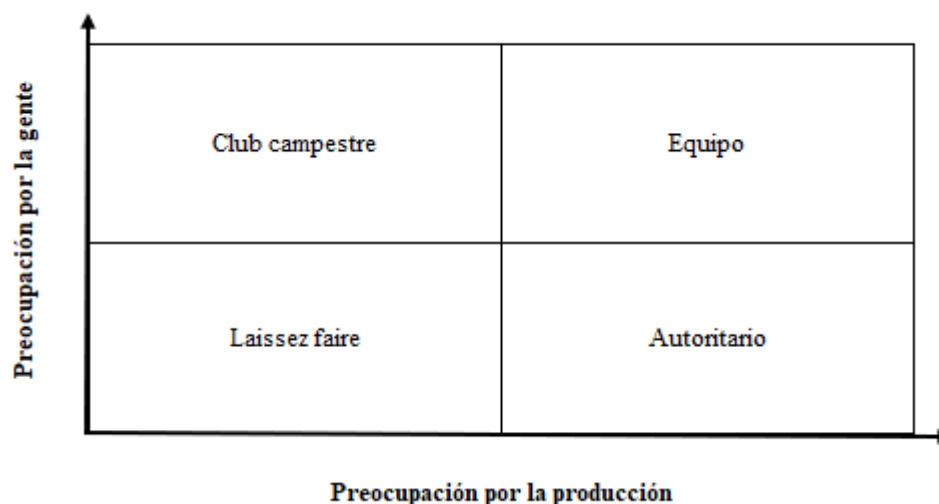
Al combinar ambas dimensiones se obtienen los siguientes estilos de liderazgo característicos:

- Club campestre: Líder empático, se preocupa y demuestra un genuino interés por las personas.
- Autoritario: Líder inflexible, suele ejercer poder y control. Sanciona los errores.
- Equipo: Este tipo de líder logra armoniza las necesidades de producción de la empresa con las necesidades personales de los colaboradores.
- Laissez faire: Líder pasivo, no se involucra con la toma de decisiones ni con los problemas de la empresa. (Arbaiza, 2017).

Como se puede observar, existen similitudes entre el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo de equipo, ya que ambos logran alinear las necesidades de los colaboradores con los objetivos de la organización. Y correspondientemente, el estilo de liderazgo transaccional y el estilo autoritario comparten el hecho de otorgar recompensas o castigos en base al logro de los objetivos.

Figura 2.1

Resumen de la teoría del modelo de la rejilla gerencial de Blake y Mouton



Nota. Elaboración propia en base al modelo Blake y Mouton explicado por Arbaiza (2017)

2.2.2 Bases teóricas de la variable dependiente: cultura organizacional

2.2.2.1 Competitive Value Framework - Cameron y Quinn

El Competitive Value Framework fue elaborado por Cameron y Quinn (2011) y es explicado por Arbaiza (2017) en el libro “Liderazgo y comportamiento organizacional”. Este modelo propone la identificación de cuatro diferentes modelos de cultura organizacional en función a dos ejes con polos contrarios. Se escogió este modelo como una de las bases teóricas pues permite clasificar la cultura organizacional y relacionarla a su vez con el estilo de liderazgo predominante en cada caso.

El primer eje representa a la orientación de la empresa, cuyos polos son la orientación interna (es decir que el foco se centra en la misma organización, su funcionamiento y sus miembros) y la orientación externa (el foco principal es el

mercado). El segundo eje corresponde al nivel de flexibilidad y contrario control que se ejercen dentro de la empresa. Desde esta perspectiva se pueden identificar empresas descentralizadas o más bien empresas donde prima la predictibilidad de las actividades y el orden (Arbaiza, 2017).

De la evaluación de ambos ejes Cameron y Quinn proponen la existencia de cuatro modelos básicos de cultura organizacional, y a cada tipo de cultura corresponde una orientación, estilo de liderazgo y valores relacionados a sus características.

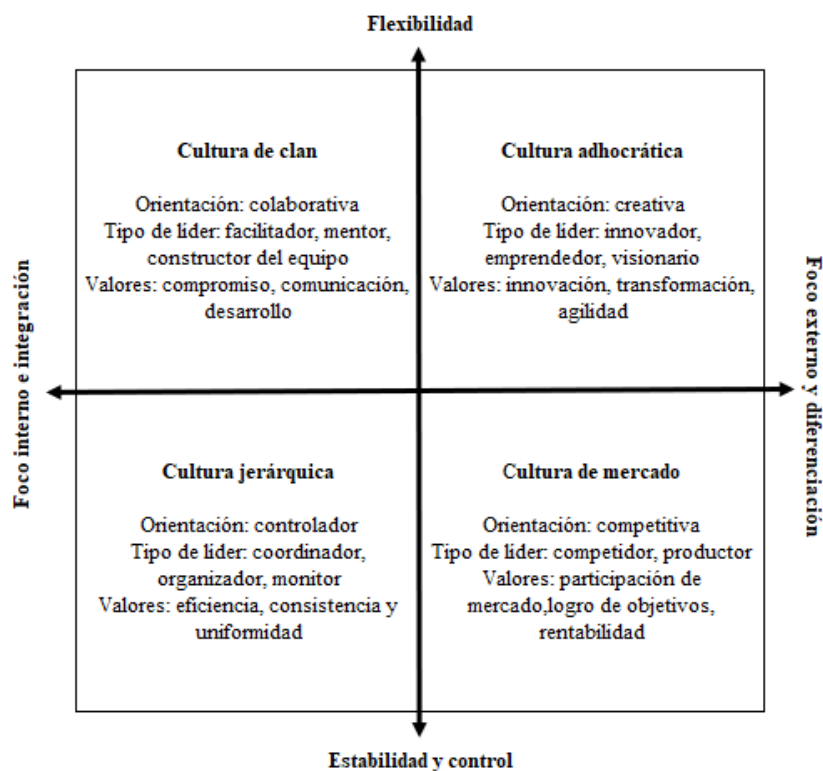
Los cuatro tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn son:

- La cultura de clan, en la cual los miembros buscan colaborar entre sí y el líder es visto principalmente como un mentor.
- La cultura adhocrática, considerada una cultura innovadora y dinámica. Los líderes son considerados como emprendedores y visionarios.
- La cultura jerárquica, que se caracteriza por los procedimientos estandarizados, los líderes son principalmente conservadores.
- La cultura de mercado, la cual busca constantemente la eficiencia y el crecimiento de la empresa. Los líderes son considerados altamente competitivos (Arbaiza, 2017).

En consecuencia, una cultura innovadora según Cameron y Quinn corresponde a la cultura adhocrática, la cual se caracteriza por su enfoque externo y flexibilidad.

Figura 2.2

Resumen de la teoría de modelo del Competitive Value Framework de Cameron y Quinn



Nota. Adaptado de *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (p. 57) por K. Cameron y R. Quinn, 2011, Jossey-Bass.

2.2.2.2 Modelo de cultura organizacional según Denison

El modelo de cultura organizacional de Denison utiliza los mismos ejes de la teoría de Cameron y Quinn, sin embargo, se enfoca en el impacto de la cultura organizacional sobre la efectividad.

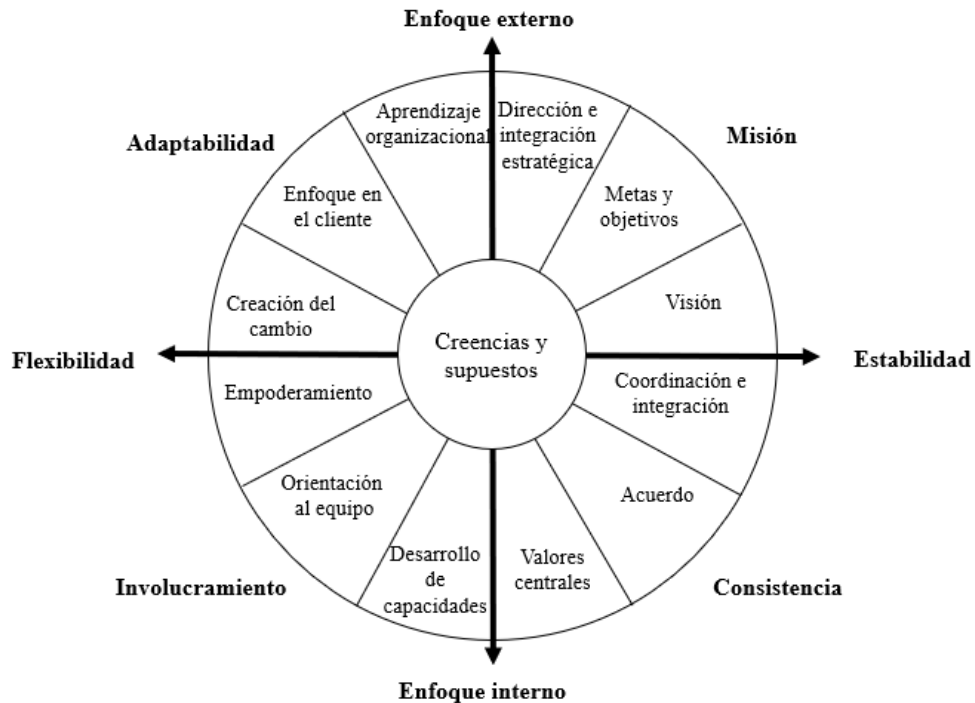
De la relación entre los ejes de enfoque interno versus enfoque externo y flexibilidad versus estabilidad se identifican cuatro rasgos esenciales, los cuales presentan tres índices particulares.

- Misión: Se define como el propósito de la organización. Sus índices característicos son: dirección estratégica, metas y objetivos y visión.
- Involucramiento: Los índices de este rasgo son el desarrollo de las capacidades, la orientación al equipo y el empoderamiento. Se trata de organizaciones que comprometen a todos los miembros de la organización por el crecimiento del negocio.
- Adaptabilidad: La característica principal de estas organizaciones es la flexibilidad ante los cambios del entorno, por lo tanto, son entidades que hacen hincapié en el aprendizaje organizacional, el enfoque en el cliente y la creación del cambio.
- Consistencia: Índices como los valores centrales, acuerdos y la coordinación e integración permiten que estas organizaciones sean capaces de hacer coincidir las necesidades de los colaboradores con los objetivos organizacionales. (Denison Consulting, 2019).

De acuerdo con este modelo, las culturas más innovadoras son aquellas que presentan altos puntajes principalmente en la dimensión de adaptabilidad, y también en la dimensión de misión, ya que presentan un enfoque externo (Denison Consulting, 2019).

Figura 2.3

Resumen de la teoría del modelo de Denison



Nota. Adaptado de Liderazgo y comportamiento organizacional (p. 416), por L. Arbaiza, 2017, ESAN.

2.2.3 Definiciones

A continuación, se presentan ciertas definiciones necesarias para tener una mejor comprensión de algunos términos aplicados a lo largo tanto del marco teórico como de la investigación.

- **Aprendizaje:** Adquisición del conocimiento por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia.
- **Aprendizaje organizacional:** El aprendizaje organizacional consiste en la adquisición de conocimiento por parte de las organizaciones y su aplicación en las estrategias de la empresa.

- **Clima organizacional:** Es importante mencionar la definición de clima organizacional porque a menudo se utiliza como sinónimo de cultura organizacional, sin embargo, el clima es el ambiente interno generado por un grupo de personas, generalmente relacionado a su estado de ánimo.
- **Creatividad:** A diferencia de la innovación, la creatividad hace referencia exclusivamente al desarrollo de nuevas ideas, más no necesariamente a su puesta en práctica.
- **Cultura organizacional:** Representa los valores, actitudes, creencias y normas que sientan las bases del comportamiento de un grupo de personas. Puede ser representada tanto por elementos tangibles como intangibles.
- **Filosofía organizacional:** Hace referencia a la misión, visión y valores de una organización.
- **Gestión del cambio:** La gestión del cambio es un enfoque estructurado que consiste en la planificación, evaluación y desarrollo de estrategias con el fin de lograr un cambio exitoso y aceptado por las personas involucradas.
- **Gestión del conocimiento:** Es un modelo de gestión que pretende fomentar la creación y transferencia de conocimiento a lo largo de la organización con el fin de fomentar el aprendizaje organizacional.
- **Innovación:** Hace referencia a la aplicación de ideas, productos o procesos totalmente nuevos o bien a la mejora de los ya existentes.
- **Innovación abierta:** Estrategia de innovación a través de la cual las empresas trabajan con agentes externos a la organización y realizan colaboraciones con el fin de fomentar la creación de nuevas ideas.
- **Líder:** Persona con la habilidad de influenciar el comportamiento de los demás. En el contexto de la investigación, la palabra líder hace referencia a jefes de línea, gerentes, entre otros puestos formales dentro de una organización que tienen un grupo de personas a su cargo.
- **Liderazgo:** Es la habilidad de dirigir e influenciar sobre el comportamiento de los demás.
- **Liderazgo transaccional:** Estilo de liderazgo que se centra en las necesidades extrínsecas de las personas y busca influenciar en los empleados a través de recompensas.

- **Liderazgo transformacional:** Estilo de liderazgo que se centra en las necesidades intrínsecas de las personas y promueven la participación y comunicación de ideas de los empleados.
- **Transformación cultural:** Hace referencia al cambio de los valores, normas entre otros elementos que rigen el comportamiento dentro de una organización y al proceso de transición que se debe atravesar con el fin de asimilar las nuevas directrices.



CAPÍTULO III: HIPÓTESIS-VARIABLES-ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de las hipótesis

3.1.1 Hipótesis principal

A partir de la revisión de los antecedentes de investigación y bases teóricas se formula la siguiente hipótesis principal.

Hipótesis principal

Las acciones realizadas por los líderes y el estilo de liderazgo que aplican sí están positivamente relacionados con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

3.1.2 Hipótesis específicas

A partir de la hipótesis principal se derivan las siguientes tres hipótesis específicas alineadas a los objetivos específicos de la investigación. Las hipótesis específicas permiten corroborar el resultado de la hipótesis general.

Hipótesis específica número 1

La cultura organizacional de la empresa minera Hochschild no se caracteriza por ser una cultura organizacional que promueve la innovación.

De acuerdo con la teoría de Denison Consulting (2019), las empresas más innovadoras y competitivas demuestran altos puntajes en la dimensión de adaptabilidad, la cual se encuentra en el eje de flexibilidad y enfoque externo. Pero considerando que la empresa minera Hochschild recién ha iniciado su transformación cultural hacia la innovación, se espera que en este caso se demuestre justo lo contrario.

Hipótesis específica número 2

La estimulación intelectual sí está positivamente relacionada con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

Esta hipótesis se fundamenta en base a las conclusiones de las investigaciones de Donate y Sánchez de Pablo (2014), Arancibia et al. (2015), Ferrer (2015), Almeyda (2016), Manosalvas (2017) Zheng et al. (2017) Roque y Arriaga (2019), entre otras, en cuyas investigaciones resaltan la importancia de la gestión del conocimiento. En consecuencia, se espera que la estimulación intelectual sea una acción importante para fomentar el nuevo atributo cultural de innovación.

Hipótesis específica número 3

El estilo de liderazgo transformacional sí está positivamente relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

Esta hipótesis se sostiene en base a los hallazgos de las investigaciones de Donate y Sánchez de Pablo (2014), Kentrus (2017), Manosalvas (2017), Agodu (2018), Fleming (2019), Benites y Gutiérrez (2019), entre otras, en cuyas investigaciones concluyen que el estilo de liderazgo transformacional es el indicado para promover la cultura organizacional.

3.2 Variables y operacionalización de las variables

3.2.1 Variables

La presente investigación cuenta con dos variables de estudio que se detallan a continuación.

Variable independiente: estilo de liderazgo

La variable independiente de la presente investigación es el estilo liderazgo, ya que influye sobre la variable dependiente cultura organizacional. Esto está alineado según la teoría de Schein (2016), en la cual se especifican diversos mecanismos a través de los cuales los líderes influyen la cultura de una organización.

Variable dependiente: cultura organizacional

De acuerdo con Buendía et al. (2001), la variable dependiente representa las consecuencias originadas por cambios en el sujeto bajo estudio. En esta investigación la cultura organizacional es considerada una variable dependiente pues puede ser influenciada por estilo de liderazgo aplicado

3.2.2 Operacionalización de las variables

Para la operacionalización de la variable estilo de liderazgo se utilizó como guía la teoría Full range leadership model de Bass y Avolio. Esta teoría propone 7 dimensiones a través de las cuales se puede identificar si el estilo de liderazgo aplicado corresponde al transformacional, transaccional o pasivo. Los indicadores de cada una de estas dimensiones se basan en la frecuencia de los comportamientos observables demostrados por el líder evaluado.

Para la operacionalización de la variable dependiente cultura organizacional se utilizó la base teórica del modelo de la cultura organizacional según Denison. Esta teoría se basa en cuatro dimensiones: adaptabilidad, involucramiento, misión y consistencia.

Tabla 3.1

Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM CUESTIONARIO MLQ
ESTILO DE LIDERAZGO	Existen 3 principales estilos de liderazgo de acuerdo con el Full Range Leadership Model de Bass y Avolio. Los estilos de liderazgo pueden ser identificados de acuerdo con la frecuencia de ciertos comportamientos observables.	Influencia idealizada	Genera un sentimiento de admiración y de confianza en el equipo.	1, 8, 15
		Motivación inspiradora	Motiva e inspira, proporciona un significado a su trabajo.	2, 9, 16
		Estimulación intelectual	Promueve creatividad, imaginación e innovación.	3, 10, 17
		Consideración individual	Presta atención personalizada a cada miembro de su equipo.	4, 11, 18
		Recompensa contingente	Proporciona recompensas a cambio del logro de los objetivos establecidos.	5, 12, 19
		Dirección por excepción	Interviene únicamente para corregir fallos.	6, 13, 20
		Laissez-faire	Evita la toma de decisiones.	7, 14, 21
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM CUESTIONARIO DE DENISON
CULTURA ORGANIZACIONAL	Schein (2016) define a la cultura como el conjunto acumulado de aprendizajes compartidos que se han adquirido a lo largo del tiempo en una organización. Se manifiesta en el sistema de creencias, valores y normas de comportamiento.	Adaptabilidad	Aprendizaje organizacional	1, 2, 3, 4, 5
			Enfoque en el cliente	6, 7, 8, 9, 10
			Creación del cambio	11, 12, 13, 14, 15
		Involucramiento	Empoderamiento	16, 17, 18, 19, 20
			Orientación al equipo	21, 22, 23, 24, 25
			Desarrollo de capacidades	26, 27, 28, 29, 30
		Misión	Dirección e integración estratégica	31, 32, 33, 34, 35
			Metas y objetivos	36, 37, 38, 39, 40
			Visión	41, 42, 43, 44, 45
		Consistencia	Coordinación e integración	46, 47, 48, 49, 50
			Acuerdo	51, 52, 53, 54, 55
			Valores centrales	56, 57, 58, 59, 60

Nota. Elaboración propia.

