



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PROPUESTA DE DESARROLLO DE PRÁCTICAS  
CULTURALES PROMOTORAS DE LA EFICIENCIA EN UNA  
EMPRESA CONTRATISTA MINERA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar el Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Cynthia Leidi Contreras Lavi**

**Ana María Gonzales Gonzales**

**Evelyn Milagros Medina Sanabria**

**Carla Ingrid Melgar Vargas**

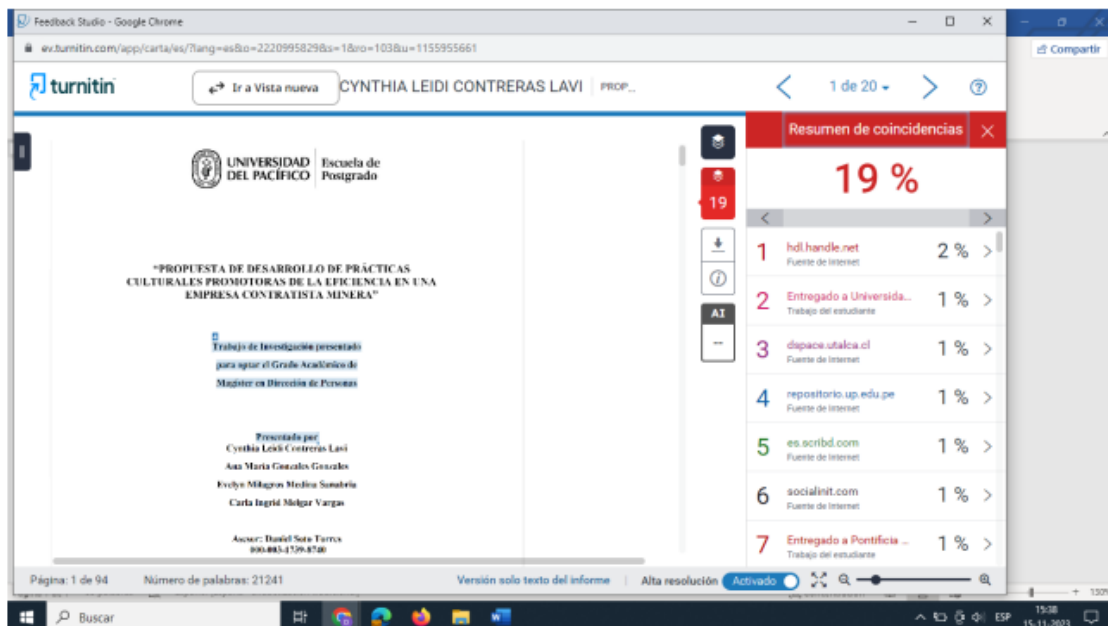
**Asesor: Daniel Soto Torres**

**[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)**

**Lima, abril 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **DANIEL SOTO TORRES** deja constancia que el trabajo de investigación **“Propuesta de desarrollo de prácticas culturales promotoras de la eficiencia en una empresa contratista minera”** presentado por las alumnas Cynthia Leidi Contreras Lavi, Ana María Gonzales Gonzales, Evelyn Milagros Medina Sanabria y Carla Ingrid Melgar Vargas, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 15 de noviembre de 2023, dando el siguiente resultado.



The screenshot displays a Turnitin report interface. On the left, the document title is "PROPUESTA DE DESARROLLO DE PRÁCTICAS CULTURALES PROMOTORAS DE LA EFICIENCIA EN UNA EMPRESA CONTRATISTA MINERA" from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The author is Daniel Soto Torres. The report shows a similarity score of 19%. On the right, a "Resumen de coincidencias" (Summary of matches) panel lists seven sources with their respective similarity percentages:

Rank	Source	Similarity
1	hdl.handle.net (Fuente de Internet)	2 %
2	Entregado a Universida... (Trabajo del estudiante)	1 %
3	dispace.utalca.cl (Fuente de Internet)	1 %
4	repositorio.up.edu.pe (Fuente de Internet)	1 %
5	es.scribd.com (Fuente de Internet)	1 %
6	socialinit.com (Fuente de Internet)	1 %
7	Entregado a Pontificia... (Trabajo del estudiante)	1 %

At the bottom of the report, it indicates "Página: 1 de 94" and "Número de palabras: 21241". The system status shows "Alta resolución" and "Activado". The Windows taskbar at the bottom shows the date as 15-11-2023 and the time as 15:08.

A nuestras familias que fueron el soporte y el motor para nuestro desarrollo y crecimiento personal y profesional.

A nuestro asesor, por su vocación y orientación constante.

Y cada una de nosotras, por el esfuerzo y apoyo compartido.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de investigación y consultoría tuvo como objetivo presentar a una empresa contratista minera, una propuesta de desarrollo cultural orientada hacia la eficiencia, con el fin fomentar su competitividad, sostenibilidad y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Asimismo, a través de la revisión del marco teórico, se pudo analizar diversos autores que se referían a la cultura organizacional, brindando el soporte teórico necesario para la vinculación de la cultura y la eficiencia, así como las características y los elementos que facilitan una transformación cultural orientada a la eficiencia organizacionales.

El análisis interno y externo de la empresa permitió conocer los diversos aspectos que influyen en el funcionamiento, estructura y comportamiento de esta, observando el potencial y oportunidades de mejora que mantiene la organización, que le permiten ser una empresa sostenible con una perspectiva de crecimiento y desarrollo.

Para el diagnóstico se realizó un análisis cuantitativo a través de la encuesta de cultura organizacional de Denison, y para el análisis cualitativo se utilizó una guía de entrevista cuyo fin fue identificar las características y elementos facilitadores para fomentar la eficiencia dentro de la organización. En base a los resultados obtenidos, se realizó un diagnóstico completo que permitió establecer un plan de acción.

Por último, se presenta una propuesta de acción con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de la empresa contratista minera con prácticas que promuevan la eficiencia; fortaleciendo la participación e involucramiento del talento humano, centrado el valor de la eficiencia como pilar estratégico y dando soporte al área de Gestión Humano para generar valor estratégico del factor humano.

## Índice

<b>Índice de Tablas</b> .....	vi
<b>Índice de Figuras</b> .....	vii
<b>Índice de Anexos</b> .....	viii
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I: Relación y acuerdos entre consultor y cliente</b> .....	1
1.1 Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.1.1 Antecedentes y consideraciones generales .....	1
1.1.2 Breve historia de la organización hasta el contexto actual. ....	1
1.1.3 Orientación estratégica: Visión, Misión, Valores.....	2
1.1.4 Perfil estratégico de la organización.....	2
1.2. Identificación inicial del problema.....	6
1.2.1 Definición del problema .....	6
1.2.2 Enfoque y descripción de la solución prevista .....	7
1.3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría. ....	8
1.3.1 Objetivos.....	8
1.3.2 Preguntas de investigación .....	8
1.3.3 Justificación .....	8
1.3.4 Alcances y limitaciones de la propuesta.....	9
<b>CAPÍTULO II: Marco Teórico</b> .....	10
2.1 Cultura organizacional .....	10
2.1.1 Conceptos de cultura organizacional.....	10
2.1.2 Atributos .....	11
2.1.3 Niveles de la Cultura: .....	11
2.2 Principales Modelos de Cultura .....	12
2.2.1 Modelo de Valores en Competencia.....	12
2.2.2 Modelo Denison .....	14
2.3 Relación entre cultura organizacional y eficiencia .....	17
2.4 Cambio o Transformación Cultural.....	19
2.4.1 Modelos de Gestión del Cambio .....	19
<b>CAPÍTULO III: Análisis Del Entorno</b> .....	21
3.1 Análisis del macroentorno (PESTEG) .....	21
3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter).....	23
3.3 Matriz EFE .....	25
<b>CAPÍTULO IV: Análisis Interno de la Organización</b> .....	27

4.1. Modelo de negocio .....	27
4.2. Cadena de Valor .....	27
4.3. Análisis de la estructura organizacional y funciones .....	28
4.4 Resultados contables y financieros .....	29
4.5. Análisis VRIO .....	30
4.6. Matriz EFI .....	32
<b>CAPÍTULO V: Diagnóstico del Problema .....</b>	<b>34</b>
5.1. Objetivos del diagnóstico .....	34
5.1.1. Objetivo general .....	34
5.1.2. Objetivos específicos.....	34
5.2. Tipo y diseño de investigación.....	34
5.3 Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar .....	34
5.4 Procedimiento de recolección y análisis de la información .....	35
5.4.1 Técnicas y herramientas de recolección de información.....	35
5.4.2 Técnicas de análisis de información.....	37
5.5 Definición de personas y grupos que proveerán la información.....	38
5.6 Aplicación de las herramientas .....	39
5.7 Recogida y análisis de información .....	39
5.7.1 Encuesta:.....	39
5.7.2 Entrevista:.....	52
5.8 Definición final del problema .....	55
<b>CAPÍTULO VI: Plan de acción .....</b>	<b>56</b>
6.1 Objetivos de la propuesta .....	56
6.2 Líneas de desarrollo de la propuesta .....	56
6.3 Plan de implementación .....	58
6.3.1 Programa de Revisión Estratégica.....	58
6.3.2 Programa hacia la Excelencia.....	60
6.3.3 Programa de Liderazgo y Alineamiento de Equipos .....	63
6.4 Etapa de Verificación de resultados y mejora continua .....	66
6.5 Cronograma de Actividades .....	67
6.6 Presupuesto de la propuesta estratégica .....	71
6.7 Evaluación del impacto económico – financiero .....	73
Conclusiones .....	75
Recomendaciones .....	76
Referencias.....	77
Anexos .....	83
Notas Bibliográficas.....	87