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación

Con el fin de que el presente trabajo de investigación sea un aporte a las ciencias empresariales y económicas, se ha cumplido con los principios éticos que rigen a la Universidad de Lima, así como con el código de conducta que rige en la empresa Hochschild respecto al manejo de la información.

Se ha respetado el marco legal que rige la propiedad intelectual, a través del uso correcto de las citas y referencias del estilo editorial del American Psychological Association (APA).

Además, la autora declara que no ha existido ningún conflicto de intereses entre ella y la empresa investigada, y que, si bien se encontró trabajando en la empresa durante la realización de la investigación, se ha mantenido una perspectiva objetiva a través de la metodología científica utilizada.

Capítulo IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

4.1.1 Enfoque

El enfoque escogido para la presente investigación es el enfoque cuantitativo. Este enfoque se caracteriza por definir un planteamiento específico del problema y su objetivo es la prueba de hipótesis y teorías a través de diseños preestablecidos e instrumentos estandarizados (Hernández y Mendoza, 2018). Es ideal para datos numéricos, y si bien las variables de estudio son cualitativas, este enfoque de investigación permite comprobar y aplicar las teorías del Full Leadership Range Model de Bass y Avolio y el modelo de cultura organizacional de Denison con herramientas ya previamente utilizadas por otros investigadores. Además, una de las fortalezas de este enfoque es que está orientado a la realidad objetiva y el proceso es secuencial, permitiendo de esta manera la réplica de la investigación y posible generalización de los resultados (Hernández y Mendoza, 2018).

4.1.2 Tipo

La investigación es una investigación aplicada, pues se basa en la información recolectada de bases teóricas para resolver el problema de investigación. No busca crear o modificar teorías ya probadas, sino más bien basarse en ellas para resolver el desafío de la transformación cultural hacia la innovación en el caso de la empresa minera Hochschild.

4.1.3 Nivel o alcance

El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional, pues no se busca únicamente describir las características de la cultura organizacional de la empresa minera Hochschild, sino también relacionar el estilo y las acciones del liderazgo con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación. Se busca describir las relaciones entre las variables liderazgo y cultura organizacional en términos correlacionales, sin necesariamente identificar una relación de causa-efecto. En consecuencia, el diseño correlacional es el

ideal ya que su objetivo es establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables (Hernández y Mendoza, 2018).

4.1.4 Diseño

El diseño de la investigación corresponde al no experimental, también conocido como diseño observacional, pues a diferencia del diseño experimental, no se realiza una manipulación de las variables. Más bien, se observan los fenómenos que se desarrollan en su contexto natural con el objetivo de poder analizarlos. Específicamente se trata de un diseño no experimental-transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento (Hernández y Mendoza, 2018).

4.2 Diseño muestral

4.2.1 Población

La población de estudio se definió como todos aquellos trabajadores de las oficinas corporativas en Lima de la empresa minera Hochschild. Se descartaron aquellos trabajadores que tuvieran menos de 6 meses en la organización (que hayan ingresado después de septiembre del 2020) y aquellos con contrato de plazo fijo por ser nuevos en la empresa y no conocer aún a profundidad la cultura de la organización. Al 31 de enero del 2021 trabajaban 183 personas en las oficinas corporativas de Lima y luego de realizar el filtro según los requisitos mencionados anteriormente, se concluyó que la población de estudio se compone de 163 trabajadores.

Tabla 4.1

Criterios para determinar la población

Número de trabajadores en las oficinas corporativas de Lima (al 31.01.2021)	183 trabajadores
Número de trabajadores que ingresaron después de septiembre 2020	- 9 trabajadores
Número de trabajadores con contrato a plazo fijo	- 11 trabajadores
Población de estudio	163 trabajadores

Nota. Elaboración propia.

4.2.2 Muestra

A través del muestro probabilístico aleatorio simple se determinó que el tamaño de la muestra se compone de 115 trabajadores de las oficinas de Lima de la empresa minera Hochschild. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 5%.

Figura 4.1

Ecuación para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{(z)^2 \times (p) \times (q) \times (N)}{(E)^2 \times (N - 1) + (p) \times (q) \times (z)^2}$$

Fuente: Barreno et al., 2009

Tabla 4.2

Cálculo del tamaño de la muestra

z^2	Coeficiente de confianza para un nivel de confianza de 95%	1.96
p	probabilidad de ocurrencia positiva	0.5
q	probabilidad de ocurrencia negativa	0.5
N	tamaño de la población	163
E	nivel de error aceptable	5%
n	tamaño de la muestra	115

Nota. Elaboración propia

Figura 4.2

Ecuación para determinar el tamaño de la muestra con datos

$$115 = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (163)}{(0.05)^2 \times (163 - 1) + (0.5) \times (0.5) \times (1.96)^2}$$

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos escogida es la encuesta siendo el instrumento correspondiente el cuestionario. Esta técnica constituye una fuente primaria de recolección de datos. El cuestionario fue elaborado de manera virtual en la aplicación de Google Forms y compartido con los trabajadores de las oficinas de Lima de la empresa minera Hochschild a través de su correo corporativo.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

A continuación, se detalla el proceso que se utilizó para poder analizar los resultados obtenidos del cuestionario.

4.4.1 Proceso de clasificación, registro y codificación de datos

En primer lugar, los resultados del cuestionario en Google Forms fueron exportados a un archivo Excel. Luego, las respuestas fueron codificadas, es decir, transformadas a números con el objetivo de poder aplicar técnicas analíticas más adelante. Las tablas 4.3 y 4.4 detallan la codificación de las respuestas según el tipo de cuestionario aplicado.

Tabla 4.3

Codificación de las respuestas del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)

Respuesta	Código
Siempre	4
Casi siempre	3
A veces	2
Casi nunca	1
Nunca	0

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4.4

*Codificación de las respuestas de la encuesta de cultura organizacional de Denison
(Denison Organizational Culture Survey)*

Respuesta	Código
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0

Nota. Elaboración propia.

Cabe resaltar que todas las preguntas en los cuestionarios fueron definidas como obligatorias, por lo tanto, no hubo pregunta que se haya quedado sin contestar que pudiera invalidar el resultado.

Una vez finalizada la codificación de todas las respuestas, se procedió a sumar los puntajes obtenidos de las preguntas del cuestionario de cultura organizacional de Denison que evalúan un mismo indicador en común. Así se pudo definir el puntaje final de cada uno de los indicadores de las dimensiones para poder identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la empresa minera Hochschild.

Se realizó el mismo ejercicio en el caso de *Multifactorial Leadership Questionnaire*: se sumaron los puntajes obtenidos de las preguntas que evaluaban una misma dimensión. El detalle de las preguntas que evalúan una misma dimensión tanto del *Multifactorial Leadership Questionnaire* como de la encuesta de la cultura organizacional de Denison se encuentra en el capítulo 3 en la sección de operacionalización de las variables.

4.4.2 Técnicas analíticas para comprobar las hipótesis

Análisis descriptivo

Para realizar el análisis descriptivo se utilizó la herramienta Excel para determinar las frecuencias de las respuestas y elaborar los gráficos que se presentan en el capítulo 5 en la sección de resultados.

Confiabilidad de los instrumentos

De acuerdo con Hernández et al. (2014) los instrumentos de recolección de datos deben cumplir con los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad (p. 200). La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández et al., 2014). Para determinar la confiabilidad de ambos cuestionarios utilizados se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4.5

Análisis de confiabilidad del cuestionario MLQ

Alfa de Cronbach	Nr. de preguntas
0.786	21

Nota. Elaboración propia en base a los resultados del análisis de SPSS.

Tabla 4.6

Análisis de confiabilidad del cuestionario de Denison

Alfa de Cronbach	Nr. de preguntas
0.947	60

Nota. Elaboración propia en base a los resultados del análisis de SPSS.

El nivel de confiabilidad obtenido por el cuestionario acerca del estilo de liderazgo fue de 0.786, que se determina como aceptable (George y Mallery, 2003). El nivel de confiabilidad obtenido por el cuestionario acerca de la cultura organizacional fue de 0.947, el cual se califica como excelente de acuerdo con George y Mallery (2003). Por lo tanto, se concluye que ambos instrumentos de recolección de datos utilizados son confiables.

El requisito de validez del instrumento, es decir el grado en que los instrumentos de recolección utilizados reflejan un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández et al., 2014), se logró a través de la opinión de profesores expertos en recursos humanos de la Universidad de Lima, cuyas validaciones se pueden observar en los anexos. Respecto a la objetividad, se envió el cuestionario a los trabajadores sin comentarles el objetivo de la investigación para que no se vean influenciados por los comentarios acerca de los resultados esperados al momento de contestar las preguntas.

Análisis inferencial

Para realizar el análisis inferencial se utilizó el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Dado que las variables de estudio son cualitativas, es decir evalúan atributos y no pueden ser medidas con números, Caycho et al. (2019, p.11) sugieren la utilización de métodos de la estadística no paramétrica ya que la estadística paramétrica presenta limitaciones en el tratamiento de datos cualitativos.

Para evaluar la relación entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman en lugar del coeficiente de Pearson, ya que las variables no eran cuantitativas y fueron evaluadas en base a escalas ordinales. Caycho et. al (2019) explican lo siguiente:

Al respecto, se dispone del coeficiente de correlación de rangos de Spearman, que trabaja de la misma forma que el coeficiente de Pearson, pero no hace uso de los valores originales de las variables, sino que opera con sus rangos. Por ello, las variables no necesariamente tienen que ser cuantitativas, sino que también es posible usar las variables cualitativas ordinales. (p.160)

Una vez definido el coeficiente a utilizar, se ejecutó el análisis correlacional con ayuda de la herramienta SPSS. Las tablas con los resultados del análisis se presentan en el capítulo 5 en la sección de resultados.



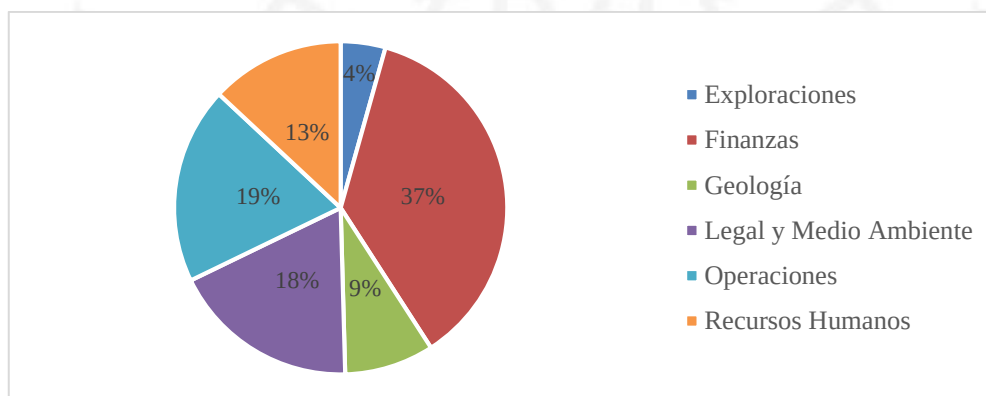
CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL

5.1 Resultados

Se encuestó a una muestra de 115 trabajadores de la oficina de Lima de la empresa minera Hochschild. A continuación, las figuras 5.1 y 5.2 especifican las características de la muestra según la vicepresidencia a la cual pertenecen los trabajadores encuestados y la posición que ocupan.

Figura 5.1

Distribución de las vicepresidencias a las cuales pertenecen los 115 trabajadores encuestados de la empresa minera Hochschild

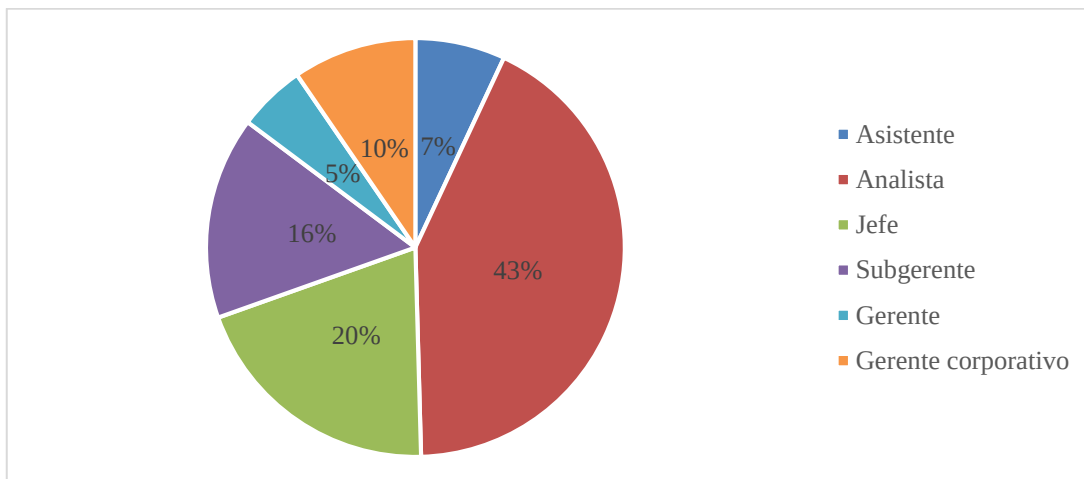


Nota. Elaboración propia

Más de un tercio de los encuestados (37%) pertenece a la vicepresidencia de finanzas, la cual incluye las áreas de contabilidad, finanzas corporativas, control de gestión, tesorería, el área comercial y el área de tecnología de la información. El 19% pertenece a la vicepresidencia de operaciones (incluye las áreas de logística, seguridad, proyectos y planeamiento minero), el 18% a la vicepresidencia de legal (incluye el área legal, el área de medio ambiente y el área de relaciones comunitarias) y el resto de los encuestados trabaja en el área de recursos humanos (13%), geología (9%) o exploraciones (4%).

Figura 5.2

Distribución de las posiciones que ocupan los 115 trabajadores encuestados de la empresa minera Hochschild



Nota. Elaboración propia

El 43% de los encuestados pertenece a la categoría de analista (o categorías equivalentes). De ahí, otros porcentajes considerables corresponden al de los trabajadores en puestos de jefatura (20%) o subgerencias (16%). También se llegó a tener alcance con ciertos gerentes corporativos (10% de los encuestados).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la muestra de 115 trabajadores de la oficina de Lima de la empresa minera Hochschild. Los resultados están presentados según el orden de los objetivos específicos de la investigación.

5.1.1 Objetivo específico número 1: Identificar si la cultura organizacional actual de la empresa minera Hochschild se caracteriza por ser una cultura organizacional que promueve la innovación.

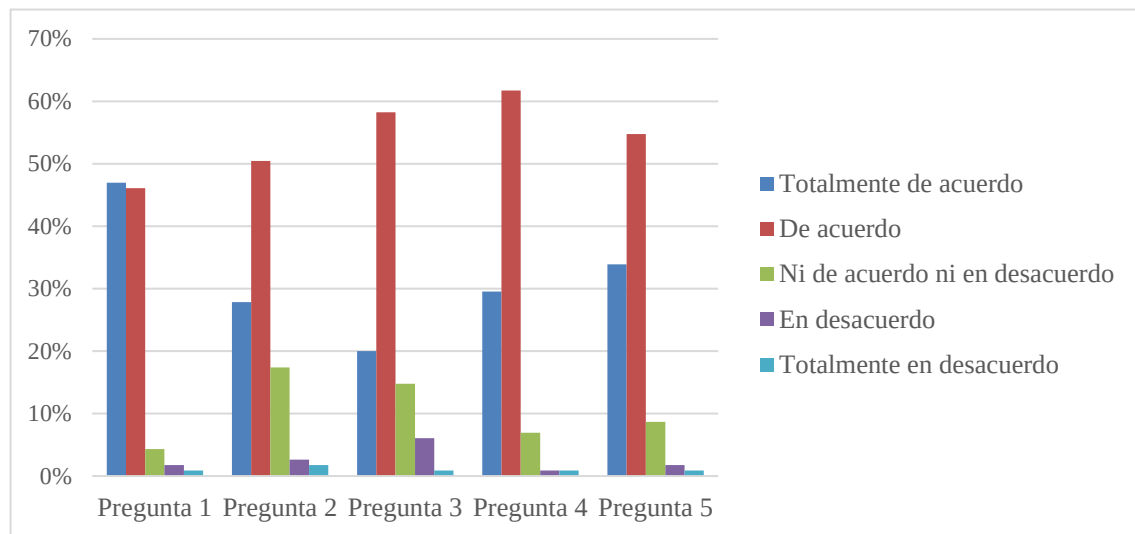
De acuerdo con el modelo de Denison, la cultura de una organización puede ser categorizada según cuatro rasgos esenciales: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada uno de estos rasgos se compone a su vez de tres índices (Arbaiza, 2017, p.415). A continuación, se presentan tanto los resultados individuales de cada índice, así como los puntajes totales de las dimensiones de la encuesta de cultura organizacional de Denison (*Denison Organizational Culture Survey*) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Dimensión de involucramiento

La dimensión de involucramiento se compone de los índices empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

Figura 5.3

Resultados de las preguntas del índice empoderamiento



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 1: La mayoría de los colaboradores de esta empresa están muy comprometidos con su trabajo.

Pregunta 2: Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone mejor la información.

Pregunta 3: La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.

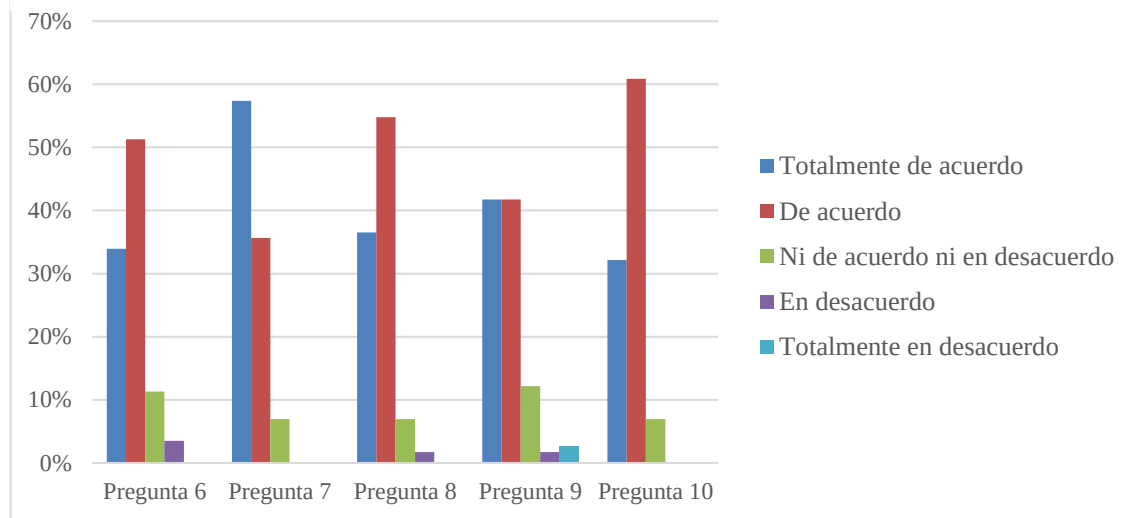
Pregunta 4: Cada colaborador cree que puede tener un impacto positivo en la empresa.

Pregunta 5: La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

Los resultados de la encuesta indican un alto puntaje en el índice de empoderamiento. La gran mayoría de trabajadores encuestados señala estar ya sea de acuerdo o totalmente de acuerdo con las preguntas relacionadas a este índice. Esto significa que los trabajadores encuestados sienten que cuentan con suficiente poder, autonomía e iniciativa para decidir cómo ejecutar sus labores (Arbaiza, 2017, p.415). Resaltan sobre todo la pregunta 1 y la pregunta 4 en las cuales más del 90% de los encuestados señaló sentirse comprometido con su trabajo y sentir que puede tener un impacto positivo en la empresa respectivamente.

Figura 5.4

Resultados de las preguntas del índice orientación al equipo



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 6: Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.

Pregunta 7: Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.

Pregunta 8: Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.

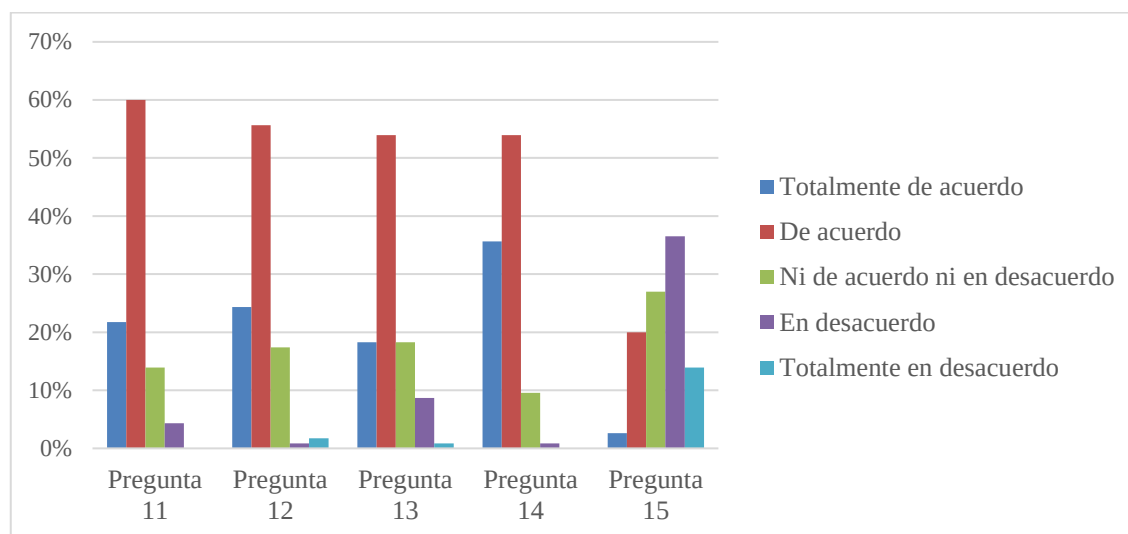
Pregunta 9: Los equipos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.

Pregunta 10: El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

El índice de orientación al equipo fue aquel que obtuvo el mayor puntaje entre todos los demás índices del modelo de Denison. Al igual que en el índice de empoderamiento, la mayoría de los trabajadores encuestados señaló estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las preguntas que evalúan este índice. Este es un indicador de compañerismo (Arbaiza, 2017, p.415), lo cual queda perfectamente descrito en los resultados de la pregunta 7: casi un 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que trabajar en la empresa Hochschild es como formar parte de un equipo y 36% señaló estar de acuerdo con esa afirmación.

Figura 5.5

Resultados de las preguntas del índice desarrollo de capacidades



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 11: La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

Pregunta 12: Las capacidades de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente.

Pregunta 13: Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

Pregunta 14: La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

Pregunta 15: A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. (Pregunta inversa).

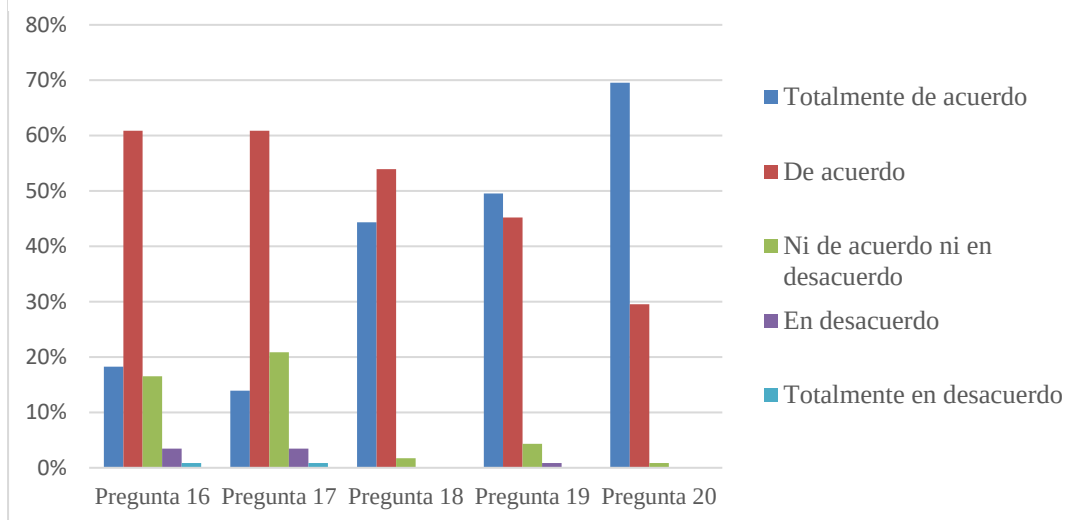
En general, la dimensión de involucramiento obtuvo uno de los más altos puntajes, sin embargo, dentro de la misma dimensión el índice de desarrollo de capacidades fue aquel que obtuvo la menor puntuación. A diferencia de las respuestas de los demás índices de la dimensión de involucramiento, se evidencia una menor frecuencia a responder “totalmente de acuerdo” a las preguntas. Pero en lo general, se puede observar que de igual manera la mayoría de los encuestados considera que la organización otorga bastante valor a la formación de sus trabajadores. Llama la atención los resultados de la pregunta 15 (pregunta inversa) pues el 20% afirmó que en ocasiones sienten que se originan problemas por no contar con las habilidades necesarias para realizar el trabajo y 27% se mostró indiferente al respecto (ni de acuerdo ni en desacuerdo). No obstante, la mitad de los encuestados rechazó esa afirmación.

Dimensión de consistencia

La dimensión de consistencia se compone de los índices valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

Figura 5.6

Resultados de las preguntas del índice valores centrales



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 16: Los líderes y directores practican lo que pregonan.

Pregunta 17: Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

Pregunta 18: Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

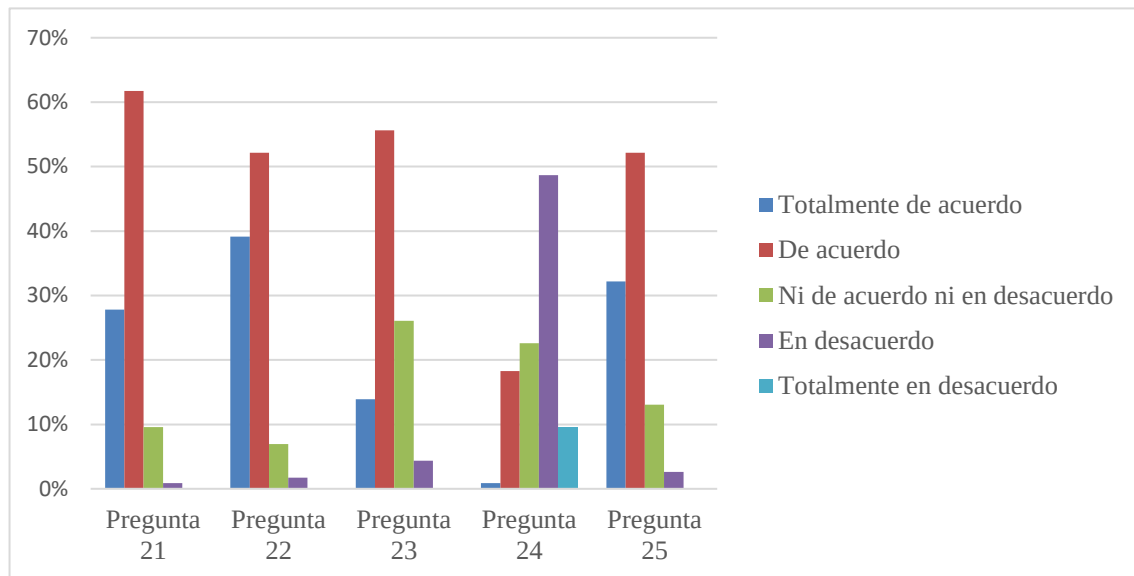
Pregunta 19: Ignorar los valores esenciales de este grupo podría ocasionar problemas.

Pregunta 20: Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

El índice de valores centrales fue el segundo índice con mayor puntaje después de orientación al equipo (dimensión de involucramiento). Esto significa que la gran mayoría de encuestados afirma que existe una serie de valores centrales compartidos por toda la organización, lo cual conforma finalmente la identidad de la empresa e influye en el comportamiento de sus miembros (Arbaiza, 2017, p.416). Resalta sobre todo la pregunta 20, en la cual prácticamente el 100% afirma la existencia de un código de ética que guía su comportamiento.

Figura 5.7

Resultados de las preguntas del índice acuerdo



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 21: Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

Pregunta 22: Este grupo tiene una cultura «fuerte».

Pregunta 23: Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles

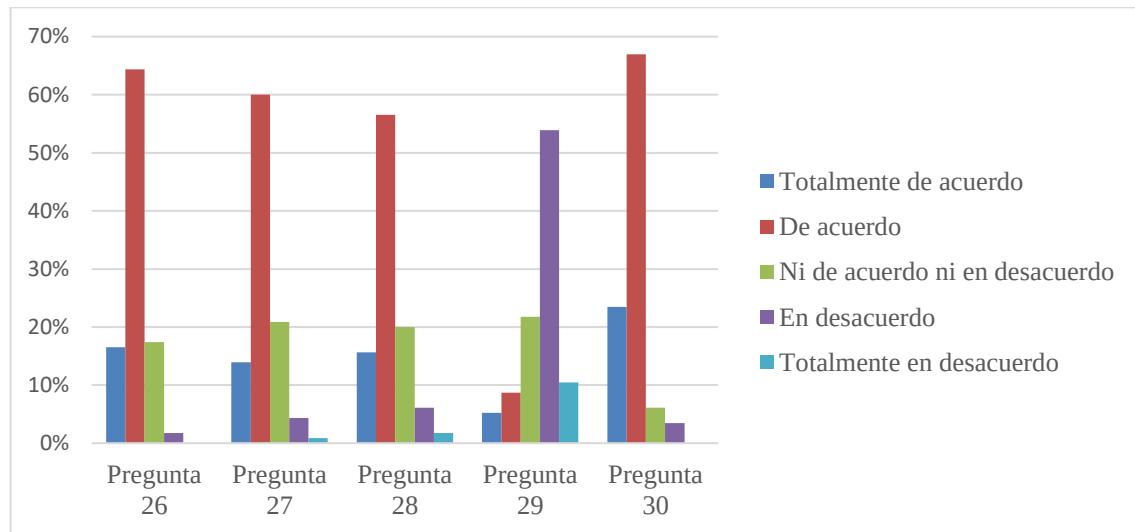
Pregunta 24: A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. (Pregunta inversa).

Pregunta 25: Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

El índice acuerdo hace referencia a la capacidad de los miembros de la organización a dialogar en los momentos que se presentan distintas perspectivas o discrepancias (Arbaiza, 2017, p.416). Este índice también obtuvo un puntaje favorable, pero no tan significativo como en el caso del índice de valores centrales. Por los resultados se puede observar que la mayoría de encuestados afirmó estar de acuerdo con las preguntas. Cabe señalar que la pregunta 24 es una pregunta inversa, pero de igual manera los resultados de esta pregunta muestran correspondencia con los resultados del resto de preguntas de esta dimensión.

Figura 5.8

Resultados de las preguntas del índice coordinación e integración



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 26: Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

Pregunta 27: Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.

Pregunta 28: Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

Pregunta 29: Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. (Pregunta inversa).

Pregunta 30: Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

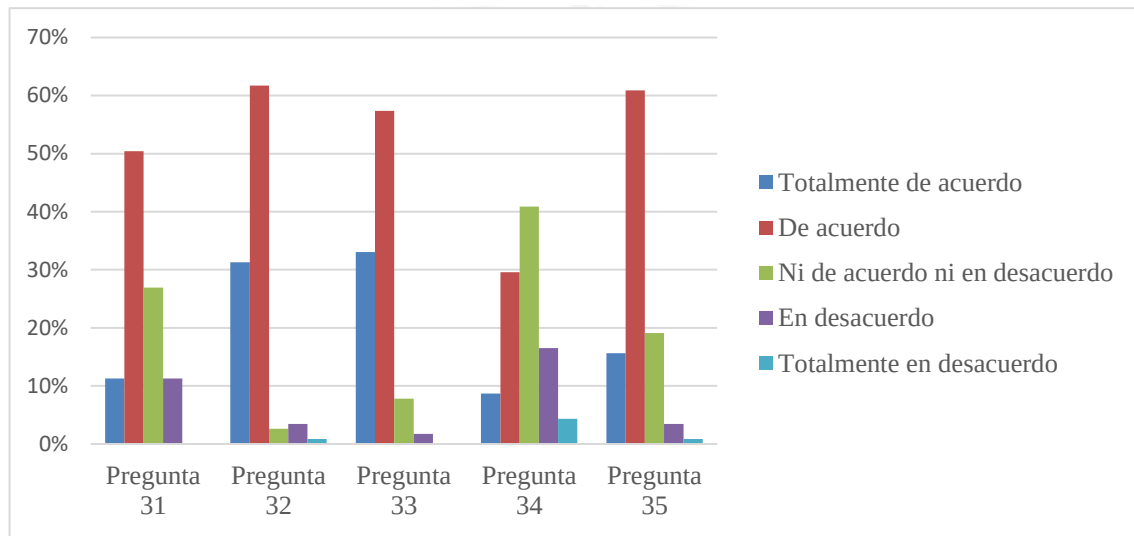
El índice coordinación e integración fue aquel que obtuvo el menor puntaje dentro de la dimensión de consistencia. Sin embargo, de igual manera la mayoría de los trabajadores encuestados afirma estar de acuerdo con las preguntas relacionadas a este índice. La principal diferencia es que se muestra una mayor proporción de respuestas indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a comparación de los resultados de los demás índices de la dimensión de consistencia, pero este porcentaje no resulta significativo. La pregunta 29 es una pregunta inversa pero los resultados son consistentes con aquellos de las demás preguntas de este índice.

Dimensión de adaptabilidad

La dimensión de adaptabilidad se compone de los índices creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.

Figura 5.9

Resultados de las preguntas del índice creación del cambio



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 31: La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

Pregunta 32: Respondemos bien a los cambios del entorno.

Pregunta 33: Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

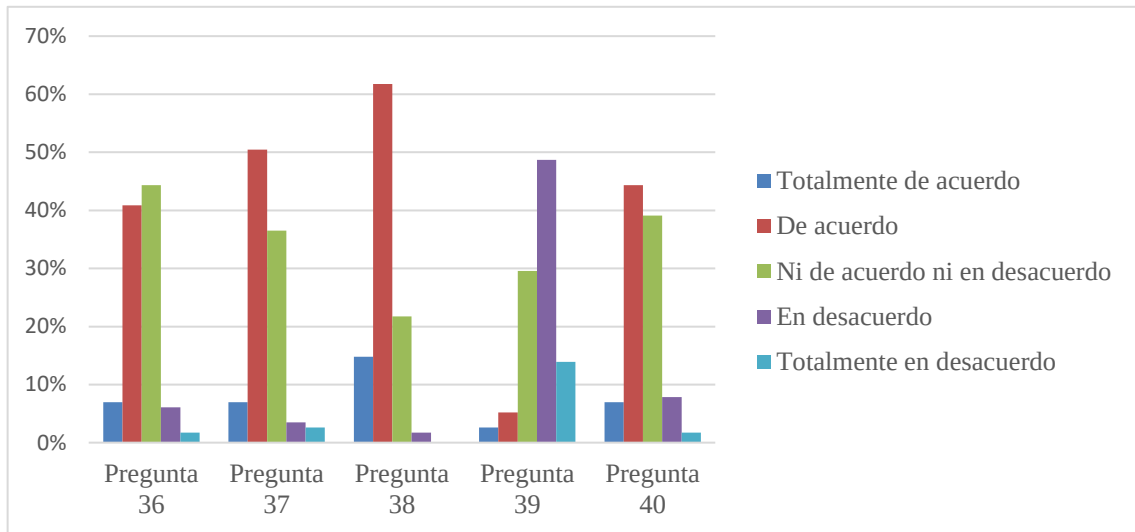
Pregunta 34: Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. (Pregunta inversa).