## Índice de Tablas

Tabla 1. Porcentaje representativo de la población por niveles.....	40
Tabla 2. Porcentaje representativo de la población por sedes.....	40
Tabla 3. Participantes por niveles.....	41
Tabla 4. Participantes por sedes.....	41
Tabla 5. Presupuesta de la propuesta de desarrollo cultural basado en la eficiencia....	71
Tabla 6: Análisis de ventas y costos (expresados en \$).....	73

## Tabla de Figuras

Figura 1. Matriz de perfil competitivo MDH.....	4
Figura 2. Resumen de Matriz de perfil competitivo.....	5
Figura 3. Matriz Perfil Total Competitivo.....	5
Figura 4: Modelo de Valores en Competencia.....	13
Figura 5: Modelo de Denison.....	14
Figura 6. Modelo Canvas de MDH.....	27
Figura 7. Cadena de Valor de MDH.....	28
Figura 8. Modelo de Mintzberg de MDH.....	29
Figura 9. Dimensión Implicación por niveles.....	42
Figura 10. Dimensión Implicación por sedes.....	43
Figura 11. Dimensión Consistencia por niveles.....	44
Figura 12. Dimensión Consistencia por sedes.....	45
Figura 13. Dimensión Adaptación por niveles.....	46
Figura 14. Dimensión Adaptación por sedes.....	47
Figura 15. Dimensión Misión por niveles.....	48
Figura 16. Dimensión Misión por sedes.....	49
Figura 17. Análisis completo del modelo Denison para la empresa contratista minera.....	50
Figura 18. Características de la Eficiencia actual en la empresa.....	52
Figura 19. Elementos facilitadores de la eficiencia.....	54
Figura 20. Estructura de propuesta: Programa de Desarrollo de Prácticas Culturales Promotoras de la Eficiencia.....	58
Figura 21. Cronograma de Actividades del Plan de implementación de las Líneas de Desarrollo.....	70
Figura 22. Impacto de la propuesta de desarrollo cultural basada en la eficiencia.....	74

## **Tabla de Anexos**

Anexo 1. Organigrama de MDH.....	84
Anexo 2. Estados Financieros 2022.....	85
Anexo 3. Análisis de indicadores financieros.....	86

# **CAPÍTULO I: Relación y acuerdos entre consultor y cliente**

## **1.1 Perfil competitivo de la empresa**

### **1.1.1 Antecedentes y consideraciones generales**

La cultura organizacional es un recurso estratégico sostenible que afecta el rendimiento empresarial, puesto que las organizaciones buscan sustentabilidad empresarial como parte de sus valores y creencias, orientando su comportamiento al logro de los objetivos planteados (Nobre, Mendes, Sampaio y Carvalho; 2018). En este sentido, la empresa MDH se encuentra atravesando un desafío para mejorar el rendimiento y productividad de las personas con el fin de mantener su sostenibilidad ante los tiempos de incertidumbre y poder mantener su competitividad dentro del mercado, esto se encuentra evidenciado en el último reporte de estados financieros y en una encuesta realizada al personal de dirección. Es así que, como lo mencionan Carro, Sarmiento y Rosano (2017), las empresas deben ser adaptables y reinventarse constantemente para responder a los cambios y a las nuevas exigencias que los tiempos y el mercado lo demandan.

Así también, recientemente MDH ha cambiado a los directivos de la empresa, quienes al ingresar realizaron un levantamiento de información sobre la empresa, y han encontrado procesos no estandarizados, que generan diferencias en la productividad entre los campamentos mineros en los que MDH tiene operaciones. Además, el estilo de liderazgo tiene algunos rasgos de reactividad y de paternalismo, lo que ralentiza la toma de decisiones cotidianas e impacta en el nivel de servicio que pueda brindar la empresa a sus clientes.

Por ello, es necesario caracterizar valores, creencias y comportamientos orientados al logro de objetivos y eficiencia. Luego, plantear una propuesta de desarrollo de cultura de eficiencia promotora de un trabajo colaborativo, de compromiso y de metas relacionadas a los objetivos estratégicos de la organización.

### **1.1.2 Breve historia de la organización hasta el contexto actual.**

MDH comenzó con un acuerdo de coempresa entre el Grupo Bradley Ltd. y MDH S.A.C., establecida en 1994 a fin de proveer servicios de perforación diamantina a las empresas de exploración y de explotación minera, locales e internacionales, que operan en el Perú.

A partir del 2012, Bradley MDH S.A.C absorbe MDH S.A.C y capitalizando su amplia experiencia, continuó brindando servicios de perforación diamantina, túneles, ingeniería y geotecnia con estándares de calidad del más alto nivel.

Actualmente, MDH S.A.C. cuenta con una cartera de más de 50 empresas, entre locales e internacionales.

### **1.1.3 Orientación estratégica: Visión, Misión, Valores**

#### **VISIÓN**

Ser la mejor empresa de perforaciones y geotecnia, reconocida por su experiencia, compromiso, cercanía, respaldo, solidez, seguridad y alto sentido de responsabilidad social.

#### **MISIÓN**

Brindar servicios de perforación y geotecnia con los más altos estándares de calidad, tecnología y experiencia, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes; así como con la Seguridad, Salud y Protección al Medio Ambiente a través de una labor eficiente y mejora continua.

#### **VALORES**

- Compromiso hacia la excelencia
- Integridad y honestidad
- Responsabilidad social
- Respeto

### **1.1.4 Perfil estratégico de la organización**

#### **1.1.4.1 Orientación Estratégica**

Como principales objetivos estratégicos de la organización, se encuentran los siguientes puntos:

- **Producción**

Es uno de los pilares fundamentales para la generación de rentabilidad, ya que las ganancias están en función a los metros perforados que se obtienen de la producción. Además, la gerencia planifica su margen y cubrimiento de costos de la empresa en base a una meta de perforación mensual y anual, por lo que es fundamental el cumplimiento de este.

- **Seguridad, Salud y Medio Ambiente**

Como parte del servicio es necesario garantizar la seguridad y salud de los colaboradores, así como cuidar el medio ambiente donde se realicen las operaciones. Es por ello, que se despliegan diferentes actividades para minimizar, prevenir o eliminar los riesgos suscitados por la operación. Así que esta actividad, va de la mano con garantizar una efectiva producción con un excelente manejo de la seguridad, salud y medio ambiente.

- **Satisfacción del Cliente**

Al ser MDH una empresa que brinda servicios de perforación diamantina, es fundamental mantener una buena atención, confianza y cercanía con el cliente, para resolver los problemas que requiere, así como apoyar en alcanzar los objetivos trazados de producción de la mina.

#### **1.1.4.2 Principales Servicios**

Los principales servicios que brinda la empresa MDH son los siguientes:

- **Perforación Diamantina**

La perforación en diamantina es aquella actividad que se realiza empleando una broca diamantada, máquinas y accesorios que permiten cortar las rocas de un determinado terreno. Los materiales de roca y suelo extraídos durante el corte se denominan testigos. Éste viene a ser el resultado de toda la operación que realiza MDH, y el producto final que se entrega al cliente minero.

El desarrollo de esta actividad requiere de un equipo de trabajo especializado y eficiente para que desarrolle la operación.

- **Geotecnia**


La Geotecnia es la actividad de investigación de las propiedades físicas y mecánicas del suelo y rocas por debajo de la superficie. Las propiedades que se obtienen se utilizan para efectuar diseños en futuras construcciones y obras de ingeniería. Una de las actividades de investigación geotécnica se basa en la perforación en suelos y rocas, ensayos In Situ y obtención de muestras alteradas e inalteradas. Estas muestras son enviadas a laboratorios

para definir su clasificación y propiedades ingenieriles, valores que se usan para el diseño de las obras de ingeniería.

### 1.1.4.3 Matriz de Perfil Competitivo

De acuerdo con un análisis de los principales competidores de la empresa MDH, se realiza el siguiente cuadro:

**Figura 1. Matriz de perfil competitivo MDH**



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MDH-PD									
COMPETIDORES									
		MDH-PD		ROCDRILL		EXPLOMIN		REDRILSA	
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO/PONDERADO	CALIFICACION	PESO/PONDERADO	CALIFICACION	PESO/PONDERADO	CALIFICACION	PESO/PONDERADO
POSICION FINANCIERA	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75	3	0.75
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
EXPERIENCIA	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
CALIDAD DEL SERVICIO	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
TECNOLOGIA/INNOVACION	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20
RESPONSABILIDAD SOCIAL	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
LEALTAD DEL CLIENTE	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.45</b>		<b>3.00</b>		<b>3.45</b>		<b>2.85</b>

VALORES DE CALIFICACION:	
4	FORTALEZA PRINCIPAL
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD PRINCIPAL

Diagram showing arrows pointing from the 'VALORES DE CALIFICACION' table to the 'CALIFICACION' columns in the main matrix.