Pregunta 35: Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

Los tres índices de la dimensión de adaptabilidad fueron aquellos que obtuvieron los menores puntajes. Empezando por el índice de creación del cambio, se puede mostrar que en su mayoría los encuestados dicen estar de acuerdo con las afirmaciones de las preguntas, lo cual es un indicador de la capacidad de la organización para cambiar según las exigencias de su entorno (Arbaiza, 2017, p.415). Sin embargo, en la pregunta 34 (pregunta inversa), 30% afirmó que sí suelen encontrar resistencias al momento de realizar cambios, superando el porcentaje de encuestados que rechaza esta afirmación.

Figura 5.10

Resultados de las preguntas del índice enfoque en el cliente



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 36: Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes/proveedores conducen a menudo a introducir cambios.

Pregunta 37: La información sobre nuestros clientes /proveedores influye en nuestras decisiones.

Pregunta 38: Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.

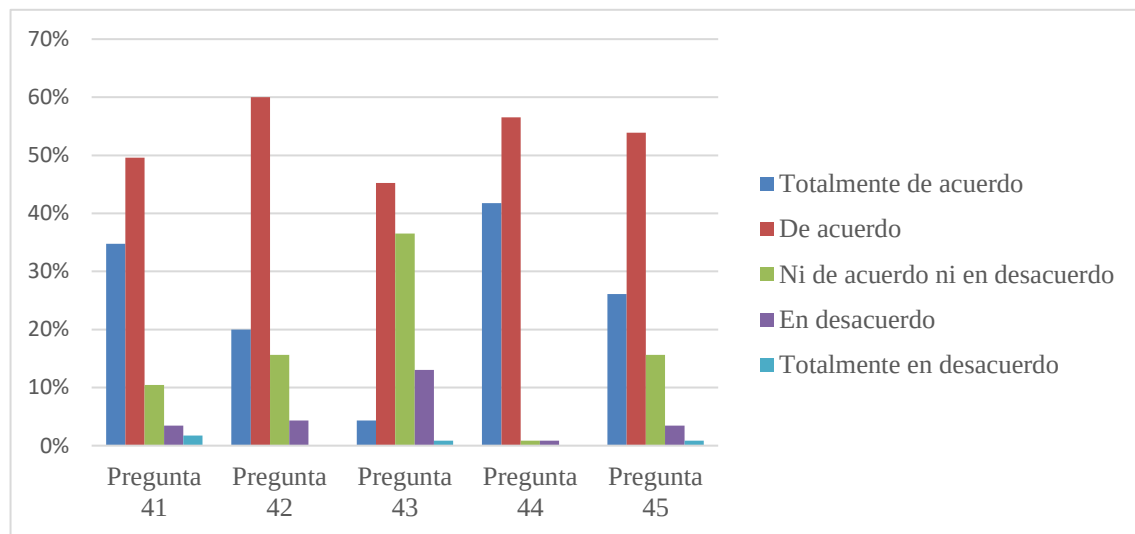
Pregunta 39: Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. (Pregunta inversa).

Pregunta 40: Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.

El índice de enfoque en el cliente fue aquel que obtuvo el menor puntaje en comparación a los demás índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison. Esto se debe a que una proporción de encuestados se mostró indiferente a comparación de las demás preguntas de los otros índices de la encuesta donde hay una clara tendencia a marcar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Especialmente en la pregunta 36 acerca de la introducción de cambios ante los comentarios de los clientes o proveedores, un 44% mencionó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Esto no significa que la empresa no muestre preocupación por satisfacer las necesidades de sus clientes internos o externos, ya que de igual manera sí hay un porcentaje importante de encuestados que respondieron estar de acuerdo con las afirmaciones de las preguntas. Aquella pregunta en la cual la mayoría (62%) afirmó estar de acuerdo es en la pregunta 38 respecto a la comprensión de los trabajadores de la organización sobre las necesidades de su entorno.

Figura 5.11

Resultados de las preguntas del índice aprendizaje organizacional



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 41: Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

Pregunta 42: Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.

Pregunta 43: Muchas ideas «se pierden por el camino». (Pregunta inversa).

Pregunta 44: El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

Pregunta 45: Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»>>.

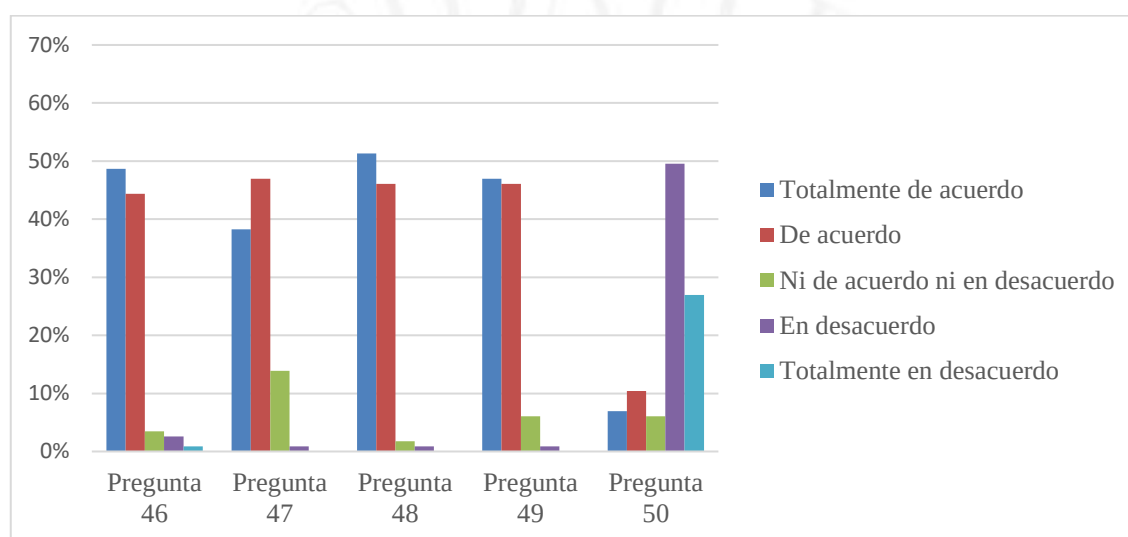
El índice de aprendizaje organizacional fue aquel que dentro de la dimensión de adaptabilidad obtuvo el mayor puntaje, pero a comparación de los demás índices de la encuesta de igual manera se encuentra entre los últimos tres. Este índice hace referencia a la capacidad de la organización para aprender de sus errores, aprovechar oportunidades y adquirir nuevas competencias para innovar (Arbaiza, 2017, p.415). La mayoría de encuestados está de acuerdo con las afirmaciones de las preguntas, únicamente en la pregunta 43 (pregunta inversa) casi la mitad de los encuestados indicó que muchas ideas se pierden en el camino. Resalta también los resultados de la pregunta 44, donde casi el 100% de encuestados indicó que el aprendizaje es un objetivo importante en su trabajo diario.

Dimensión de misión

La dimensión de misión se compone de los índices dirección e integración estratégica, metas y objetivos y visión.

Figura 5.12

Resultados de las preguntas del índice dirección e integración estratégica



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 46: Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

Pregunta 47: Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

Pregunta 48: Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

Pregunta 49: Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.

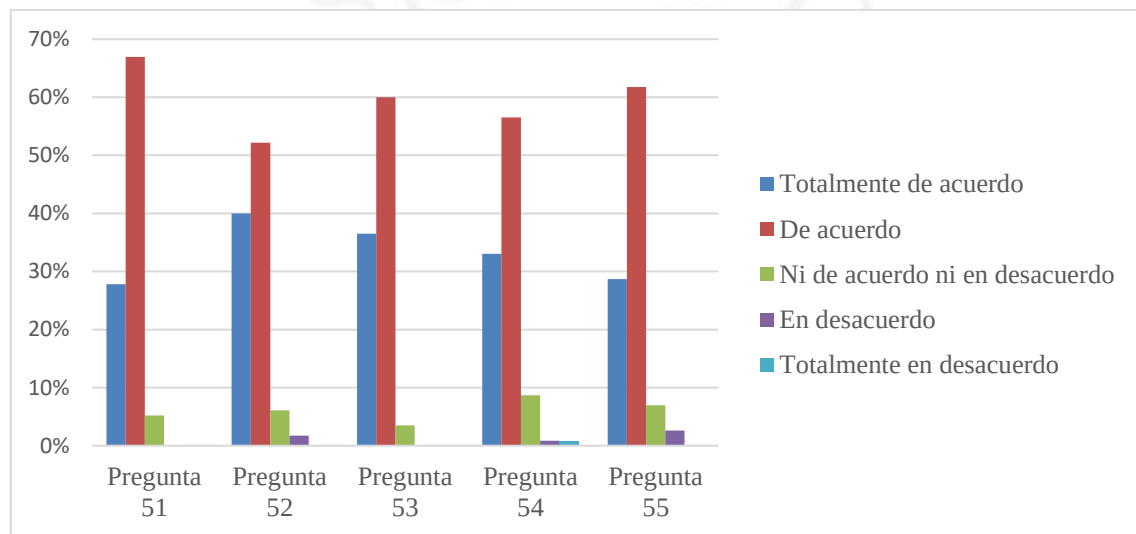
Pregunta 50: La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. (Pregunta inversa).

La dimensión de misión fue aquella que obtuvo el mayor puntaje, especialmente por los resultados obtenidos en el índice de dirección e integración estratégica y el índice de metas y objetivos. Las respuestas del índice de dirección e integración estratégica muestran que la mayoría de encuestados está de acuerdo con las afirmaciones de las preguntas, incluso hay un porcentaje significativo de encuestados que afirmó estar totalmente de acuerdo. Por ejemplo, en la pregunta 48, el 50% afirmó estar totalmente de acuerdo y 46% afirmó estar de acuerdo respecto a la existencia de una misión clara que

le otorga sentido y rumbo al trabajo. Y en la pregunta 50 (pregunta inversa), el 77% niega que la orientación estratégica de la organización no sea clara., mostrando correspondencia con los resultados de las demás preguntas del índice. Estos resultados se diferencian de las respuestas de las demás preguntas inversas en las cuales suele presentarse mayor porcentaje de respuestas indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Figura 5.13

Resultados de las preguntas del índice metas y objetivos



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 51: Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

Pregunta 52: Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.

Pregunta 53: La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

Pregunta 54: Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

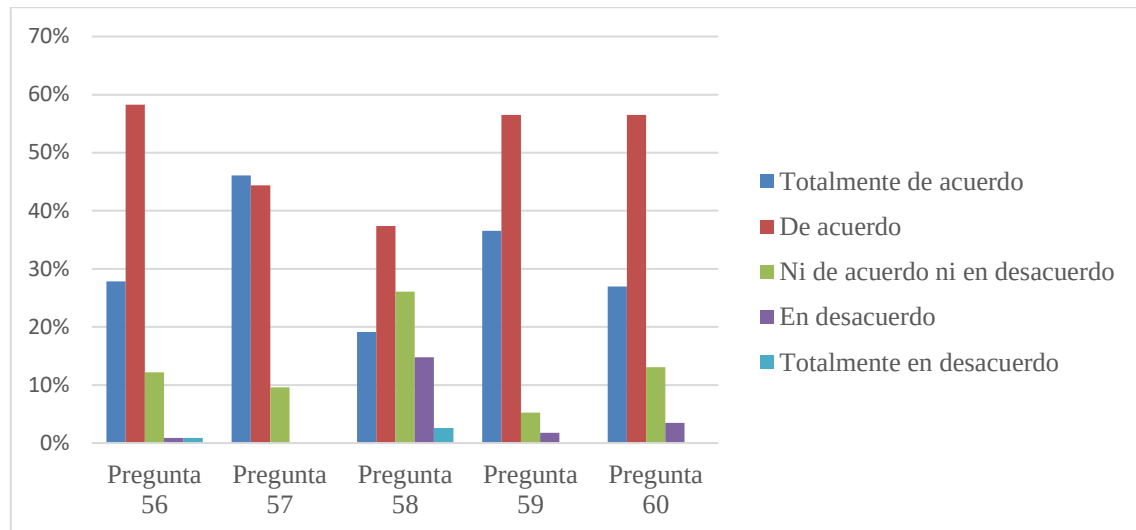
Pregunta 55: Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

El índice de metas y objetivos también obtuvo un alto puntaje, encontrándose dentro de los cuatro primeros de la encuesta de cultura organizacional de Denison. Al igual que en el índice de dirección e integración estratégica, la gran mayoría de encuestados afirma estar de acuerdo con las preguntas. El índice de metas y objetivos indica la existencia de orientación estratégica a corto plazo, mientras que el índice de

dirección e integración estratégica hace referencia a la orientación a largo plazo y definición de prioridades (Arbaiza, 2017, p. 415).

Figura 5.14

Resultados de las preguntas del índice visión



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009).

Pregunta 56: Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

Pregunta 57: Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.

Pregunta 58: El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo. (Pregunta inversa).

Pregunta 59: Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

Pregunta 60: Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

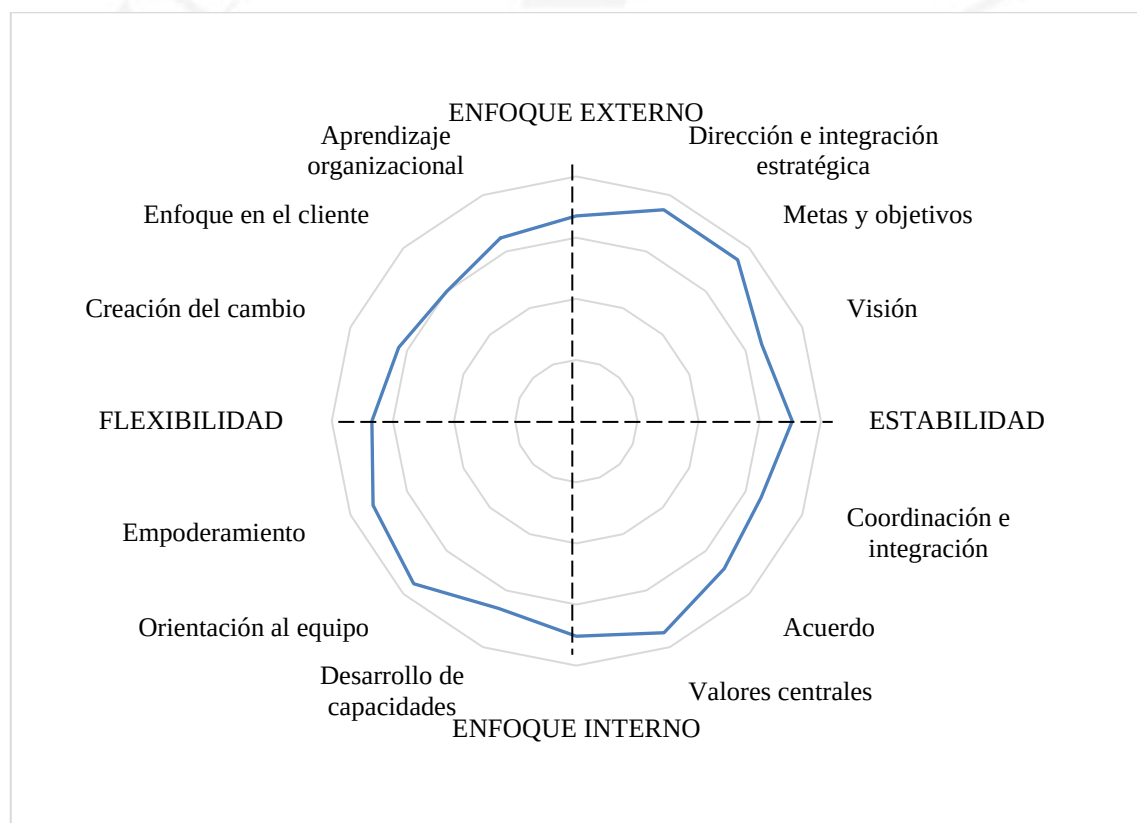
El índice de visión fue aquel que obtuvo el menor puntaje dentro de la dimensión de misión, sin embargo, de igual manera las respuestas fueron en su mayoría favorables, por lo tanto, se concluye que la mayoría de encuestados tiene claridad sobre el futuro que busca alcanzar la organización y su razón de ser (Arbaiza, 2017, p. 415). Si bien los trabajadores encuestados afirman contar con esta claridad sobre el futuro, en la pregunta 58 (pregunta inversa) 56% afirmó que a veces el pensamiento de corto plazo puede comprometer la visión de largo plazo, y 26% se mostró indiferente al respecto (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Resultados generales

La figura 5.15 resume los resultados obtenidos de la encuesta de cultura organizacional de Denison, y la tabla 5.1 muestra los puntajes totales obtenidos por cada índice obtenidos a través de la suma de los puntajes de las respuestas individuales.

Figura 5.15

Resultados generales de la aplicación de la encuesta de cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) adaptada al castellano por Bonavia et. al. (2009) a 115 trabajadores de la empresa minera Hochschild



Nota. Elaboración propia.

Tabla 5.1

Puntajes totales de los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison en base a las respuestas de los 115 trabajadores encuestados de la empresa minera Hochschild

Dimensión	Índice	Puntaje total	Orden según el puntaje (de mayor a menor)
Involucramiento	Empoderamiento	1799	5
Involucramiento	Orientación al equipo	1881	1
Involucramiento	Desarrollo de capacidades	1659	7
Consistencia	Valores centrales	1875	2
Consistencia	Acuerdo	1709	6
Consistencia	Coordinación e integración	1635	9
Adaptabilidad	Creación del cambio	1573	11
Adaptabilidad	Enfoque en el cliente	1499	12
Adaptabilidad	Aprendizaje organizacional	1620	10
Misión	Dirección e integración estratégica	1870	3
Misión	Metas y objetivos	1866	4
Misión	Visión	1641	8

Nota. Elaboración propia.

Para tener una mejor interpretación de los resultados sería necesario conocer en qué percentil se encuentra la empresa Hochschild a comparación de las demás empresas del país, especialmente respecto a empresas del rubro minero. Para esto, Denison Consulting realiza un contraste de los resultados con los de su base de datos de respuestas de más de 1000 organizaciones que han contestado la encuesta de cultura organizacional de Denison. De esa manera el percentil indica cuál es el ranking de la empresa en cada índice y permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades (Denison Consulting, 2019). No se contó con los recursos necesarios para solicitar a Denison Consulting este tipo de análisis, sin embargo, los puntajes individuales permiten identificar ciertas características interesantes de la cultura organizacional de la empresa minera Hochschild.

Se puede observar que, en general, todos los índices mostraron puntajes bastante cercanos entre sí, pero se evidencia que los índices pertenecientes a la dimensión de adaptabilidad fueron aquellos que tuvieron los menores puntajes, especialmente el de

enfoque en el cliente. Los tres índices que mostraron mayor puntaje fueron los de orientación al equipo (dimensión de involucramiento), valores centrales (dimensión de consistencia) y dirección e integración estratégica (dimensión de misión).

5.1.2 Objetivo específico número 2: Evaluar la relación de las acciones realizadas por los líderes con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa Hochschild.

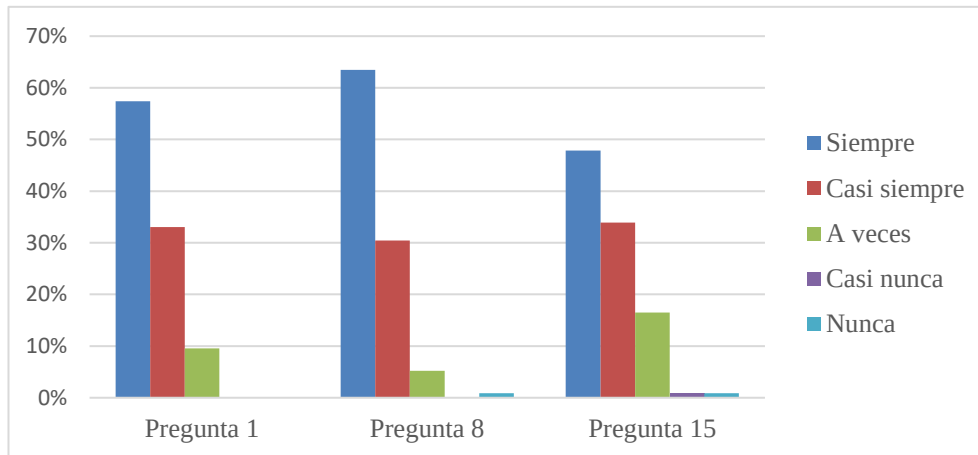
De acuerdo con la teoría del *Full range leadership model* de Bass y Avolio existen dos tipos de liderazgo principales: el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo transaccional. Ambos estilos pueden ser identificados a través de sus dimensiones. El liderazgo transformacional se compone de las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. El estilo de liderazgo transaccional se compone únicamente de dos dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción. Existe también un tercer estilo de liderazgo de acuerdo con el modelo llamado liderazgo pasivo o también conocido como liderazgo *laissez faire* (Molero et. al.,2010).

A continuación, se presentan los resultados individuales de cada una de las dimensiones tanto del liderazgo transformacional como del transaccional. Adicionalmente se presentan los resultados obtenidos del análisis correlacional haciendo uso del coeficiente de Spearman.

Dimensiones del liderazgo transformacional

Figura 5.16

Resultados de la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avalio (Butalid, s.f.).

Pregunta 1: Tu jefe directo se preocupa por generar un entorno laboral agradable, en el cual te sientes a gusto.

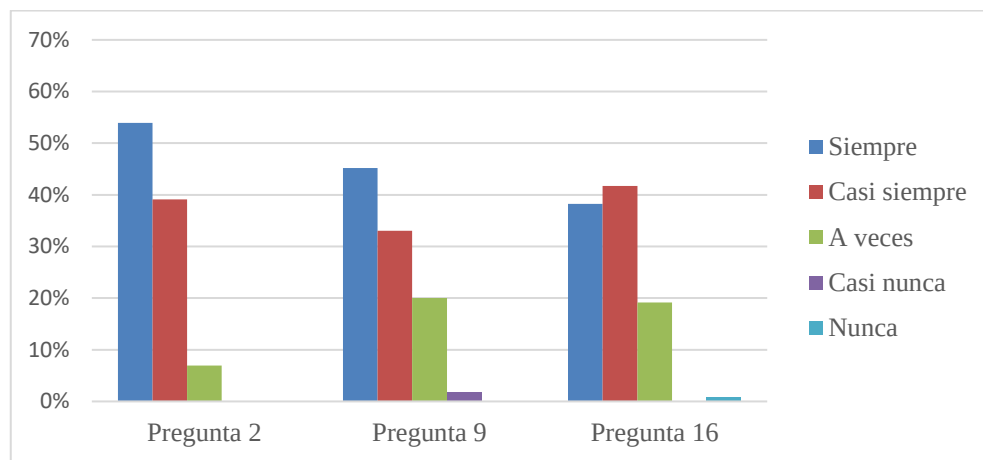
Pregunta 8: Confío plenamente en mi jefe directo, se preocupa por generar un ambiente de confianza.

Pregunta 15: Tu jefe directo hace que te sientas orgulloso de pertenecer a su equipo y de que te asocien con él.

Se puede observar que la mayoría de los trabajadores encuestados otorgó a sus jefes directos una alta calificación en la dimensión influencia idealizada. En las tres preguntas que miden esta dimensión más del 80% considera que sus jefes se preocupan con una alta frecuencia (siempre o casi siempre) por generar un entorno laboral agradable (90%), generar un ambiente de confianza (94%) y que adicionalmente buscan que sus equipos se sientan orgullosos de pertenecer al área (82%).

Figura 5.17

Resultados de la dimensión motivación inspiradora del liderazgo transformacional



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avalio (Butalid, s.f.).

Pregunta 2: Tu jefe directo expresa de manera clara y sencilla los objetivos que puedes y debes cumplir.

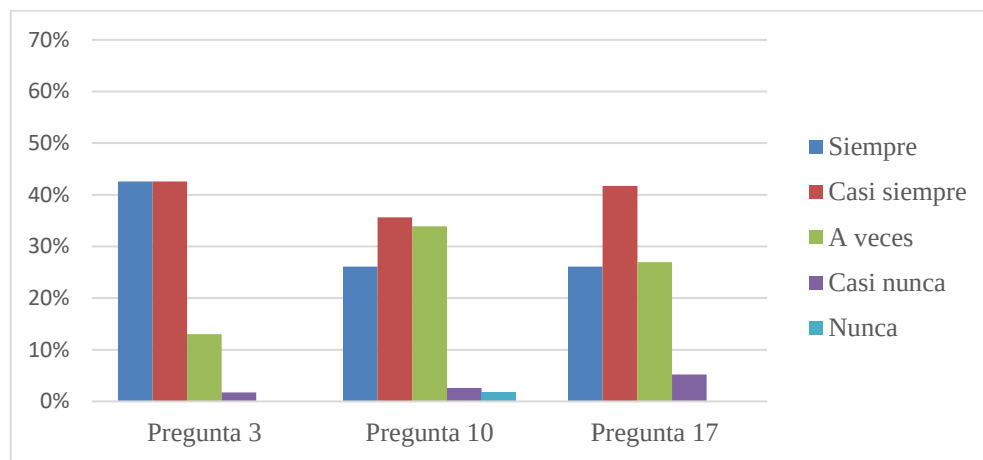
Pregunta 9: Tu jefe directo te motiva a mejorar continuamente y a retarte a ti mismo para que alcances tus objetivos personales o profesionales.

Pregunta 16: Tu jefe directo resalta la importancia y el significado de tu trabajo.

Al igual que en la dimensión influencia idealizada, la dimensión motivación inspiradora también obtuvo la mayoría de sus respuestas en las frecuencias de “siempre” o casi siempre”. 93% considera que su jefe expresa de manera clara los objetivos (pregunta 2), 78% opina que su jefe directo siempre los motiva a mejorar continuamente (pregunta 9) y 80% afirma que su jefe directo resalta el significado de sus trabajos (pregunta 16).

Figura 5.18

Resultados de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avalio (Butalid, s.f.).

Pregunta 3: Tu jefe directo te motiva a buscar soluciones innovadoras a viejos problemas.

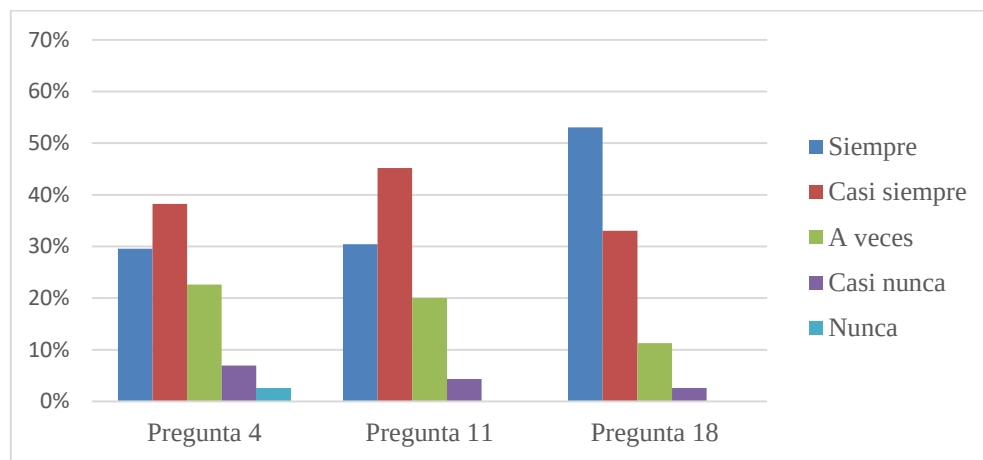
Pregunta 10: Tu jefe directo te proporciona nuevas maneras (herramientas, tecnología o información) para que puedas abordar un problema.

Pregunta 17: Tu jefe directo te motiva a que pienses en ideas o problemas que nunca se habían cuestionado.

La dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional fue una de las dimensiones que reflejó cierta ambigüedad en las respuestas de los encuestados. La mayoría de los trabajadores afirma que por lo general (siempre o casi siempre) sus jefes directos los motivan a buscar soluciones innovadoras (85%), les proporcionan las herramientas adecuadas (62%) y los motivan a pensar en nuevas ideas y problemas (68%). Sin embargo, en la pregunta 10 y la pregunta 17, 34% y 27% de los encuestados respectivamente seleccionaron la opción “a veces”, demostrando que estos comportamientos probablemente no son exhibidos de manera consistente a diferencia de los comportamientos de las demás dimensiones del liderazgo transformacional.

Figura 5.19

Resultados de la dimensión consideración individual del liderazgo transformacional



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avalio (Butalid, s.f.).

Pregunta 4: Tu jefe directo se preocupa por tu desarrollo personal: busca que participes en cursos/talleres u otras actividades para que desarrolles tus habilidades.

Pregunta 11: Tu jefe directo te brinda retroalimentación respecto a tu desempeño o asesoría respecto a tus ideas/proyectos.

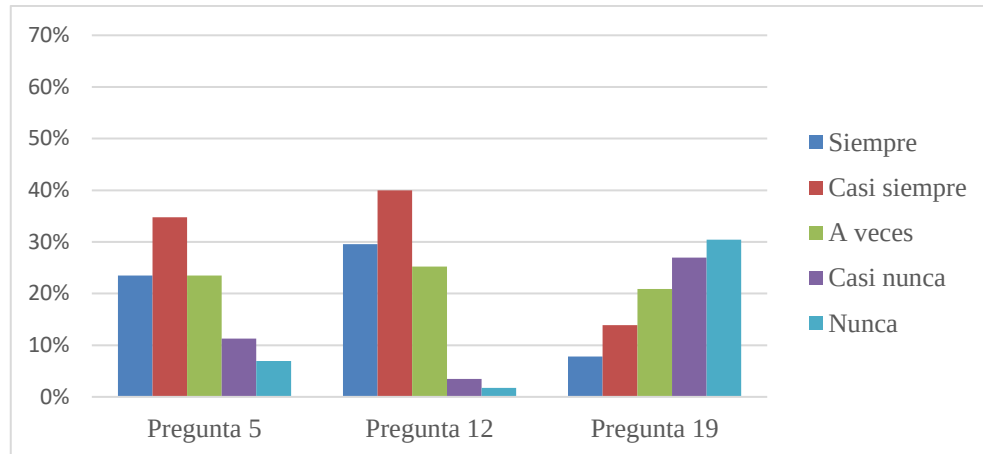
Pregunta 18: Tu jefe directo se preocupa porque todos en el equipo se sientan cómodos y aceptados.

En la dimensión de consideración individual también se demostró una tendencia de los encuestados a contestar “siempre” o “casi siempre” respecto a la frecuencia con la cual sus jefes directos se preocupan por su desarrollo personal (68%), brindan retroalimentación (76%) y se preocupan por hacer que todos en el equipo se sientan cómodos (86%). Sin embargo, al igual que en la dimensión de estimulación intelectual resaltan las respuestas contrarias de un pequeño grupo de personas, especialmente en la pregunta 4 en la cual 11 personas contestaron que “nunca” o “casi nunca” sus jefes se preocupan por su desarrollo personal. Dadas las respuestas de la mayoría de encuestados, se podría concluir que las respuestas de este pequeño grupo de 11 personas se deben a hechos aislados.

Dimensiones del liderazgo transaccional

Figura 5.20

Resultados de la dimensión recompensa contingente del liderazgo transaccional



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas del *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)* de Bass y Avalio (Butalid, s.f.).

Pregunta 5: Tu jefe directo te indica qué debes lograr si deseas recibir una recompensa o reconocimiento por tu trabajo.

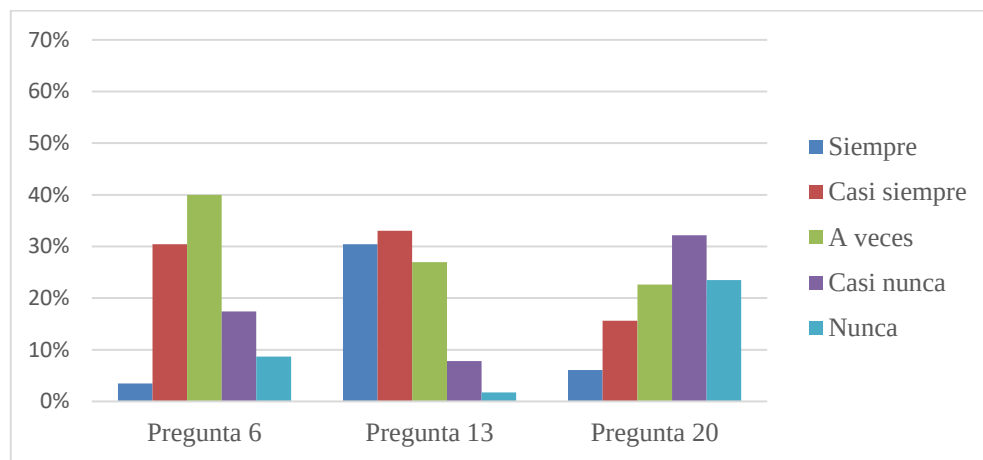
Pregunta 12: Tu jefe directo te otorga reconocimiento o recompensas cuando alcanzas los objetivos.

Pregunta 19: Tu jefe directo te recuerda el bono que puedes obtener a fin de año si cumples con los objetivos establecidos.

A diferencia de las respuestas de las dimensiones del liderazgo transformacional, las respuestas a las preguntas de las dimensiones del liderazgo transaccional no mostraron una clara tendencia a las opciones de “siempre” y “casi siempre” en todas las preguntas. En la dimensión de recompensa contingente, por ejemplo, 58% contestó que por lo general (siempre o casi siempre) sus jefes directos indican qué deben lograr si desean recibir alguna recompensa (pregunta 5) y 70% contestó que por lo general sus jefes directos les otorgan reconocimientos o recompensas por el logro de sus objetivos. Sin embargo, en la pregunta 19 respecto a si los jefes recuerdan el bono por desempeño de fin de año predominaron las respuestas de “nunca” y “casi nunca” con un 30% y 27% respectivamente.

Figura 5.21

Resultados de la dimensión dirección por excepción del liderazgo transaccional



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avalio (Butalid, s.f.).

Pregunta 6: Tu jefe directo interviene únicamente cuando hay que resolver problemas o solucionar errores.

Pregunta 13: Tu jefe directo te indica que sigas los procedimientos y métodos de trabajo ya establecidos, con el fin de cumplir con los objetivos.

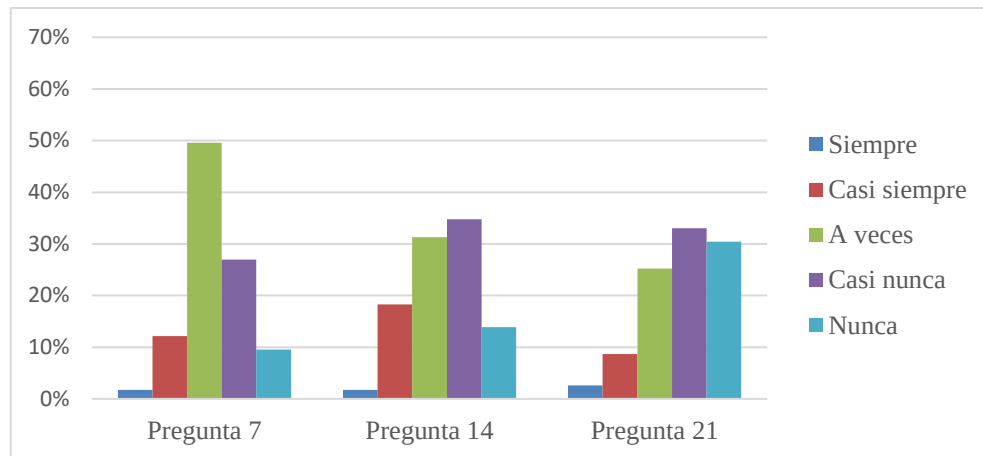
Pregunta 20: Tu jefe directo te da únicamente las indicaciones básicas para que puedas cumplir con los estándares mínimos de tu trabajo.