Fuente: Datos obtenidos del planeamiento estratégico MDH 2021

**Figura 2. Resumen de Matriz de perfil competitivo**



Fuente: Datos obtenidos del planeamiento estratégico MDH 2021

**Figura 3. Matriz Perfil Total Competitivo**



Fuente: Datos obtenidos del planeamiento estratégico MDH 2021

De acuerdo a los resultados de la matriz de perfil competitivo, podemos concluir que la empresa MDH comparte el primer lugar con el competidor Explomin, por tanto se justifica las acciones necesarias que debemos implementar para ser más competitivos y encontrar ventajas sobre ellos y mantenerlas.

Además de ello, se aprecia que MDH cuenta con una fortaleza sólida en la calidad del servicio y experiencia, con respecto a sus competidores, y que será necesario seguir manteniendo.

Por otro lado, es necesario tomar en cuenta la mejora en el aspecto financiero, ya que nos daría una ventaja con respecto a las otras competidoras. Sin dejar de lado, la competitividad en los precios, puesto que la competencia es muy agresiva

Además, también es necesario mejorar el aspecto tecnológico, punto importante que va de la mano con el cambio a la 4ta. revolución industrial y en el cual los competidores están mejor posicionados.

Por todo lo expuesto, es necesario que la empresa MDH mejore su competitividad a través de su orientación estratégica, equipo y cultura orientada a la eficiencia, y de esta manera se generen estrategias para la mejora continua en los procesos y lo acerquen a lograr su visión.

## **1.2. Identificación inicial del problema**

### **1.2.1 Definición del problema**

La empresa MDH actualmente mantiene su competitividad basada en un modo de operar que se ha ido moldeando a lo largo de los años. En este último año, se encuentra atravesando un cambio de Gerencia General y de Operaciones. Los colaboradores, al igual que el equipo de liderazgo, se ha ido adaptando a estos cambios organizacionales, sin embargo, éstos no han sido acompañados por la empresa mediante estrategias de cambio culturales. Es así que, si bien existe una declaración de misión, visión y valores de la nueva Gerencia, se ha encontrado mediante entrevistas a la Gerencia General y de Operaciones, una insatisfacción por los resultados obtenidos, los cuales no logran las metas proyectadas para este año, y esto se refleja en los indicadores mensuales que se presentan a la gerencia, los cuales obtienen un 75% en promedio de la meta operativa trazada mensualmente. El déficit de resultados es ocasionado,

según los gerentes, por fallas en la producción, bajo rendimiento del personal, paradas de seguridad y condiciones del terreno.

Para la organización es muy importante lograr y hasta superar el 100% de la meta productiva trazada, ya que en base a ello se han generado los presupuestos del año e incluso las proyecciones de margen de ganancia por cada proyecto; y para la gerencia actual, es determinante lograr el margen de utilidades comprometido con el Directorio, ya que ello es indispensable para continuar con los planes de crecimiento de la empresa. El Directorio ha observado con preocupación el lento avance de los objetivos estratégicos.

Esta situación plantea un desafío para la organización y la nueva Gerencia General, que ve necesario contar con una cultura que soporte el cumplimiento de los objetivos basándose en los pilares de eficiencia, satisfacción del cliente y SSOMA. Como señala una reciente investigación de Groysberg, Lee, Price y Yo-Jud Cheng (2018) una cultura fuerte, alineada con la estrategia y el liderazgo, puede conducir a resultados organizacionales positivos. Por otro lado, Lapshun (2020) señala que para ser consideradas como sistemas de alto rendimiento, las organizaciones deben desarrollar un tipo de cultura que les permita hacer frente a las tendencias estratégicas y al mismo tiempo crear un entorno de trabajo que atraiga, retenga a trabajadores talentosos, motivados y comprometidos.

### **1.2.2 Enfoque y descripción de la solución prevista**

Ante la problemática descrita, en el presente trabajo se busca desarrollar un plan de **desarrollo** cultural, el cual tenga como finalidad trazar la ruta para alinear ciertos patrones de conducta a una cultura de eficiencia. Entendemos por desarrollo cultural un proceso en que rasgos positivos presentes en la actual cultura de la empresa se incentivan y orientan a la eficiencia, apuntalando así áreas de mejor características de la misma cultura actual.

A través de un diagnóstico situacional es que se va a poder determinar un lineamiento de trabajo que debe desplegarse para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. El acompañamiento con un modelo de cambio hará que se propongan acciones para que el despliegue no se torne dramático, sino que pueda darse paulatinamente según las fases de la evolución cultural. Luego de la caracterización de la cultura actual, se propone un plan de desarrollo cultural enfocado en la eficiencia, que permitirá a la empresa mejorar su eficiencia operativa, con el cual logrará la sostenibilidad y rentabilidad planteada, así como el crecimiento

comercial en el rubro, puesto que a través del plan de desarrollo se abordarán aspectos importantes que permitirán reforzar y mejorar el rendimiento operacional de la empresa, y de esta manera se logrará la satisfacción de los clientes y un buen posicionamiento en el mercado.

### **1.3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría.**

#### **1.3.1 Objetivos**

##### **1.3.1.1 Objetivo General**

Presentar a MDH una propuesta de desarrollo de la cultura para orientarla hacia la eficiencia, como principal pilar para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

##### **1.3.1.2 Objetivos Específicos**

- Definir los rasgos culturales necesarios para el desarrollo de una cultura basada en la eficiencia en la empresa MDH.
- Identificar los rasgos de la cultura organizacional actual y analizar cómo contribuye a generar eficiencia en la empresa.
- Desarrollar un plan de desarrollo de prácticas culturales **promotoras** de eficiencia.

#### **1.3.2 Preguntas de investigación**

##### **1.3.2.1 Pregunta General**

¿Cómo puede la empresa MDH desarrollar una cultura **promotora de** la eficiencia?

##### **1.3.2.2 Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son los rasgos culturales necesarios para el desarrollo de una cultura **promotora de** la eficiencia?
- ¿Cuáles son los rasgos culturales actuales y cómo estos contribuyen o no a generar eficiencia?
- ¿Cuál es el plan de desarrollo de prácticas culturales que darán soporte a generar eficiencia en la empresa?

#### **1.3.3 Justificación**

Es de vital importancia que la empresa pueda establecer una cultura clara, definida y compartida, que sea el eje conductor de los comportamientos y prioridades de los trabajadores

de la empresa, de lo contrario, crea incertidumbre y un panorama poco claro para el colaborador, lo cual repercute en la productividad y alcance de objetivos de la empresa y del corporativo. Una buena alineación y despliegue cultural permitirá tener un equipo identificado con la empresa y comprometido con el logro de objetivos estratégicos.

Como señala Polyanska, A., Zapukhliak, I & Oksana, D. (2019), la cultura organizacional es una herramienta que permite gestionar personas, aumenta la competitividad, y, en definitiva, el rendimiento de la empresa en su conjunto. Por lo tanto, es necesario trabajar en formar una cultura sólida, en la cual todos los colaboradores se sientan representados, compartan el mismo propósito, creen un ambiente que garantice el éxito de los cambios y fomente el aumento de productividad. Para lograr ser una empresa sostenible en el tiempo es importante ser capaces de adaptarnos rápidamente a los cambios del entorno y trabajar en la eficiencia alineada a la estrategia de la empresa.

#### **1.3.4 Alcances y limitaciones de la propuesta**

El presente estudio propone desarrollar un plan de desarrollo cultural que se va a desplegar en toda la organización, tanto en Lima como en provincias donde brindan servicios a proyectos mineros.

Esta investigación tuvo como limitaciones, el empleo sólo de medios virtuales para el recojo y levantamiento de información (entrevistas, focus group y observación). Asimismo, tener acceso a campamentos mineros por la coyuntura COVID-19 es muy restringido; los requisitos que se deben cumplir para el estándar de protocolos de bioseguridad son muy exigentes y restrictivos. Por otro lado, la empresa del sector minero, materia de este estudio, no permite divulgar información confidencial relacionada a los estados financieros. Se empleó la información obtenida mediante fuentes públicas pertenecientes al año 2022.

Este trabajo de investigación no excede la etapa de diseño de un plan de desarrollo cultural; para la etapa de implementación se requiere de una periodicidad mayor para poner en marcha las iniciativas que se presenten. Sin embargo, se presentan los beneficios que se esperan obtener al finalizar la etapa de implementación, medición de resultados y recomendaciones para la gestión de la cultura basada en la eficiencia a través del trabajo colaborativo y compromiso.

## **CAPÍTULO II: Marco Teórico**

### **2.1 Cultura organizacional**

#### **2.1.1 Conceptos de cultura organizacional**

La cultura organizacional, pese a ser reconocida como un eje fundamental que acompaña a la estrategia de la empresa, suele ser también un concepto considerado abstracto y subjetivo y por lo tanto difícil de gestionar. Sin embargo, diversos estudios e investigaciones han logrado aportar información sobre cómo se manifiesta la cultura en las organizaciones y cómo impacta en el desempeño de las mismas. Se hace necesario entonces sistematizar la información relacionada a este concepto, para cual seguiremos como base el modelo ampliamente difundido del autor Edgard Schein.

Schein (2017) señala que la mejor manera de definir la cultura es mediante términos evolutivos dinámicos, la cultura es todo aquello que un grupo de personas ha aprendido en sus esfuerzos por crecer, sobrevivir y lidiar en el medio donde opera. La fortaleza de la cultura de una empresa dependerá del tiempo, la estabilidad del grupo y la intensidad emocional que las experiencias de aprendizajes históricas se han compartido. Sin duda, el liderazgo está involucrado en la creación, consolidación o cambio de la cultura en las organizaciones.

Además, la cultura organizacional puede afectar la forma en que interactúan los miembros de una organización, e influir en la generación de identidad de sus miembros. Schein (2017) señala que la cultura de un grupo puede ser definida como la acumulación de aprendizajes compartidos sobre un grupo a medida que van resolviendo problemas de adaptación externa e integración interna; que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por ello enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y comportarse en relación con esos problemas. Este aprendizaje acumulado es un modelo o sistema de creencias, valores y normas de comportamiento que se dan por sentados como supuestos básicos y eventualmente inconscientes.

### 2.1.2 Atributos

Groysberg, Lee, Price y Cheng (2018), quienes toman el modelo de Schein como uno de los insumos para su investigación, definen la cultura organizacional como “el orden social tácito de una organización que da forma a actitudes y comportamientos de forma amplia y duradera” e identifican cuatro atributos:

**Compartida:** la cultura se vive a través de valores y comportamientos compartidos por los miembros de la empresa.

**Arraigada:** la cultura organizacional se manifiesta en múltiples ámbitos de la organización, como pueden ser rituales, símbolos visibles, historias y leyendas. Todo ello conforma un modelo mental por medio del cual los trabajadores responden a lo que les rodea.

**Duradera:** se va forjando en el tiempo en eventos críticos, vivencias y aprendizajes colectivos. Las organizaciones seleccionan colaboradores con características que calzan con las suyas, es así que la cultura se mantiene en el tiempo.

**Implícita:** aunque su naturaleza es subliminal, las personas la pueden percibir y reaccionar a ella.

### 2.1.3 Niveles de la Cultura:

Para Schein (2017), la cultura tiene los siguientes niveles:

#### A. Artefactos:

Son todos aquellos elementos que las personas pueden ver, oír o sentir. Son todos aquellos elementos visibles, implica la infraestructura, el entorno, el lenguaje, la tecnología, las creaciones artísticas, el código de vestimenta, las formas para dirigirse a los demás, los mitos y las historias que se encuentran acerca de la organización, el listado de valores publicados, los rituales y ceremonias observables. Los artefactos también incluyen a los procesos organizativos, los reglamentos, las descripciones del funcionamiento de la organización y los organigramas.

#### B. Creencias y valores adoptados

Las creencias y valores son promulgados por los fundadores y líderes de la organización, conformado por conjuntos articulados de creencias, normas y reglas operativas de comportamiento. Las creencias y los valores cumplen la función de orientar a los miembros de la organización, a cómo actuar frente a determinadas situaciones clave y formar a nuevos colaboradores sobre cómo comportarse.

Cuando las creencias y los valores adoptados son congruentes con los supuestos subyacentes, son de utilidad para cohesionar al grupo, otorgan identidad y la misión central.

### **C. Supuestos básicos subyacentes**

Es el resultado del éxito repetido de la aplicación de las creencias y valores. Si una suposición básica llega a ser sostenida en el tiempo por un grupo, comportarse de distinta forma podría ser inconcebible por el equipo. Para que una conducta llegue a ser considerada un supuesto básico, ha debido pasar por un proceso de aprendizaje continuo. Los supuestos básicos conforman el nivel más profundo de la cultura según Schein (2017) e impacta directamente en el relacionamiento de las personas dentro de la organización, ya que marcan lo correcto y lo incorrecto y, constituyen la base de los valores (Boonstra, 2018, p.20).

“La gente interpreta las culturas potentes basándose en los artefactos porque son lo más visible, pero los valores y supuestos subyacentes resultan mucho más importantes” (Bock, 2015, p.46).

## **2.2 Principales Modelos de Cultura**

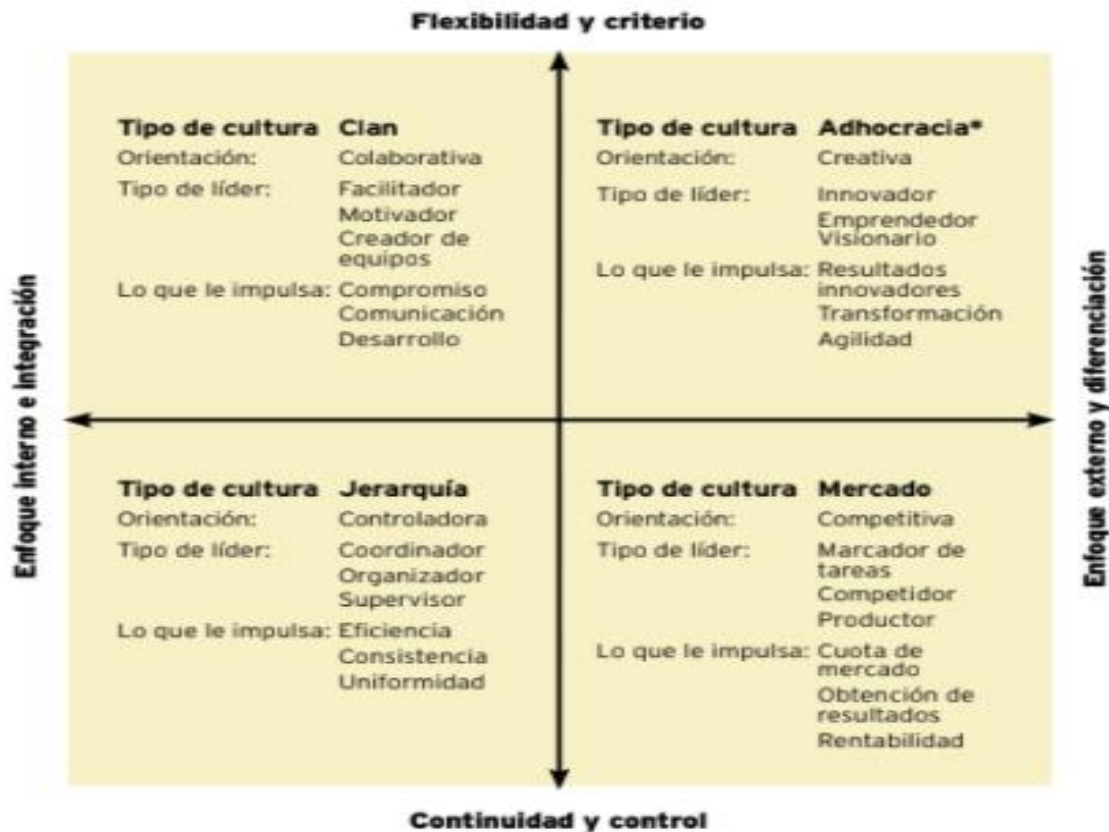
### **2.2.1 Modelo de Valores en Competencia**

Este modelo está basado en la revisión hecha por Cameron y Quinn (2006) desarrollaron un modelo basado en cuatro cuadrantes, diferencias en dos dimensiones específicas. La primera dimensión que se logra diferenciar es Flexibilidad y Discreción, va desde la versatilidad y flexibilidad de la organización en un extremo, hasta la estabilidad y durabilidad de la organización en el otro (Ver figura 4). La segunda dimensión diferencia los criterios de eficacia que hacen hincapié en la orientación interna, la integración y la unidad de los criterios que hacen hincapié en la orientación externa, la diferenciación y la riqueza.

Bajo este marco de trabajo de los autores Cameron y Quinn, se puede considerar a la cultura de la empresa como “una serie de valores opuestos que crean tensiones” (Boonstra, 2018).

Este modelo fue presentado por Cameron y Quinn en el 2011, basado en cuatro valores fundamentales llamados: Flexibilidad, Estabilidad, Diferenciación e Integración. Este modelo se basa en cuatro valores fundamentales que representan supuestos en competencia, cada valor es opuesto al valor en el otro extremo (Cameron y Quinn, 2011).