La dimensión dirección por excepción obtuvo resultados bastante variados. En la pregunta 6, 40% considera que solo “a veces” sus jefes intervienen únicamente para resolver problemas, mientras que 30% consideran que lo hacen “casi siempre”. En la pregunta 13, 30% considera que sus jefes “siempre” prefieren los procedimientos establecidos de trabajo, 33% respondió “casi siempre” y 27% “a veces”. La pregunta 20 fue la única que obtuvo la mayoría de las respuestas en las frecuencias de “casi nunca” (29%) y “nunca” (24%) respecto a la frecuencia de los jefes a dar únicamente indicaciones básicas para que sus equipos puedan cumplir con los estándares mínimos de trabajo.

Liderazgo pasivo

Figura 5.22

Resultados de la dimensión laissez faire (liderazgo pasivo)



Nota. Elaboración propia. Preguntas recuperadas del *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)* de Bass y Avalio (Butalid, s.f.).

Pregunta 7: Tu jefe directo prefiere que se realice el trabajo como se ha hecho tradicionalmente.

Pregunta 14: Tu jefe directo se muestra indiferente respecto al método de trabajo que utilices.

Pregunta 21: Tu jefe directo te exige únicamente lo que es estrictamente necesario.

La dimensión de liderazgo pasivo fue la única dimensión cuyas respuestas principalmente se encontraron en las frecuencias de “a veces” o “casi nunca” a diferencia de las dimensiones de liderazgo transformacional que demostraron una clara tendencia a las opciones de “siempre” o “casi siempre”. A la pregunta 7 respecto a si sus jefes directos prefieren que se realice el trabajo como se ha hecho tradicionalmente el 50% de los encuestados contestó “a veces”. En las demás preguntas 14 y 21 predominan la respuesta “a veces” junto a “casi nunca” respecto a la indiferencia del jefe directo sobre el método de trabajo utilizado (66%) y la exigencia del jefe directo únicamente de lo estrictamente necesario (58%). Llama la atención especialmente la última pregunta ya que un tercio de los encuestados considera que nunca se les exige únicamente lo estrictamente necesario. Este porcentaje de respuesta en la opción de “nunca” solo se repite en la pregunta 19 de la dimensión recompensa contingente.

Resultados de correlación

Se realizó un análisis de correlación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional (tabla 5.2) y transaccional (tabla 5.3) y los índices de las dimensiones de la variable cultura organizacional. El estadístico que se utilizó fue el coeficiente de Spearman.

Los resultados del análisis de correlación arrojaron que las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual) están positivamente relacionadas con casi todos los índices de las dimensiones de la variable cultura organizacional. El único caso en el cual no se demostró relación fue con el índice de enfoque en el cliente

A diferencia de la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los indicadores de las dimensiones de la cultura organizacional, solo la dimensión de recompensa contingente del liderazgo transaccional demostró una relación positiva con ciertos índices: orientación al equipo, valores centrales, acuerdo, aprendizaje organizacional y metas y objetivos. La dimensión de dirección por excepción del liderazgo transaccional no demostró ninguna relación con los índices de las dimensiones de la variable cultura organizacional.

Tabla 5.2

Resultados del análisis de correlación entre las dimensiones de liderazgo transformacional y los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison

				Dimensiones de la variable liderazgo (del estilo transformacional)			
				Influencia idealizada	Motivación inspiradora	Estimulación intelectual	Consideración individual
Dimensiones de la variable cultura organizacional	Involucramiento	Empoderamiento	Coeficiente de correlación	0.135	0.254**	0.0.205*	0.237*
			Sig. (bilateral)	0.149	0.006	0.028	0.011
			N	115	115	115	115
		Orientación al equipo	Coeficiente de correlación	0.369**	0.370**	0.354**	0.376**
			Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
			N	115	115	115	115
		Desarrollo de capacidades	Coeficiente de correlación	0.297**	0.382**	0.338**	0.411**
			Sig. (bilateral)	0.001	0.000	0.000	0.000
			N	115	115	115	115
	Consistencia	Valores centrales	Coeficiente de correlación	0.449**	0.349**	0.259**	0.388**
			Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.005	0.000
			N	115	115	115	115
		Acuerdo	Coeficiente de correlación	0.354**	0.357**	0.281**	0.395**
			Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.002	0.000
			N	115	115	115	115
		Coordinación e integración	Coeficiente de correlación	0.356**	0.332**	0.264**	0.404**
			Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.004	0.000
			N	115	115	115	115

(continúa)

(continuación)

				Dimensiones de la variable liderazgo (del estilo transformacional)			
				Influencia idealizada	Motivación inspiradora	Estimulación intelectual	Consideración individual
Dimensiones de la variable cultura organizacional	Adaptabilidad	Creación del cambio	Coefficiente de correlación	0.218*	0.221*	0.207*	0.233*
			Sig. (bilateral)	0.019	0.018	0.027	0.012
			N	115	115	115	115
		Enfoque en el cliente	Coefficiente de correlación	0.129	0.156	0.135	0.182
			Sig. (bilateral)	0.169	0.096	0.150	0.052
			N	115	115	115	115
		Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	0.235*	0.176	0.215*	0.247**
			Sig. (bilateral)	0.011	0.059	0.021	0.008
			N	115	115	115	115
	Misión	Dirección e integración	Coefficiente de correlación	0.219*	0.320**	0.203*	0.251**
			Sig. (bilateral)	0.019	0.000	0.030	0.007
			N	115	115	115	115
		Metas y objetivos	Coefficiente de correlación	0.370**	0.397**	0.322**	0.416**
			Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
			N	115	115	115	115
		Visión	Coefficiente de correlación	0.268**	0.327**	0.308**	0.325**
			Sig. (bilateral)	0.004	0.000	0.001	0.000
			N	115	115	115	115

Nota.

**, La correlación es significativa en el nivel 00.01 (bilateral).

*, La correlación es significativa en el nivel 00.05 (bilateral).

Tabla 5.3

Resultados del análisis de correlación entre las dimensiones de liderazgo transaccional y los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison

				Dimensiones de la variable liderazgo (del estilo transaccional)	
				Recompensa contingente	Dirección por excepción
Dimensiones de la variable cultura organizacional	Involucramiento	Empoderamiento	Coefficiente de correlación	0.085	0.043
			Sig. (bilateral)	0.365	0.650
			N	115	115
		Orientación al equipo	Coefficiente de correlación	0.266**	-0.019
			Sig. (bilateral)	0.004	0.840
			N	115	115
		Desarrollo de capacidades	Coefficiente de correlación	0.181	-0.015
			Sig. (bilateral)	0.053	0.874
			N	115	115
	Consistencia	Valores centrales	Coefficiente de correlación	0.223*	-0.065
			Sig. (bilateral)	0.017	0.490
			N	115	115
		Acuerdo	Coefficiente de correlación	0.233*	0.002
			Sig. (bilateral)	0.012	0.986
			N	115	115
		Coordinación e integración	Coefficiente de correlación	0.091	-0.012
			Sig. (bilateral)	0.331	0.895
			N	115	115

(continúa)

(continuación)

				Dimensiones de la variable liderazgo (del estilo transaccional)	
				Recompensa contingente	Dirección por excepción
Dimensiones de la variable cultura organizacional	Adaptabilidad	Creación del cambio	Coeficiente de correlación	0.183	-0.043
			Sig. (bilateral)	0.051	0.646
			N	115	115
		Enfoque en el cliente	Coeficiente de correlación	0.113	0.037
			Sig. (bilateral)	0.231	0.695
			N	115	115
		Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	0.252**	0.105
			Sig. (bilateral)	0.006	0.264
			N	115	115
	Misión	Dirección e integración	Coeficiente de correlación	0.043	-0.085
			Sig. (bilateral)	0.648	0.364
			N	115	115
		Metas y objetivos	Coeficiente de correlación	0.351**	0.011
			Sig. (bilateral)	0.000	0.907
			N	115	115
		Visión	Coeficiente de correlación	0.082	-0.069
			Sig. (bilateral)	0.386	0.464
			N	115	115

Nota.

**, La correlación es significativa en el nivel 00.01 (bilateral).

*, La correlación es significativa en el nivel 00.05 (bilateral).

5.1.3 Objetivo específico número 3: Evaluar la relación del estilo de liderazgo que aplican los líderes con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

Se realizó un segundo análisis de correlación, esta vez con la suma del puntaje total obtenido de las dimensiones características de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional respectivamente.

El estilo de liderazgo transformacional demostró estar positivamente relacionado con todos los índices de las dimensiones de la variable cultura organizacional. En el caso del liderazgo transaccional, este estilo de liderazgo demostró estar positivamente relacionado únicamente con los índices de aprendizaje organizacional y metas y objetivos. Los resultados se pueden apreciar en la tabla 5.4.

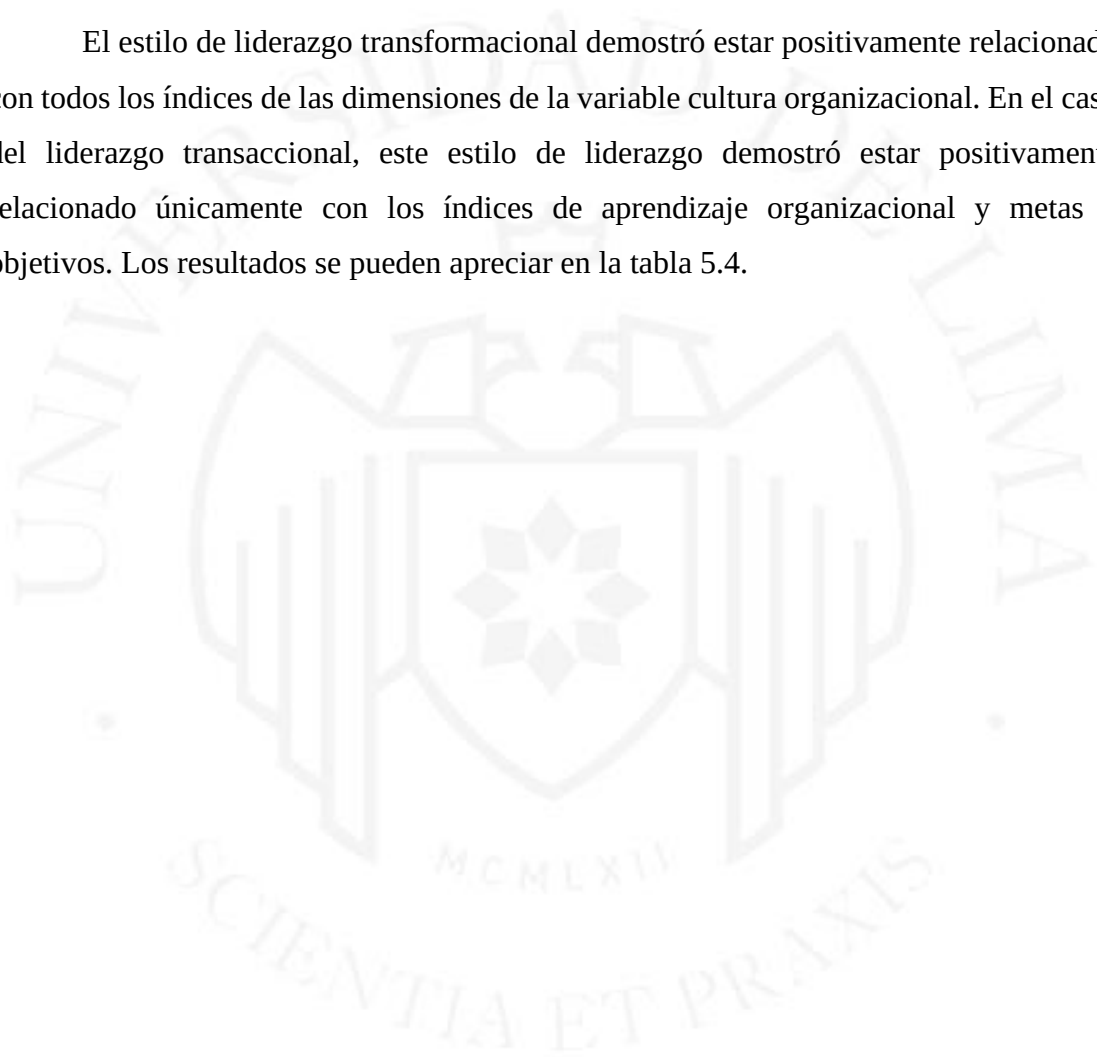


Tabla 5.4

Resultados del análisis de correlación entre los estilos de liderazgo y los índices de la encuesta de cultura organizacional de Denison

				Estilo de liderazgo		
				Transformacional	Transaccional	Laissez faire (pasivo)
Dimensiones de la variable cultura organizacional	Involucramiento	Empoderamiento	Coeficiente de correlación	0.243**	0.099	-0.172
			Sig. (bilateral)	0.009	0.293	0.066
			N	115	115	115
		Orientación al equipo	Coeficiente de correlación	0.429**	0.176	-0.121
			Sig. (bilateral)	0.000	0.060	0.198
			N	115	115	115
		Desarrollo de capacidades	Coeficiente de correlación	0.420**	0.116	-0.099
			Sig. (bilateral)	0.000	0.218	0.292
			N	115	115	115
	Consistencia	Valores centrales	Coeficiente de correlación	0.411**	0.114	-0.076
			Sig. (bilateral)	0.000	0.225	0.417
			N	115	115	115
		Acuerdo	Coeficiente de correlación	0.395**	0.171	-0.092
			Sig. (bilateral)	0.000	0.068	0.328
			N	115	115	115
		Coordinación e integración	Coeficiente de correlación	0.388**	0.041	-0.160
			Sig. (bilateral)	0.000	0.666	0.087
			N	115	115	115

(continúa)

(continuación)

				Estilo de liderazgo		
				Transformacional	Transaccional	Laissez faire (pasivo)
Dimensiones de la variable cultura organizacional	Adaptabilidad	Creación del cambio	Coeficiente de correlación	0.258**	0.109	-0.077
			Sig. (bilateral)	0.005	0.248	0.415
			N	115	115	115
		Enfoque en el cliente	Coeficiente de correlación	0.191*	0.106	0.151
			Sig. (bilateral)	0.041	0.259	0.107
			N	115	115	115
		Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	0.251**	0.245**	0.021
			Sig. (bilateral)	0.007	0.008	0.828
			N	115	115	115
	Misión	Dirección e integración	Coeficiente de correlación	0.270**	0.005	-0.019
			Sig. (bilateral)	0.003	0.961	0.841
			N	115	115	115
		Metas y objetivos	Coeficiente de correlación	0.432**	0.250**	-0.036
			Sig. (bilateral)	0.000	0.007	0.703
			N	115	115	115
		Visión	Coeficiente de correlación	0.349**	0.025	-0.100
			Sig. (bilateral)	0.000	0.794	0.288
			N	115	115	115

Nota.

**, La correlación es significativa en el nivel 00.01 (bilateral).

*, La correlación es significativa en el nivel 00.05 (bilateral).

5.2 Discusión

5.2.1 Contraste de las hipótesis

Hipótesis general: Las acciones realizadas por los líderes y el estilo de liderazgo que aplican sí están positivamente relacionados con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

La hipótesis general de la investigación fue aceptada, ya que se comprobó la existencia de una relación positiva entre distintas dimensiones de la variable independiente liderazgo y los indicadores de las dimensiones de la variable dependiente cultura organizacional. Por lo tanto, se puede afirmar que los líderes han tenido influencia positiva en relación con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

Este resultado es congruente con la teoría de Schein (2016) en la cual se concluye que el liderazgo está fuertemente involucrado en la creación de la cultura de las organizaciones y que los líderes emplean una serie de mecanismos para transmitir y reforzar la cultura. La aceptación de la hipótesis general también es consistente con los hallazgos de de las investigaciones realizadas por Ferrer (2015), Dodge et al. (2017), Fleming y Millar (2019) y Olivera (2021), en las cuales los autores enfatizan el rol del liderazgo en la promoción de la cultura de innovación y su rol como agente de cambio.

De acuerdo con la teoría y metodología de Denison Consulting (2019), las organizaciones innovadoras suelen obtener altos puntajes en las dimensiones culturales de adaptabilidad y misión. Esto se explica ya que para innovar es necesario promover la creatividad y tener un enfoque externo orientado al mercado y los clientes (adaptabilidad), pero también es necesario poder implementar las iniciativas y proyectos innovadores, a través de una clara visión y objetivos (misión).

En el caso de la empresa minera Hochschild, se evidencia la existencia de relación positiva entre distintas dimensiones de liderazgo y las dimensiones de adaptabilidad y

misión de la cultura organizacional, lo cual nuevamente valida la aceptación de la hipótesis general.

Hipótesis específica número 1: La cultura organizacional de la empresa minera Hochschild no se caracteriza por ser una cultura organizacional que promueve la innovación.

Cabe resaltar que la empresa minera Hochschild obtuvo los menores puntajes en los indicadores de la dimensión de adaptabilidad. Si bien este resultado confirmaría la hipótesis específica número 1, no sería correcto concluir que la cultura organizacional de la empresa no se caracteriza por ser flexible y tener un enfoque externo. El indicador de la dimensión de adaptabilidad que obtuvo menor puntaje fue el de enfoque en el cliente, pero un análisis más profundo de las respuestas evidencia que 62% de los encuestados afirmó estar de acuerdo y 15% totalmente de acuerdo en que la empresa tiene una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno. El motivo por el cual el indicador de enfoque al cliente obtuvo menor puntaje respecto a los demás se debe a que hubo una mayor proporción de encuestados que no se encontró de acuerdo ni en desacuerdo respecto a las preguntas. Es probable que la elección de palabras “enfoque en el cliente” haya generado incertidumbre al momento de responder. Demostrar un enfoque en el cliente y esfuerzos por entregar un producto o servicio diferenciado puede ser difícil para las empresas que se dedican a la producción y comercialización de commodities (como en el caso de las empresas mineras) ya que no solo comercializan un producto estándar, sino además el precio del producto es determinado por el mercado. Por lo tanto, para futuras investigaciones se sugiere cambiar la palabra “cliente” por “grupos de interés” ya que se abarcaría una perspectiva mucho más amplia sobre el enfoque de la organización: no solo se incluiría a los clientes sino también a las comunidades, el Estado, entre otras partes interesadas.