**Figura 4: Modelo de Valores en Competencia**



Fuente: Boonstra (2018) basado en el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn

Las dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada cuadrante agrupa diferentes indicadores de eficacia organizativa. Estos indicadores representan lo que se valora en el rendimiento de una organización. Definiendo lo que se considera bueno, correcto y apropiado. Los cuatro grupos de criterios definen los valores centrales sobre los cuales se emiten juicios sobre las organizaciones

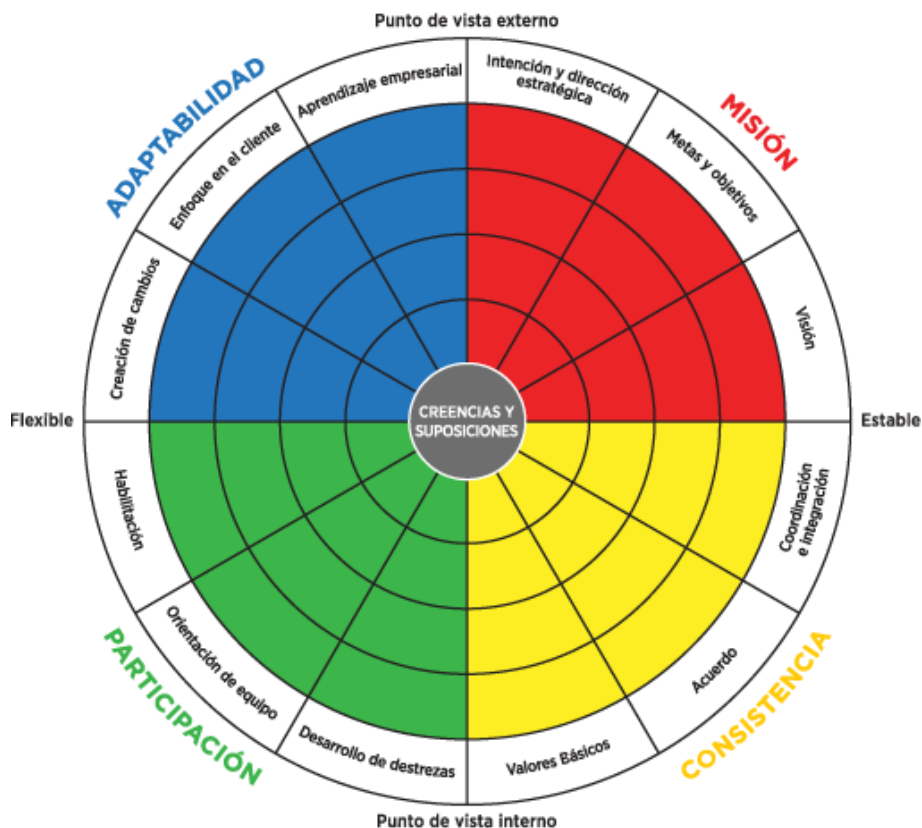
Las dimensiones producen cuadrantes que son contradictorios y que compiten entre sí. El cuadrante superior izquierdo, identifica los valores que enfatizan un enfoque interno y orgánico, mientras que el cuadrante inferior derecho identifica los valores con

enfoque externo y de control. De manera similar, el cuadrante superior derecho identifica los valores que enfatizan un enfoque externo y diferenciación, mientras que el cuadrante inferior izquierdo enfatiza los valores internos y de control. Los valores opuestos o en competencia de cada cuadrante dan lugar al Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011). En cada cuadrante se pueden distinguir sus características más notables de los cuatro tipos de cultura del modelo: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

### 2.2.2 Modelo Denison

El modelo que desarrolló Denison se basa en la relación entre la cultura y la eficacia de la organización. Para el autor, existen cuatro rasgos culturales que influyen en el rendimiento de una organización, estos elementos son: involucramiento, coherencia, adaptabilidad y misión (Denison, 1990). Denison desarrolló un instrumento denominado *Organizational Culture Survey*, cada uno de los rasgos son medidos mediante tres índices de componentes, y cada uno de dichos índices se mide con cinco ítems. En la figura 5 se describe el modelo.

**Figura 5: Modelo de Denison**



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (1990)

## **Involucramiento**

Los autores sostienen que la literatura ha demostrado que las organizaciones eficaces logran comprometer a su gente y construyen una organización basada en equipos y desarrollan las capacidades de los trabajadores en todos los niveles. Los miembros de la organización sienten un fuerte sentido de pertenencia, consideran que tienen participación en las decisiones que afectan su trabajo y sienten que el trabajo está directamente asociado a los objetivos de la organización. Ello permite que las organizaciones cuenten con sistemas de control informales y voluntarios a cambio de sistemas de control formales, explícitos y burocráticos. En el modelo planteado por el autor esto se mide mediante tres indicadores:

- **Empoderamiento:** Los trabajadores tienen autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo, creando sentido de pertenencia hacia la organización.
- **Orientación al equipo:** Se valora el trabajo colaborativo hacia el alcance de objetivos compartidos en los que todos los trabajadores se sienten responsables. La organización se basa en el esfuerzo en equipo para alcanzar un objetivo.
- **Desarrollo de capacidades:** La organización invierte en el desarrollo de colaboradores para seguir siendo competitivos y satisfacer las necesidades del negocio. Cada uno de estos rasgos se mide con tres componentes, y cada uno de esos componentes se mide con cinco ítems en la encuesta.

## **Consistencia**

Para los autores, las organizaciones son eficaces cuando son coherentes y están integradas. El comportamiento está arraigado en un conjunto de valores fundamentales; los líderes y los subordinados pueden llegar a acuerdos de los diferentes puntos de vista y las actividades de la empresa están coordinadas e integradas. Las organizaciones consistentes desarrollan sistemas organizativos que construyen un sistema interno de gobierno basado en un apoyo consensuado e implícito, que permite la coordinación. A diferencia de los sistemas de control externo que se basan en normas y reglamentos explícitos. Las organizaciones que tienen empleados comprometidos y consistentes tienen claridad por “lo que se debe hacer”, “lo que hay que hacer” y “lo que no se debe

hacer”, este tipo de coherencia es una fuente poderosa de estabilidad e integración interna. Este elemento está compuesto por tres indicadores:

- **Valores centrales:** Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y de expectativas.
- **Acuerdo:** Los miembros de la organización son capaces de llegar a acuerdos sobre cuestiones críticas, esto incluye tanto el nivel de acuerdos subyacentes, como la capacidad de conciliar diferencias cuando se producen.
- **Coordinación e integración:** Las diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no interfieren en la realización del trabajo.

### **Adaptabilidad**

Las organizaciones que tienen capacidad para adaptarse y son flexibles frente a las exigencias del entorno, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad para crear cambios que mejoren el valor que le entregan a sus clientes. Estas organizaciones crean un sistema de normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir las necesidades del entorno, incrementando las posibilidades de supervivencia y crecimiento. En el modelo, este rasgo se mide con tres indicadores:

- **Creación del cambio:** La organización es capaz de crear formas de adaptación para satisfacer las necesidades de cambio, es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticiparse a los cambios futuros.
- **Enfoque al cliente:** La organización entiende y reacciona ante sus clientes y anticipa sus necesidades futuras. Refleja el grado en que la organización está impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- **Aprendizaje organizacional:** La organización recibe, traduce e interpreta las señales del entorno en oportunidades para fomentar la innovación, adquirir conocimientos y desarrollar capacidades.

### **Misión**

Las empresas exitosas tienen un claro sentido de propósito y dirección que definen las metas y los objetivos estratégicos de la organización y expresa una visión clara. La misión proporciona un propósito y un significado al definir un papel social y unos

objetivos externos para la organización. El sentido de la misión permite a la organización dar forma a su comportamiento actual mediante la previsión de un estado futuro deseado. Ser capaz de interiorizar la misión de una organización e identificarse con ella, construyendo un compromiso a corto y largo plazo. En el modelo, este rasgo se mide mediante tres indicadores:

- **Dirección e intención estratégica.** Las intenciones estratégicas claras transmiten el propósito de la organización y dejan claro cómo puede contribuir cada uno y "dejar su huella" en la empresa.
- **Metas y objetivos.** Un conjunto claro de metas y objetivos puede vincularse a la misión, visión y estrategia, y proporciona a todos una dirección clara en su trabajo.
- **Visión.** La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado. Encarna los valores principales y fideliza a las personas de la organización.

### **2.3 Relación entre cultura organizacional y eficiencia**

Al iniciar el marco teórico, identificamos a la cultura como eje principal en las organizaciones, la cual afecta al comportamiento e interacción entre los miembros de una organización para el logro de objetivos en común. Esto tiene sentido cuando diferentes autores confirman la existencia de un vínculo entre cultura organizacional y desempeño.

Según la RAE (2023), eficiencia es la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos. Mathew (2019) adopta en su estudio, la definición de eficiencia como un estado de cosas deseadas que una organización trata de realizar y que el desempeño es en efecto un aspecto de la eficiencia.

Se considera al desempeño organizacional como la suma de los logros alcanzados en una organización y estos logros se encuentran relacionados con una meta dentro de un periodo de tiempo determinado. El desempeño organizacional incluye efectividad, eficiencia, calidad e innovación (Tangen, 2004).

Según estudios realizados (Tangen, 2004), se encontró que el desempeño organizacional tiene una positiva y significativa relación con la cultura organizacional, incluso existen rasgos

culturales que son usados para predecir el incremento del desempeño en las organizaciones. Además, la cultura es un factor decisivo para saber si la organización obtendrá un desempeño sobresaliente, que determina la actitud frente a incidentes particulares o cambios del entorno. Si bien es cierto que una organización puede aprovechar su cultura para obtener una rentabilidad sostenida, no es suficiente una fuerte validez interna sino también externa, es decir se debe considerar, al mismo tiempo y de igual importancia, las variables que comprendan flexibilidad para hacer frente al cambio, a la innovación y globalización, de esta manera generar estabilidad en la eficiencia.

Dado que el contexto actual es cambiante debido a la rápida globalización, el entorno se torna más competitivo y dinámico, por lo que se necesita de nuevas habilidades para hacer frente a los cambios y seguir vigente en el mercado. Como factor clave es necesario ofrecer una ventaja competitiva potencialmente fuerte, la cual además de ser eficientes, en la gestión de recursos, y efectivos, en el logro de resultados, es necesario tener un enfoque innovador, ideando nuevas formas desde la gestión (Ipiñazar, Zarrabeitia, Rio-Belver & Mancisidor, 2021). Las empresas deben adaptar su cultura a las nuevas necesidades que se presenten para generar valor en el largo plazo, de esta forma podrán reinventarse cuando sea necesario y estarán mejor preparadas para lidiar con nuevos retos del entorno (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes, & Rosano-Ortega, 2017). Al tener claro que la cultura organizacional juega un papel muy importante en el impulso del cumplimiento de metas, es factible cuestionar la necesidad de un cambio cultural, el cual puede tener un efecto positivo o negativo en el desempeño de la organización, dependiendo de su gestión. Este cambio suele ser muy costoso y el liderazgo juega un rol importante, ya que son los líderes quienes guían el comportamiento hacia el logro de los objetivos de la organización (Tan,2019).

Mathew (2019) enfatiza en la importancia de las culturas fuertes para conducir a una sólida rentabilidad y que el fundamento clave para vincular cultura organizacional y efectividad se basa en la adaptabilidad ambiental; es decir, organizaciones que se mueven en entornos turbulentos tienden a hacer énfasis en su cultura para generar eficiencia.

En la búsqueda de un vínculo entre cultura organizacional y desempeño, Denison presenta un modelo en el cual coloca en el centro las creencias y supuestos, como el corazón de la organización, que expresan los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia: Involucramiento, Adaptabilidad, Misión y Consistencia. Este modelo es usado a menudo con el fin de resaltar las fortalezas y

debilidades de la cultura, sugiriendo estrategias que impulsen su efectividad (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes, & Rosano-Ortega, 2017). Precisamente, es por este motivo que en el presente estudio, se utilizará este modelo como herramienta de medición, el cual analizaremos sus resultados en los capítulos siguientes.

## **2.4 Cambio o Transformación Cultural**

Para el PMI, la gestión del cambio es un enfoque estructurado que permite la transición de un estado actual a un estado futuro utilizando estrategias para impulsar el cambio, en algunos casos, estas estrategias están relacionadas a la agilidad organizacional. Además, la gestión del cambio da mucha importancia al aspecto de las personas dentro de un cambio, por lo que busca promover e involucrar al liderazgo en varios niveles de la organización (Fajandar, Malan y Pretorius, 2019,p.4).

Por otro lado, un adecuado proceso de gestión del cambio crea expectativas razonables, anticipa cambios y establece una base sólida para el éxito en la organización, por ello, mediante este proceso es necesario crear conciencia, participación y visibilizar los beneficios posteriores que se obtendrá del cambio (Ford, 2018, p.17).

Con lo señalado anteriormente, podemos afirmar y concluir que la gestión del cambio es un proceso importante en las organizaciones, para alcanzar el futuro deseado, el cual debe contar con las estrategias y consideraciones necesarias para poder realizar el cambio planeado.

### **2.4.1 Modelos de Gestión del Cambio**

Las propuestas de mejora del presente estudio tienen como marcos conceptuales de referencia en los siguientes modelos:

#### **Modelo ADKAR**

Este modelo fue desarrollado por Prosci en 1998, se enfoca en las condiciones necesarias para el cambio organizacional principalmente a nivel individual, es decir, coloca a las personas en el centro de la gestión del cambio (Galli, 2019).

Las cinco fases para la gestión del cambio según este modelo son:

- Conciencia (Awareness) acerca de la necesidad del cambio.
- Motivación (Desire) para participar y apoyar el cambio.

- Conocimiento (Knowledge) que se requiere para cambiar.
- Habilidad (Ability) para implementar el cambio en las actividades del día a día.
- Refuerzo (Reinforcement) para poder mantener el cambio en el tiempo y lograr la consolidación y mantenimiento de los resultados obtenidos.

### **Modelo 7S de McKinsey**

El modelo fue desarrollado por Tom Peters, Richard Pascale y Robert Waterman Jr. (McKinsey & Company, 2018) mientras trabajaban para la firma de consultoría McKinsey y analiza los siete aspectos más importantes en una organización o en un equipo de proyecto para lograr la efectividad en alcanzar logros deseados.

Los conceptos que aborda este modelo son de carácter interno y las organizaciones que buscan tener éxito necesitan alinearlos y reforzarlos entre ellos, es decir son interdependientes. Los factores “hard” son estrategia, estructura y sistemas. Mientras que los factores “soft” son valores compartidos, habilidades, equipo y estilo de liderazgo (Shruti; 2018, p. 5).

A continuación, una breve descripción de cada factor (McKinsey & Company, 2018):

- **Estrategia (Strategy).**- define a la organización el camino para adaptarse al entorno usando sus capacidades.
- **Habilidades (Skills).**- son las capacidades para implementar la estrategia y representan la unión entre la estrategia y el nuevo escenario deseado por la organización y al mismo tiempo marcan el camino de lo que se debe hacer en los otros 5 factores del modelo.
- **Estructura (Structure).**- es la organización de las áreas en una organización y cómo se relacionan entre ellas.
- **Sistemas (Systems).**- hace referencia a los procesos y procedimientos que involucran e interrelacionan a diferentes áreas o funciones en la organización y permite identificar los principales asuntos en base a los cuales se debe trabajar y tomar decisiones.
- **Equipo (Staff).**- es el conocimiento (know-how) que posee la organización por medio de sus miembros.
- **Estilo (Style).**- son las características del estilo gerencial de los líderes de la organización, qué hacen en la organización, que algunas veces es perceptible en acciones simbólicas.
- **Valores compartidos (shared values).**- reúnen aquellas prácticas o comportamientos compartidos y valorados por todos en la organización y que son necesarios para la adaptación de los nuevos miembros.

## CAPÍTULO III: Análisis Del Entorno

### 3.1 Análisis del macroentorno (PESTEG)

A continuación, se presentará el análisis del macroentorno a través de la herramienta PESTEG:

<b>Criterio</b>	<b>Categoría (Oportunidad/ Amenaza)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Fuente</b>
<b>Político</b>	Oportunidades	Reanudación de actividades económicas como la minería, en la cual incluye la exploración, estableciendo protocolos de prevención covid 19.	El sector minero es clave para la recaudación de ingresos fiscales que financien las medidas sanitarias, por lo que el Estado busca implementar medidas de estímulo para reactivar el sector minero dada su importancia para los ingresos fiscales.	Universidad del Pacífico (2020). Covid 19 y minería. Centro de estudios sobre minería y sostenibilidad
	Amenazas	Inestabilidad política entre poder ejecutivo y legislativo, por últimas elecciones.	Incertidumbre en inversiones en diversos sectores en el Perú.	Informe IPE (2021)
<b>Económico</b>	Oportunidad	Actualmente el sector minero representa casi el 10% del PIB, y aporta el 60% a las exportaciones nacionales.	Aumento de producción de minerales, impulsado por la reactivación económica, con el fin de recuperar el avance económico.	Doing business in Peru (2021)
	Amenaza	La demanda y oferta de minerales se han contraído simultáneamente a medida que la actividad económica se desacelera en medio de una recesión global.	Puede complejizar una proyección a corto y largo plazo sobre la actividad minera	Universidad del Pacífico (2020). Covid 19 y minería. Centro de estudios sobre minería y sostenibilidad

<b>Social</b>	Oportunidad	La reactivación de la gran minería generará más de 68 000 empleos directos en operaciones de 32 titulares mineros.	Mejorar percepción social y expectativas de las comunidades	Universidad del Pacífico (2020). Covid 19 y minería. Centro de estudios sobre minería y sostenibilidad
	Amenaza	Conflictos sociales latentes debido a la situación política del país	Retiro de capital por parte de los clientes.	Peru Country Monitor (Marzo, 2021). IHS Markit Ltd.
<b>Tecnológico</b>	Oportunidad	Minem y Produce colaboran para generar Hoja de Ruta tecnológica de proveedores de la minería	Busca impulsar la innovación y competitividad en la cadena de valor de la minería en el Perú.	Minem (2020). Avanza el desarrollo de iniciativa que impulsa la innovación tecnológica en la minería. Nota de prensa.
	Amenaza	Incipiente marco normativo en ciberseguridad genera riesgos en las empresas	Mayores esfuerzos e inversión en seguridad de la información	Tecnología minera (2020). Ciberseguridad en minería: ¿A qué tipo de riesgos están expuestas las empresas?
<b>Ecológico</b>	Oportunidad	Mayor rigurosidad en las políticas y normas medioambientales.	Necesidad de implementar políticas medioambientales en la empresa.	Ernesto, A. Preocupación por el cambio climático, condiciones económicas individuales y priorización del medioambiente en América Latina. OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, vol. 27, n° 1, jan.-abr., p. 1-27, 2021

<b>Global</b>	Oportunidad	Aumento de trabajo híbrido y remoto	Adaptación de cultura y políticas de la empresa al nuevo entorno laboral.	GRATTON, L. How to do Hybrid Right. Harvard Business Review (May–June 2021).
	Amenaza	Pandemia por el covid-19	Mantenimiento de medidas de bioseguridad para evitar contagios en la empresa.	Peru Country Monitor (Marzo, 2021). IHS Markit Ltd.