El análisis de las respuestas de los demás indicadores de la dimensión de adaptabilidad (creación del cambio y aprendizaje organizacional) evidencian la existencia de cierta resistencia al cambio en la organización: 39% afirma que los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias (pregunta 34) y 49% opina que muchas ideas “se pierden por el camino” (pregunta 43). No obstante, hay que reconocer que en la práctica

la empresa minera Hochschild ha llevado a cabo distintas iniciativas y proyectos bastante innovadores en los últimos años:

- Implementación de la plataforma INNOVA para promover la publicación de ideas innovadoras por parte de los colaboradores (Hochschild, 2019).
- Organización de eventos culturales como “la semana de innovación”, en la cual se invitan a distintos expertos para que comenten acerca de las tendencias en la industria. Además, se desarrollan talleres sobre metodologías ágiles con los colaboradores (Hochschild LinkedIn, 2021).
- El ECO – Score, indicador diseñado por la empresa con el objetivo de medir el impacto medio ambiental de sus operaciones. El diseño e implementación de este indicador ha recibido el reconocimiento de distintas entidades (Hochschild Mining PLC, 2021).
- Implementación distintos de proyectos para fomentar la diversidad en el ambiente laboral y buscar otorgar oportunidades laborales y empresariales para las comunicades (Hochschild Mining PLC, 2021).
- El proyecto “ore sorting” el cual consiste en la implementación de un nuevo proceso para hacer una clasificación más exhaustiva del mineral con el objetivo de mejorar la recuperación de los metales. La empresa planea invertir 7 millones de dólares en este proyecto (Revista Energiminas, 2021, sección Minería).

En conclusión, si bien los resultados de la aplicación de la encuesta de Denison indican que la empresa no se caracteriza por tener un enfoque externo y flexible, por los ejemplos mencionados anteriormente se decide rechazar la hipótesis específica número 1.

Hipótesis específica número 2: La estimulación intelectual sí está positivamente relacionada con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

La hipótesis específica número 2 también fue aceptada, ya que se demostró la existencia de una relación positiva entre la dimensión de estimulación intelectual y los distintos indicadores de las dimensiones de la variable cultura organizacional. El análisis estadístico demostró que la estimulación intelectual está positivamente relacionada con

todos los indicadores de la cultura organizacional excepto con el indicador de enfoque en el cliente (probablemente por el mismo motivo que se explicó anteriormente). De acuerdo con la teoría y metodología de Denison Consulting (2019), las empresas más innovadoras y competitivas no solo demuestran altos puntajes en las dimensiones de adaptabilidad y misión, también demuestran altos puntajes a lo largo de todos los índices. Los indicadores de la dimensión de involucramiento, por ejemplo, son importantes para generar un ambiente de libertad y autonomía, lo cual es básico para fomentar la creatividad y la generación de ideas. Por lo tanto, la existencia de relación positiva entre la estimulación intelectual y casi todos los indicadores que evalúan la variable cultura organizacional lleva a concluir que la estimulación intelectual realizada por los líderes hacia sus equipos influye en la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild, aceptándose la hipótesis específica número 2.

Este resultado también es consistente con los hallazgos de otras investigaciones. Roque y Arriaga (2019) concluyen por ejemplo que los factores de aprendizaje organizacional y administración del conocimiento tienen un efecto positivo en la percepción de la innovación por parte del personal operativo en empresas mexicanas. Arancibia et al. (2015) en su investigación sobre los factores clave que influyen en la cultura de innovación en el caso de la mediana minería en Chile sugieren estimular nuevas prácticas asociadas a la gestión del conocimiento. Ferrer (2015) concluye que es importante comprender el proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones ya que está relacionado a la capacidad de generar nuevas ideas y de implementar nuevas formas de trabajo lo cual aumenta la capacidad de adaptación de las organizaciones. Almeyda (2016), en el estudio de los factores que influyeron en el desarrollo de innovaciones en una empresa peruana líder del sector de ingeniería y construcción, también resalta la importancia de la gestión del conocimiento para el caso de la empresa INGENIO.

Se puede concluir entonces que no solo la estimulación intelectual, sino la gestión del conocimiento como tal es clave para fomentar una cultura de innovación. Para futuras investigaciones se recomienda estudiar el vínculo entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, y en el caso específico de la empresa minera Hochschild realizar un análisis de cómo se genera y comparte el conocimiento actualmente en la organización.

Hipótesis específica número 3: El estilo de liderazgo transformacional sí está positivamente relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

La hipótesis específica 3 también fue aceptada. No solo la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional sino también las demás (influencia idealizada, motivación inspiradora y consideración individual) demostraron relación positiva no solo con los indicadores de la dimensión de adaptabilidad de la variable cultura organizacional, sino también con los demás. Incluso el puntaje total obtenido de la suma de los puntajes de las dimensiones del liderazgo transformacional demostró tener una relación positiva con las dimensiones de la cultura organizacional. Por lo tanto, se puede afirmar que el estilo de liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.

Este resultado también es congruente con los resultados de otras investigaciones. Agodu (2016) relaciona positivamente el estilo de liderazgo transformacional con la innovación en el caso de una empresa de la industria del retail. Manosalvas (2017) relaciona el estilo de liderazgo transformacional con el intercambio de conocimiento, y dado que la gestión de conocimiento es clave para fomentar una cultura de innovación como se explicó anteriormente, se puede concluir que este estilo de liderazgo promueve a su vez la innovación. Benites y Gutiérrez (2019) investigaron la influencia del liderazgo sobre el trabajo significativo en cuatro empresas de diferentes industrias (minería, agroindustria, transportes y pesca) e identificaron que el liderazgo transformacional tiene una relación estadística con el trabajo significativo.

Seltzer et. al (1989) explican que “los líderes transformacionales logran ampliar y elevar los intereses de sus seguidores, creando de esta manera compromiso con el propósito y misión del grupo” (como se citó en Benites y Gutiérrez, 2019). Justamente los auténticos líderes transformacionales logran motivar a sus seguidores a trabajar hacia metas que trascienden sus objetivos personales inmediatos (Bass, 1997), lo cual de acuerdo con Kentrus (2017) es lo que permite a los miembros del equipo adoptar la

innovación. En el caso de la empresa minera Hochschild este estilo de liderazgo también apoya y fomenta la transformación cultural.

Un claro ejemplo de líder transformacional en la empresa minera Hochschild es el mismo CEO. En una entrevista realizada por APD Perú, Ignacio Bustamante, CEO de Hochschild, enfatiza la importancia de definir y vivir el propósito corporativo, y explica el motivo por el cual se decidió hacer una transformación cultural en Hochschild y cambiar la antigua misión y visión por un nuevo propósito: “Comprendimos también que nuestros trabajadores y en verdad todas las personas en general quieren conexión, inspiración, sentirse realizados, tener un sentido de propósito. Sentir que además de trabajar están teniendo un impacto positivo en la organización y en el mundo. Comprendimos también que la mejor forma de motivar mentes y corazones era asegurándonos de que nuestros colaboradores puedan encontrar su propósito personal ayudando a la compañía a construir su propósito corporativo.” (APD, 2021).

Si bien se ha demostrado que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild, también se encontraron hallazgos interesantes respecto al estilo de liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional resultó estar positivamente relacionado con el indicador de aprendizaje organizacional y el indicador de metas y objetivos. Específicamente la dimensión de recompensa contingente del liderazgo transaccional resultó estar positivamente relacionada con estos indicadores.

Ciertos autores también señalan en sus investigaciones la importancia del liderazgo transaccional. Donate y Sánchez de Pablo (2014) argumentan que el liderazgo orientado al conocimiento (y por lo tanto vinculado a la gestión del conocimiento, factor importante para promover la innovación) combina características de un líder transformacional y características de un líder transaccional. Almeyda (2016) también identifica que el reconocimiento y los incentivos a la creatividad son un facilitador de la innovación. Manosalvas (2017) sugiere el uso de recompensas contingentes para motivar a los empleados a compartir el conocimiento, pero advierte que a largo plazo esa motivación debería convertirse en intrínseca. Zheng et al. (2017) explican que el

liderazgo transaccional puede ser de utilidad para motivar a los trabajadores a alcanzar metas en un corto plazo, sobre todo en escenarios donde hay limitantes de tiempo y recursos. En su investigación, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional demostraron estar positivamente relacionados con la innovación en las empresas de construcción organizadas por proyectos.

En conclusión, que el liderazgo transformacional esté positivamente relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación no descarta ni disminuye el importante rol que pueden tener el reconocimiento y la recompensa para los trabajadores. De acuerdo con la teoría de Schein (2016) justamente uno de los mecanismos primarios que utilizan los líderes para promover la cultura organizacional es la recompensa.

5.2.2 Aportes de la investigación

Los resultados de esta investigación pueden ser ampliamente aprovechados no solo por la empresa minera Hochschild sino también por futuras investigaciones.

Específicamente en el caso de la empresa minera, esta investigación permite conocer cuáles son las características de su cultura organizacional actual para poder accionar en base a ello y construir planes para acelerar la transformación cultural. Además, conocer el estilo de liderazgo que está relacionado con la innovación permite priorizar aquellas acciones que estén significativamente vinculadas al desarrollo de este nuevo atributo cultural, por ejemplo, la estimulación intelectual. Algunas de las acciones que podrían llevar a cabo los líderes a corto plazo son: fomentar la generación e intercambio de conocimiento (gestión del conocimiento), generar un ambiente de confianza, libertad y tolerante al error para promover la creatividad y alinear los objetivos individuales de sus equipos con los de la organización para disminuir la resistencia al cambio.

Estas acciones también podrían ser llevadas a cabo por otras empresas del rubro minero o a fines que deseen promover la innovación en sus trabajadores. Si bien esta investigación ha estado bastante enfocada en el caso particular de la empresa minera Hochschild y se evaluó a un público específico (trabajadores de la oficina de Lima), de

igual manera sienta las bases para futuras investigaciones ya que muy poco se ha estudiado sobre el impacto del liderazgo en la cultura organizacional en la industria minera o en general en industrias como las de energía (petróleo y gas) y construcción.

Esta investigación sienta también las bases para aplicar una metodología de evaluación de las variables liderazgo y cultura organizacional que combina dos instrumentos de medición ampliamente conocidos (el cuestionario de Denison y el MLQ) pero que por lo general son implementados por separado. Estudiar la relación de estas dos variables resulta ser vital, sobre todo hoy en día que las empresas se enfrentan a un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y por lo tanto se ven obligadas a adaptarse a cambios continuamente (Redacción APD, 2018). Conocer qué acciones específicas pueden llevar a cabo los líderes para dirigir a sus equipos en estos entornos y lograr innovar y adaptarse a los cambios de manera veloz y exitosa será una verdadera ventaja competitiva para las empresas. Fleming y Millar (2019) recomienda que en estos escenarios los líderes mantengan un foco en las personas, generen un ambiente de trabajo saludable y de confianza y que tengan visión y mantengan su compromiso con la visión. Esta es una característica básica de los líderes transformacionales, y en esta investigación su impacto en la adopción de la cultura organizacional por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild ha sido demostrado no solo teóricamente sino también estadísticamente.

5.2.3 Limitaciones del estudio

Si bien los resultados de la investigación son confiables y congruentes con las teorías de liderazgo y cultura organizacional, sería atrevido extrapolar los resultados y concluir que lo mismo aplicará para otras empresas mineras o para empresas de otras industrias. Alles (2007) explica que una cultura organizacional puede presentar a su vez subculturas, sobre todo cuando las empresas tienen una amplia dispersión geográfica y muchas áreas o departamentos. Dado que la población considerada consistió únicamente en los trabajadores de las oficinas corporativas de Lima, esto resulta ser una limitante del estudio ya que tampoco se podría asumir que las unidades mineras pertenecientes a Hochschild presentarán los mismos resultados.

Otra de las limitaciones del estudio es el tiempo. El proceso de transformación cultural puede tardar entre 5 y 10 años (Alles, 2007) por lo tanto sería de utilidad poder hacer un análisis a futuro sobre cómo ha cambiado la cultura organizacional de la empresa minera Hochschild para validar el avance en el tiempo, y cuál ha sido el impacto de los líderes en ese logro.

Finalmente, una limitante adicional fue no poder contar con el servicio que brinda Denison Consulting de comparar los resultados de la aplicación de la encuesta a la empresa minera Hochschild con los resultados de su base de datos global para poder determinar los percentiles de la empresa minera Hochschild en el desarrollo de los índices. Este análisis permitiría identificar a mayor detalle las fortalezas y debilidades de la empresa, sin embargo, este servicio tiene costo que escapaba del presupuesto para esta investigación.



CONCLUSIONES

- 1) A través del análisis estadístico se comprobó la existencia de una relación positiva entre las dimensiones de la variable independiente liderazgo y las dimensiones de la variable dependiente cultura organizacional, demostrando que los líderes han tenido influencia en relación con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild. Este resultado es congruente con las bases teóricas y las distintas investigaciones revisadas en el marco teórico. En consecuencia, se aceptó la hipótesis general y se logró el objetivo general de la investigación.
- 2) El análisis descriptivo de los resultados de la encuesta de la cultura organizacional de Denison arrojó que la empresa minera Hochschild obtuvo los menores puntajes en los indicadores de la dimensión de adaptabilidad, dimensión que caracteriza a las empresas innovadoras de acuerdo con el modelo de Denison. Si bien se logró el objetivo de identificar las características de la cultura organizacional actual de la empresa y el resultado favorece la aceptación de la hipótesis específica número 1, finalmente se optó por rechazar la hipótesis ya que en la práctica la empresa ha realizado diversos proyectos e iniciativas muy innovadores que más bien demuestran que en la organización existe un claro enfoque externo y esfuerzos por crear cambios y fomentar el aprendizaje organizacional.
- 3) El análisis estadístico demostró que no solo la dimensión de estimulación intelectual sino también las demás dimensiones características del estilo de liderazgo transformacional están positivamente relacionadas con las dimensiones de la variable cultura organizacional, aceptándose la hipótesis específica número 2 y logrando el objetivo de investigación de evaluar la relación de las acciones realizadas por los líderes con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación. También se identificó relación positiva entre la dimensión de

recompensa contingente y ciertas dimensiones de la variable cultura organizacional.

- 4) Finalmente, el análisis estadístico comprobó que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con las dimensiones de la variable cultura organizacional, aceptándose de esta manera la hipótesis específica número 3 y el objetivo de investigación correspondiente. Sin embargo, no se descarta que otros estilos de liderazgo también puedan tener efectos positivos en la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa Hochschild, ya que se demostró que la recompensa y el reconocimiento también tienen una relación positiva con ciertas dimensiones de la cultura organizacional y estas son características clásicas de los líderes transaccionales.
- 5) Dada la población específica escogida para la investigación (trabajadores de la oficina de Lima de la empresa minera Hochschild) no es posible extrapolar los resultados y asumir que se llegarán a conclusiones similares en las unidades mineras de la empresa, ya que no solo difieren en ubicación geográfica sino además las características de la población son distintas (se caracteriza por una proporción significativa de personal obrero). Del mismo modo, la empresa escogida para la investigación imposibilita poder extrapolar estos resultados a empresas de industrias distintas a la minera o que no pertenezcan a industrias afines.
- 6) Se ha estudiado muy poco sobre la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de empresas mineras o de otras industrias similares como la energética o la industria de la construcción. Esta investigación sienta las bases para futuros estudios al respecto y propone una combinación novedosa de los instrumentos de la encuesta de cultura organizacional de Denison y el MLQ para investigar la relación entre ambas variables.

- 7) Se concluye que la presente investigación posee validez y confiabilidad, al estar sustentada en sólidas bases teóricas y además por cumplir con los lineamientos de la metodología de investigación. Además, las encuestas utilizadas están basadas en modelos previamente implementados por otras investigaciones y presentan un coeficiente de alfa de Cronbach que avala su uso. Adicionalmente, los cuestionarios fueron revisados y aprobados por tres expertos y se solicitó asesoría estadística para validar los resultados del análisis estadístico correlacional.



RECOMENDACIONES

- 1) Para futuras investigaciones que deseen continuar el estudio de la relación entre las variables de liderazgo y cultura organizacional, se recomienda aplicar un enfoque mixto y no únicamente un enfoque cuantitativo ya que ambas variables son en esencia cualitativas. Poder sustentar los resultados del análisis estadístico con lo recopilado en entrevistas a profundidad, por ejemplo, enriquecería los hallazgos y permitiría realizar un análisis mucho más profundo de la relación entre ambas variables.
- 2) Para futuras investigaciones que deseen aplicar la encuesta de cultura organizacional de Denison en empresas B2B se recomienda cambiar las preguntas del indicador de “enfoque en el cliente” por “enfoque en los grupos de interés” para evitar confusiones o respuestas indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) por parte de los encuestados, al mismo tiempo que se evaluaría una perspectiva más amplia de la organización respecto a su ambiente externo. También se recomienda contrastar los resultados de las encuestas con la realidad de la organización para validar que exista concordancia y poder tener mayor sustento y explicaciones de los resultados numéricos.
- 3) Futuras investigaciones podrían abarcar específicamente la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, considerando que la dimensión estimulación intelectual resultó estar positivamente relacionada con las dimensiones de la cultura organizacional, y teniendo en cuenta también que otras investigaciones han hecho hincapié en la importancia de la gestión del conocimiento para fomentar la innovación. Estudiar su relacionamiento de manera directa podría permitir identificar acciones más específicas que pueden implementar los líderes para poder fomentar la innovación en las organizaciones.

- 4) El liderazgo transformacional resultó estar positivamente relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild, pero para futuras investigaciones sería interesante evaluar también cuál ha sido el rol de la recompensa y el reconocimiento. Por ahora, se recomienda a la empresa minera Hochschild elaborar programas de liderazgo que estén alineados a la teoría del liderazgo transformacional para que los líderes puedan desarrollar dichas características y continuar con la promoción de la transformación cultural en la organización.
- 5) Para validar si el estilo de liderazgo transformacional es el estilo adecuado que se debería aplicar de manera transversal en la empresa minera Hochschild, se recomienda aplicar el mismo método y herramientas de investigación en muestras de las unidades mineras. De igual manera en el caso de investigaciones que estudien una organización geográficamente dispersa, se recomienda aplicar las herramientas a muestras diferenciadas en caso se identifiquen poblaciones con distintas características.
- 6) Para poder extrapolar los resultados de esta investigación se recomienda continuar investigando sobre la relación entre las variables liderazgo y cultura organizacional, en la industria minera y otras afines en las cuales no se ha profundizado al respecto. O en todo caso, realizar una investigación que agrupe empresas de distintas industrias para validar si el liderazgo transformacional resulta ser el indicado de manera transversal.

REFERENCIAS

- Agencia AFP (20 de agosto del 2020) Minería puede ser el salvavidas para la economía peruana en recesión. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mineria-puede-ser-el-salvavidas-para-economia-peruana-en-recesion-noticia/?ref=gesr>
- Agodu, I. (2018). Leadership styles and companies' success in innovation and job satisfaction: a correlational study. [Tesis de doctorado, University of Phoenix] <https://www.proquest.com/docview/2236474924/4ADC975F3BD348E9PQ/11>
- Almeyda, E. (2016). *Estudio de casos: análisis de los factores que influyeron en el desarrollo de innovaciones de un proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector ingeniería y construcción* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú] <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7178>
- APD Perú (26 de mayo del 2021). *Ignacio Bustamante en "Hablando Claro" APD* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ra8o8Txi0Mw>
- Arancibia, S., Donoso, M., Venegas, R., y Cárdenas, C. (2015). Identificación de factores clave en la cultura de innovación. El caso de la mediana minería en Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 132-145. <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1635>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. doi:10.1037/0003-066X.52.2.130
- Benites, D., Carlos, K., Gutierrez, R. y Santisteban, R. (2019) Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados. [Tesis de maestría, Esan Graduate School of Business] https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1628/2016-MAODP-16-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bonavia, T., Prado Gasco, V.J. y Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, vol. 21, nº 4, pp. 633-638. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3683.pdf>
- Butalid, Q. (s.f.). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S. *ACADEMIA*

https://www.academia.edu/37251169/Multifactor_Leadership_Questionnaire_MLQ_Form_6S

- Carrasco, Y. (2015). Gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico en la gran minería de tajo abierto del Perú: estudio de casos [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8521/CARRASCO_MERMA_GESTION%20de%20la_INNOVACION%20y%20el%20desarrollo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caycho, C., Castillo, C. y Merino, V. (2019) *Manual de estadística no paramétrica aplicada a los negocios*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- De la Boutetière, H., Montagner, A., Reich, A., Chopra, C., Dewar, C., Goran, J. y Krüsi, M. (29 de octubre de 2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Deloitte (2016). *Innovation in mining Australia 2016*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-au-en-innovation-in-mining.pdf>
- Denison, D. R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? En J. Osland (Ed.), *Advances in Global Leadership* (3) (pp. 205-227). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.
- Denison Consulting (2019). Introduction to the Denison Model. <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
- Denison Consulting (2019). Organizational culture and innovation. Understanding the link. <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-research-culture-and-innovation.pdf>
- Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S. y Taylor, S. (2017). The role of leadership in innovation. *Research-Technology Management*, vol. n° 60:3, 22-29. doi: 10.1080/08956308.2017.1301000

- Donate, M. y Sánchez de Pablo, J. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, vol. n° 68, 360-370. <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2016/10/E2384.pdf>
- Ferrer Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, vol. 11 n°1, 102-114.
<http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/255/227>
- Fleming, K y Millar, C. (2017). Leadership capacity in an era of change: the new normal Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, vol.32 n° 3, 310-319. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2019-492/full/pdf?title=leadership-capacity-in-an-era-of-change-the-new-normal-leader>
- Gil, F. (22 de octubre de 2018). *¿Cuánto tiempo puede tomarle a una empresa transformarse digitalmente?* Gestión. <https://gestion.pe/tecnologia/tomarle-empresa-transformarse-digitalmente-247542-noticia/>
- Gruenhagen, J. y Parker, R. (2020). Factors driving or impeding the diffusion and adoption of innovation in mining: A systematic review of the literature. *Resources Policy*, vol. 65. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.101540>
- Henriques, P., Curado, C., Jerónimo, H., & Martins, J. (2017). *Facing the dark side: How leadership destroys organisational innovation*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. 157 – 164.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1779263455?accountid=45277
- Hochschild (3 de septiembre del 2019) *Plataforma INNOVA* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=5XZxOM2toR0>
- Hochschild (julio del 2021) *Sema de la innovación* [Video]. https://www.linkedin.com/posts/hochschild_innovamos-semanadelainnovaciaejn-orgullohoc-activity-6816773087850237952-EmWp/?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web
- Hochschild invertirá US\$7 millones para «ore sorting» en Inmaculada; tecnología operará desde fines de 2021 (12 de febrero del 2021). *Revista Energiminas*.

Hochschild invertirá US\$7 millones para «ore sorting» en Inmaculada; tecnología operará desde fines de 2021 – Energiminas

Hochschild Mining PLC (17 de abril de 2020) 2019 *Annual Report*. Hochschild Mining.
http://www.hochschildmining.com/es/inversores/resultados_e_informes

Hochschild Mining PLC. (2021). *Annual Report & Accounts 2020. Our people is our business*.

<https://www.fundslibrary.co.uk/FundsLibrary.dataretrieval/Documents.aspx/?type=sl.ra.full&id=7fdbff05-8e2e-40a9-8111-f8a4f1357253&user=UT8xEBXtCEwD6Yj2TZs9sJlJS9VKOPDl5vu1%2bhReqiGkYgPjjuXpEo3v6f8AyMjC&r=1>

Kentrus, R. (2017). Who is your champion? Attributes of organizational champions who transform organizations through innovations. *Journal of International Business Disciplines*. vol. n°12, 31-47.

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cae5b346-74d4-4545-aa37-486dc33c3f87%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=123288783>

Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2016). Capítulo 9: Liderazgo carismático y transformacional. *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ª edición). México D. F.: Cengage Learning. (p, 319 - 351).

Manosalvas, C. (2017). *Estilos de Liderazgo e Intercambio de Conocimiento: Análisis del Efecto Mediador del Clima de Aprendizaje Organizacional* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú].

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10237/MANOSALVAS_ESTILOS_APRENDIZAJE.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I, (20 de septiembre del 2010). La medición del liderazgo transformacional y transaccional en España a través del MLQ. *Infocop Online*. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3053

Olivera, El rol del liderazgo en la generación de innovaciones en una empresa que carece de un sistema de gestión de la I+D+I. El caso de una empresa fabricante de productos para la exploración minera. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19597/OLIVERA_OLIVA_DAVY_ALFONSO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Redacción APD (8 de febrero del 2018) ¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas? <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>

Roque, V. y Arriaga, A. (2019). El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. *Contaduría y Administración*, vol. 64 n°3, 1-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6977503>

Zheng, J., Wu, G., y Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability*, vol. n° 9(10), 1893. <http://dx.doi.org/10.3390/su9101893>



BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P. K., Ramos Garza, C., Ramos Garza, L., Shepherd, C. D.(2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=4688>
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Gránica.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*, (1a° ed.) Lima: ESAN.
- Barreno Vereau, E., Chue Gallardo, J. y Millones Rivalles, R.(2009). *Estadística aplicada*. Lima, Peru: Editorial: Universidad de Lima
- Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (2001). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. (3a ed.) California: Jossey-Bass
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4thed.). Boston: Allyn & Bacon
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., Méndez, S. y Mendoza, C. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). México, D.F: McGrawHill.
- Hernández Sampieri R. y Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=6443>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. (12ª. ed.). México, D..F.: Cengage Learning
- Schein, E. H. (2016). *Organization Culture and Leadership*. (5.a ed.) Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Tidd, J., y Bessant, J. (2017). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. (5.a ed.). Reino Unido: John Wiley & Sons Inc.



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS	LA INFLUENCIA DEL FACTOR LIDERAZGO PARA FOMENTAR LA ADOPCIÓN DE LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MINERA HOCHSCHILD					
ALUMNA	JAZMÍN ZANELLA GIURFA					
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild?	Evaluar la relación del liderazgo con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.	Las acciones realizadas por los líderes y el estilo de liderazgo que aplican si están positivamente relacionados con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.	ESTILO DE LIDERAZGO	Influencia idealizada	Genera un sentimiento de admiración y de confianza en el equipo.	Enfoque: Cuantitativo
				Motivación inspiradora	Motiva e inspira, proporciona un significado a su trabajo.	Alcance: Descriptivo - correlacional
				Estimulación intelectual	Promueve creatividad, imaginación e innovación.	Diseño: No experimental
				Consideración individual	Presta atención personalizada a cada miembro de su equipo.	
				Recompensa contingente	Proporciona recompensas a cambio del logro de los objetivos establecidos.	Unidad de análisis:
				Dirección por excepción	Interviene únicamente para corregir fallos.	Empleados de las oficinas de Lima de la empresa minera Hochschild
				Laissez-faire	Evita la toma de decisiones.	

(continúa)

(continuación)

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
1. ¿Cuáles son las características actuales de la cultura organizacional de la empresa minera Hochschild? 2. ¿Cuáles acciones realizadas por parte de los líderes están relacionadas con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa? 3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que está relacionando con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild?	1. Identificar si la cultura organizacional actual de la empresa minera Hochschild se caracteriza por ser una cultura organizacional que promueve la innovación. 2. Evaluar la relación de las acciones realizadas por los líderes con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild. 3. Evaluar la relación del estilo de liderazgo que aplican los líderes con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.	1. La cultura organizacional de la empresa minera Hochschild no se caracteriza por ser una cultura organizacional que promueve la innovación. 2. La estimulación intelectual si está positivamente relacionada con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild. 3. El estilo de liderazgo transformacional si está positivamente relacionado con la adopción del nuevo atributo cultural de innovación por parte de los trabajadores de la empresa minera Hochschild.	CULTURA ORGANIZACIONAL	Adaptabilidad	Aprendizaje organizacional	Cuestionario
					Enfoque en el cliente	
					Creacion del cambio	
				Involucramiento	Empoderamiento	
					Orientación alequipo	
					Desarrollo de capacidades	
				Misión	Dirección e integración estratégica	
					Metas y objetivos	
					Visión	
				Consistencia	Coordinación e integración	
					Acuerdo	
					Valores centrales	

Anexo 2: Cronograma y presupuesto de investigación

Cronograma

	AÑO	2019		2020				2021				2022	
ACTIVIDADES	MES	JUL - SEP	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SEP	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SEP	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN
Elección del problema de investigación y desarrollo del capítulo 1.		X											
Investigación y elección de los estados del arte y desarrollo del marco teórico.		X											
Elaboración de las hipótesis y matriz de consistencia.		X											
Elaboración del cuestionario.			X										
Desarrollo del cuestionario.			X										
Definición de la metodología (capítulo 4).			X										
(INICIO DE LA PANDEMIA)													
Trabajo de campo: recopilación de					X								
Presentación de resultados.						X							
Revisión de los capítulos anteriores.							X						
Actualización de los estados del arte.								X	X				
Análisis estadístico.										X	X		
Discusión de los resultados.												X	
Elaboración de conclusiones y recomendaciones finales.													X

Presupuesto

Gastos principales de la tesis	
Descripción	Costo (\$/)
Impresiones y fotocopias	150
Asesoría estadística	350
Movilidad y transporte	50
Total.-	550

Anexo 3: Instrumentos de la investigación

Cuestionario variable dependiente: Cultura organizacional

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La mayoría de los colaboradores de esta empresa están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone mejor la información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada colaborador cree que puede tener un impacto positivo en la empresa.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización,					
7. Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los equipos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente.					
13. Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					

(continúa)

(continuación)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan,					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo podría ocasionar problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					

(continúa)

(continuación)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes/proveedores conducen a menudo a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes /proveedores influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino».					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					

(continúa)

(continuación)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Nota. Bonavia et al. (2009) Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey

Anexo 4: Validez – confiabilidad de los instrumentos

Validación 1: Profesora Giselle del Rocío Vergara García

 **UNIVERSIDAD DE LIMA**
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos: Giselle Del Rocío Vergara García

Edad: 48 Sexo: F (☒) M () Profesión: Educador / Administración

Especialidad: Recursos Humanos Años de Experiencia: 14

Centro de Trabajo: Universidad de Lima

Cargos que desempeña: Docente / Coordinador

Firma: 

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántico son adecuadas	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

II. Apreciación Cualitativa

Acorde al enfoque aplicado y a las variables estudiadas

Surco, junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración.

Validación 2: Profesora Sharyll Klatic Salem



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

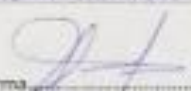
Nombre y Apellidos: SHARYLL KLATIC SALEM

Edad: 48 Sexo: F (X) M () Profesión: Psicóloga

Especialidad: RRHH Años de Experiencia: 14

Centro de Trabajo: STAR PERU

Cargos que desempeña: GERENTE DE TALENTO HUMANO

Firma: 

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lingüaj claro, preciso, sintáctico y semántico con adjetivos	X			
CONSERVENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones o indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del diagnóstico propuesto	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

II. Apreciación Cualitativa

.....

.....

Surco, junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración

Validación 3: Profesora Lizbeth Guadalupe Cuadros Béjar

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del experto calificado

Nombre y Apellidos:

Lizbeth Guadalupe Cuadros Béjar

Edad: (__50__) Sexo: F (x_) M (_) Profesión: ____Ing. Industrial

Especialidad: Recursos Humanos Años de experiencia: 26 Centro de trabajo: Universidad de Lima

Cargo que desempeña: Docente del curso Gerencia de Personas



Firma: _____

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		X		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y claridad para obtener la medición			X	
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		x		

II. Apreciación Cualitativa:

El cuestionario cuenta con preguntas en exceso. Para enfocarlo se sugiere la reducción de la cantidad de preguntas y algunas observaciones mínimas en algunas preguntas.

Surco, Mayo 2020

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en administración- SIA

Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to CONACYT

Trabajo del estudiante

1%

2

Submitted to Universidad Nacional del Centro
del Peru

Trabajo del estudiante

1%

3

Submitted to Escuela De Ingenieria De
Antiquia - Columbia

Trabajo del estudiante

1%

4

Submitted to ISM International Academy

Trabajo del estudiante

1%

5

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

6

itson.mx

Fuente de Internet

<1%

7

theibfr.com

Fuente de Internet

<1%

8

administracion.uexternado.edu.co

Fuente de Internet

<1%

9

tesis.pucp.edu.pe:8080

Fuente de Internet

<1 %

10

dialnet.unirioja.es

Fuente de Internet

<1 %

11

scielo.conicyt.cl

Fuente de Internet

<1 %

12

altoimpacto.com

Fuente de Internet

<1 %

13

Marlon Santiago Leal Paredes, Byron Patricio Arias Ibarra. "Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes", PODIUM, 2021

Publicación

<1 %

14

repositorio.unal.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

15

Shilia Lisset Vargas Echeverría, Mirta Margarita Flores Galaz. "Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios", Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información, 2019

Publicación

<1 %

16

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

renati.sunedu.gob.pe

17	Fuente de Internet	<1 %
18	e-spacio.uned.es Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	slidehtml5.com Fuente de Internet	<1 %
21	pdfs.semanticscholar.org Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.altecasociacion.org Fuente de Internet	<1 %
23	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.iberopuebla.mx Fuente de Internet	<1 %
25	cidecuador.org Fuente de Internet	<1 %
26	revistas.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
28	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

29

worldwidescience.org

Fuente de Internet

<1 %

30

www.europhd.net

Fuente de Internet

<1 %

31

remineo.org

Fuente de Internet

<1 %

32

www.educacion.gob.es

Fuente de Internet

<1 %

33

repositorio.unab.cl

Fuente de Internet

<1 %

34

Repositorio.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

35

repositorioinstitucional.uaslp.mx

Fuente de Internet

<1 %

36

www.tdx.cat

Fuente de Internet

<1 %

37

Víctor Manuel Roque López, Antonio Alejandro Arriaga Martínez. "El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México", Contaduría y Administración, 2018

<1 %

38	bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to usmp Trabajo del estudiante	<1 %
40	www.eumed.net Fuente de Internet	<1 %
41	repub.eur.nl Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
43	revistas.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	rua.ua.es Fuente de Internet	<1 %
45	Mery C. Gómez-Marroquín, Henry Colorado, Dalia E. Carbonel-Ramos, Jhony F. Huarcaya-Nina et al. "Chapter 23 Characterization and Thermal Treatment of Eggshell and Olive Stones for Heavy Metals Removal in Mining Environmental Liabilities Sites", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %
46	gepunivalle.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

47	ideas.repec.org Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to Northcentral Trabajo del estudiante	<1 %
51	bibliotecadigital.iue.edu.co Fuente de Internet	<1 %
52	journal.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
54	ruidera.uclm.es Fuente de Internet	<1 %
55	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
56	www.emerald.com Fuente de Internet	<1 %
57	cladea.org Fuente de Internet	<1 %
58	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

59	www.scielo.org.ar Fuente de Internet	<1 %
60	Submitted to Curtin University of Technology Trabajo del estudiante	<1 %
61	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
62	kupdf.net Fuente de Internet	<1 %
63	Submitted to UTEC Universidad de Ingenieria & Tecnologia Trabajo del estudiante	<1 %
64	libros.cecacar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
65	repositorio.ucp.edu.co Fuente de Internet	<1 %
66	www.scielo.org.co Fuente de Internet	<1 %
67	www.tauniversity.org Fuente de Internet	<1 %
68	Sandra Willman Carvajal, María Isabel Velasco Arango. "Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1", Estudios Gerenciales, 2011 Publicación	<1 %

69	link.springer.com Fuente de Internet	<1 %
70	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
71	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
72	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
73	research-api.cbs.dk Fuente de Internet	<1 %
74	bonga.unisimon.edu.co Fuente de Internet	<1 %
75	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
76	empresas.sence.cl Fuente de Internet	<1 %
77	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
78	repository.uamerica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
79	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
80	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1 %

81	esp.capitalbusinesscredit.com Fuente de Internet	<1 %
82	futur.upc.edu Fuente de Internet	<1 %
83	intech-gmbh.es Fuente de Internet	<1 %
84	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
85	repositorio.udesar.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
86	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
87	Submitted to University of Leeds Trabajo del estudiante	<1 %
88	www.estilosdeliderazgo.org Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias < 15 words