### 3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

- **Poder de negociación de los proveedores - Alta**

La fuerza del proveedor en la perforación diamantina es alta, puesto que sus productos son diferenciados y no son muchos los proveedores especializados en el mercado que cuenten con los estándares de calidad que requiere el cliente final (mina); e incluso en algunos casos se requieren productos que sólo lo tienen en el exterior. Por lo que no es del todo fácil cambiar de proveedores, especialmente de los productos críticos que requiere la empresa.

Por lo mencionado se considera que el poder de negociación de proveedores es alto, debido a que las principales fuentes de financiamiento son muy pocos en el mercado.

- **Poder de negociación de los clientes - Alto**

Los principales clientes de la empresa son mineras, quienes eligen a sus proveedores mediante licitaciones, en las cuales participan un gran número de postores, que buscan ganar el servicio. Esto le permite a los clientes tener mucha fuerza de negociación y tienen la potestad de elegir cualquier otro servicio de la competencia de acuerdo a sus exigencias y requisitos como precio, calidad, plazos, seguridad y homologaciones.

- **Amenaza de nuevos competidores - Bajo**

El sector de perforación diamantina es un rubro muy especializado, por lo que requiere de capacidad y know how específico para desarrollar eficientemente el servicio de exploración. Por lo que no es muy fácil que aparezcan nuevos competidores que ofrezcan el servicio de manera similar que las que ya existen. Además, muchos clientes prefieren optar por empresas con comprobada trayectoria y capacidad para soportar sus operaciones, y generar la rentabilidad esperada. Por ello, la amenaza de nuevos competidores es bajo.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos - Bajo**

El servicio de perforación diamantina es un proceso importante dentro de las operaciones mineras, por lo cual no puede ser sustituido por otro servicio, ya que se requiere de la exploración para determinar la existencia y ubicación del mineral, en cantidad y calidad para ser explotado. Por lo cual, contar con un servicio sustituto es casi improbable.

- **Rivalidad entre los competidores existentes - Alto**

El rubro de perforación diamantina es un sector pequeño por lo que se conoce bien a los competidores existentes, los cuales buscan destacar por su precio, calidad, seguridad y/o experiencia, y en algunos casos buscan presentar todos los factores mencionados como ventaja competitiva. Muchos de ellos compiten por abarcar el mercado nacional e incluso algunos se han internacionalizado. A pesar del número de empresas del rubro, éstas buscan destacar y abarcar el mayor número de proyectos posibles y que sean rentables en el Perú, por lo cual existe un alto nivel de competencia para ganar la participación de mercado.

### 3.3 Matriz EFE

El resultado que se obtiene al analizar la Matriz EFE es 2.4. Por esto, se puede indicar que la empresa MDH cuenta con un entorno externo medianamente favorable para sus estrategias y objetivos organizacionales.

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Incremento del precio de los minerales	0.1	4	0.4
2	Internacionalización de la empresa por demanda de experiencia de perforación diamantina en Sudamérica	0.08	2	0.16
3	Aumento de uso de tecnología en minería.	0.05	2	0.10
4	Posibilidad de nuevas líneas de negocio y mercado (Centro de perfeccionamiento de perforistas de MDH, Consultoría).	0.08	3	0.24
5	Los clientes apuestan por empresas formales que le brinden sostenibilidad, continuidad en el tiempo y cumplimiento de sus procesos (protocolos)	0.1	3	0.3
6	Apoyo crediticio/financiero del Estado, por efectos de la Pandemia que contribuyen en aliviar los efectos de la recesión y desaceleración de la economía	0.09	4	0.36
<b>Subtotal</b>		<b>0.50</b>		<b>1.56</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Posible disminución de la Inversión minera en el Perú, por la caída de 10 posiciones en el Ranking Mundial Fraser de la competitividad y atracción minera 2020	0.1	2	0.2
2	Gobernabilidad inestable del Estado Peruano, por continuos problemas de corrupción, económica y política inestable y con una recesión nacional por Pandemia	0.08	2	0.16
3	La competencia apuesta por la modernización y adaptación a una tecnología digital y mejor orientación al cliente	0.07	2	0.14
4	Afectación de la Pandemia en el abastecimiento de suministros /repuestos/equipos, dificultades Logísticas internacionales.	0.09	1	0.09
5	Mayor riesgo de multas por incumplimiento legal por fiscalización de organismos gubernamentales, ante los constantes cambio de normas/leyes durante el estado de Emergencia Sanitaria nacional.	0.07	1	0.07
6	Conflictos sociales por demandas medioambientales	0.09	2	0.18
Subtotal		0.50		0.84
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.4</b>

La pandemia por la covid 19 ha generado un cambio más acelerado hacia la tecnología y la automatización, por lo que ha incrementado la demanda de insumos para generar los equipos y tecnología según las necesidades actuales. Además, debido a que la minería es uno de los principales ejes de motor de la economía, el Estado ha presentado normas que permiten una reactivación económica y facilidades en las operaciones del sector. En este sentido, el sector de la minería puede aprovechar este momento para promover la innovación y fortalecer las cadenas de valor, para ser más competitivos y rentables en el tiempo.

Por otro lado, la misma situación de pandemia ha generado incertidumbre en la sociedad, por lo que la percepción social y las expectativas de las comunidades se han visto afectadas, y esto se presenta como una amenaza a las estrategias de la empresa, por lo que es necesario tomar en cuenta a las comunidades como stakeholders que deben ser considerados dentro de las mismas, para mitigar cierto impacto.

Por lo expuesto, se puede indicar que la cultura propuesta de la empresa debe soportar los desafíos que se presentan como la incertidumbre social y política, y aprovechar las oportunidades del entorno para ser más competitivos y eficientes en sus procesos para continuar creciendo y adaptándose a la nueva normalidad.

## CAPÍTULO IV: Análisis Interno de la Organización

### 4.1. Modelo de negocio

Para el análisis del modelo de negocio se utiliza la herramienta Canvas, la cual, según sus autores, permite describir de una manera lógica cómo una organización puede crear, entregar y capturar valor, además que puede describir mejor un modelo de negocios a través de sus nueve bloques, que muestran la dinámica de la empresa cubriendo las cuatro áreas claves de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Mejía, 2019, p. 34).

**Figura 6. Modelo Canvas de MDH**

<b>Socios claves</b>  - Estado Peruano - Grupo corporativo - Asociaciones mineras, convenciones - Inversionistas del sector minero	<b>Actividades claves</b> Proceso de perforación diamantina, entrega de testigos (muestras) al cliente (Geología), logística y abastecimiento de insumos, mantenimiento de maquinarias, licitaciones, atención al cliente.	<b>Propuesta de valor</b>  Brindar servicio especializado en perforación diamantina y geotecnia destacando por la experiencia, calidad y seguridad en el trabajo.	<b>Relaciones con clientes</b>  Fidelización con los clientes por eficiencia, calidad y seguridad en el trabajo.	<b>Segmento de cliente</b>  Empresas mineras formales a nivel nacional e internacional Empresas que requieran consultoría en geotecnia
	<b>Recursos claves</b> Personal calificado Maquinarias Transporte Insumos y equipos Planta central		<b>Canales</b>  Licitaciones Expoferias mineras Cartas de presentación Portal web Redes sociales	
<b>Estructura de costos</b>  Los principales costos fijos son personal, servicios de terceros, suministros, mantenimiento de maquinarias, transporte, gastos administrativos, operativos y legales. Los costos variables son bonificaciones al personal operativo.		<b>Fuentes de ingresos</b>  Los ingresos de la compañía se originan principalmente de los metros perforados en proyecto y la valorización de las muestras y el servicio prestado de la exploración. Otros ingresos se basan en la consultoría de geotecnia y la venta de maquinarias en desuso.		

Elaboración: Propia, 2021

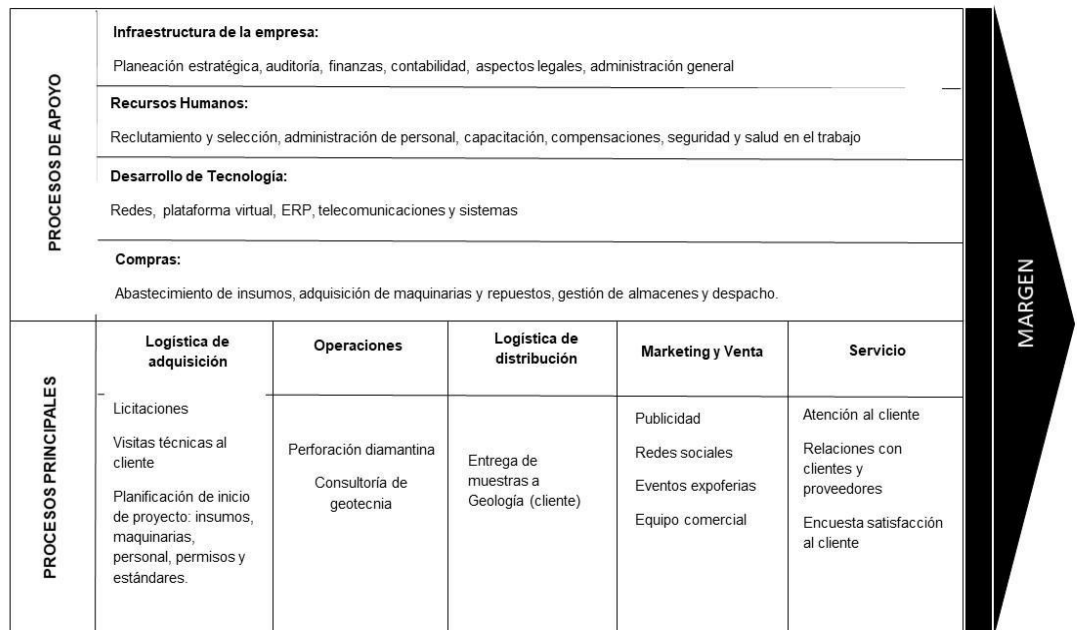
Fuente: Juan Mejía, 2019

### 4.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite esquematizar el modelo de gestión de una empresa para la creación de valor, además permite analizar el conjunto de sus actividades para identificar los eslabones perfectibles con el fin de optimizar la ventaja competitiva. La cadena

de valor se subdivide en nueve actividades clasificadas en dos categorías: cinco actividades centrales y cuatro actividades de apoyo (50Minutos, 2016, p. 49).

**Figura 7. Cadena de Valor de MDH**



Elaboración: Propia, 2021  
Fuente: 50Minutos, 2016

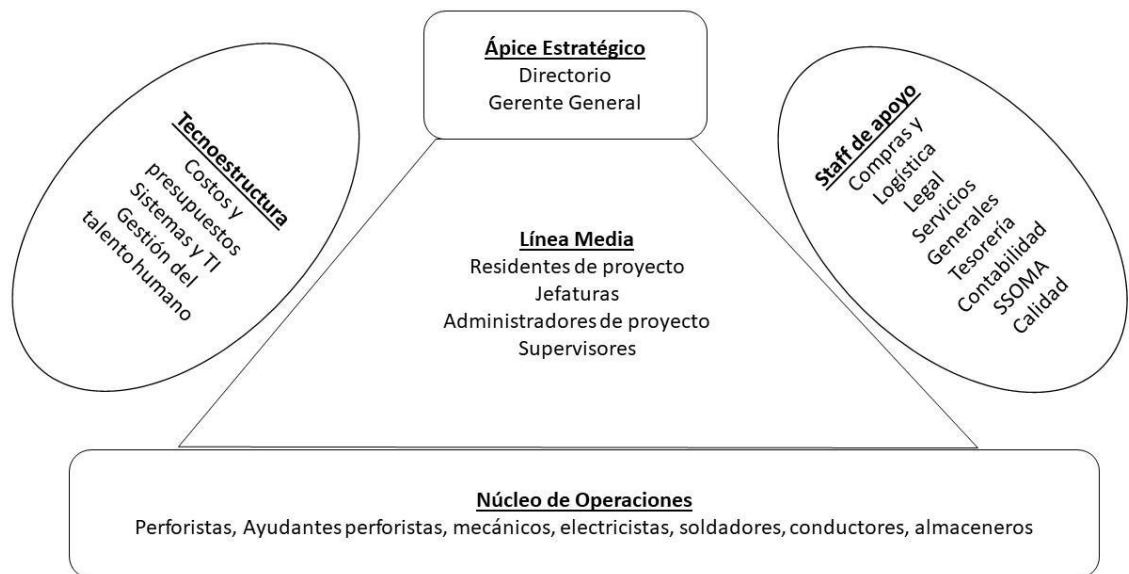
### 4.3. Análisis de la estructura organizacional y funciones

En el anexo 1 se describe el organigrama actual de la empresa, el cual representa la división del trabajo que da soporte a los objetivos estratégicos de la empresa.

En base a ello, se realiza el análisis de la estructura organizacional con el modelo de Mintzberg (2005), quien describe el diseño organizacional y la forma de estructuración de las organizaciones, y lo representa a través de un esquema que se encuentra conformado de: un ápice estratégico, donde se encuentran los directivos; una línea media donde se ubican los directores de línea; un núcleo de operaciones, donde están los operarios; el staff de apoyo, donde estarían los agentes especializados; y por última la tecnoestructura, donde se encuentran los analistas del trabajo, que estudian la adaptación al trabajo e influencias externas que puedan afectar a la organización.

A continuación, se presenta el siguiente gráfico con el análisis de los componentes según el modelo de Mintzberg (2005):

**Figura 8. Modelo de Mintzberg de MDH**



Elaboración: Propia, 2021  
Fuente: Mintzberg, 2005

#### 4.4 Resultados contables y financieros

En el anexo 2, se puede observar el resumen de los estados de resultados del Ejercicio 2022. El resultado de ventas al cierre del año 2022 fue negativo teniendo una pérdida que representa -5% en el balance final. Las ventas representan \$26,721,967 dólares, los costos representan \$-25,998,374 dólares, la utilidad bruta representa \$723,593 dólares lo cual representa el 3%. Los gastos administrativos fueron de \$1,255,680 dólares sumado a otros gastos netos que son de \$ 109,795 dólares. Los costos de los servicios menos los gastos administrativos y otros gastos netos dan como resultado \$-422,292, siendo un -2% de pérdida en el ejercicio 2022. Como resultado final al término del ejercicio la empresa da a una pérdida de \$ -1,247,149 de dólares.

En el anexo 3, se muestra el análisis de indicadores financieros, y al analizar el indicador de Liquidez inmediata de la compañía de los últimos 3 años, se visualiza que la compañía en el 2020 alcanzó una ratio de 1.42, en el año 2021 la ratio fue de 0.88 y en el año 2022 la razón

fue de 1.21. Estos indicadores hacen referencia a que la empresa cuenta con capacidad reducida de liquidez para el pago de sus obligaciones financieras. Respecto al indicador de Fondo de Maniobra durante los años 2020, 2021 y 2022, el indicador fue positivo (mayor a 0) lo cual indica que la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus compromisos de pago inmediatos. En cuanto al indicador financiero de Prueba ácida, durante el año 2020 se obtuvo un ratio de 0.88, en el 2021 fue de 0.42 y durante el 2022 el ratio fue de 0.75; esto indica que la empresa tiene complicaciones para pagar sus gastos en el corto plazo.

Por los indicadores expuestos en líneas anteriores se aprecia que la empresa cuenta con resultados financieros no favorables, los cuales no han ido mejorando año a año, esto ha generado que los inversionistas y directores del negocio realicen un cambio de dirección gerencial, el cual permita la obtención de mejores indicadores, otorgando liquidez que facilite la inversión y crecimiento. Este objetivo logrará cubrirse mejorando la eficiencia en las operaciones del negocio junto a un plan de desarrollo cultural, el cual permita alcanzar resultados favorables maximizando los recursos. Este cambio conductual requiere del compromiso y del cambio en el modo de trabajo de toda la organización, tanto en los líderes del negocio y los contribuidores individuales.

#### **4.5. Análisis VRIO**

Para el análisis de la ventaja competitiva de la empresa contratista minera, se ha empleado la herramienta VRIO, la cual permite analizar los recursos y capacidades que posee la organización, a través de la estructura de cuatro preguntas V si es valioso, R si es raro, I si es inimitable y O si es organizable, y en base a ello se puede determinar cuál es la ventaja competitiva de la empresa.

A continuación, se presenta el análisis VRIO de la empresa contratista minera:

Factores	V	R	I	O	Ventaja Competitiva	
<b>Talentos</b>						
Personal con amplia experiencia y conocimientos en el sector	X	X	X	X	4	Ventaja competitiva sostenible
Liderazgo comprometido con la organización	X	0	0	X	2	Ventaja competitiva paridad
Comité gerencial con apertura a la innovación	X	X	0	X	3	Ventaja competitiva al corto plazo
<b>Procesos</b>						
Perforación diamantina	X	X	X	X	4	Ventaja competitiva sostenible
Seguridad y salud en el trabajo	X	0	0	X	2	Ventaja competitiva paridad
Logística y suministro de materiales y equipos	X	0	0	X	2	Ventaja competitiva paridad
Atención al cliente	X	0	0	X	3	Ventaja competitiva paridad
<b>Recursos</b>						
Recursos financieros	X	X	0	X	3	Ventaja competitiva a corto plazo
Infraestructura	X	0	0	X	2	Ventaja competitiva paridad
Cultura arraigada	X	0	0	X	2	Ventaja competitiva paridad
Socios estratégicos corporativos	X	X	0	X	3	Ventaja competitiva a corto plazo

De acuerdo al análisis VRIO se observa que la principal ventaja competitiva sostenible de la empresa contratista minera es tener personal con amplia experiencia y conocimiento en el sector, ya que el proceso de perforación diamantina es un trabajo altamente especializado y requiere contar con personal con experiencia en diamantina para dar un buen servicio, y dicha experiencia se obtiene en el transcurso de los años puesto que no existe una institución que brinde el aprendizaje básico en perforación diamantina, y la empresa contratista minera como cuenta con muchos años en el mercado, le permite tener personal calificado, sin embargo es

importante realizar capacitaciones técnicas constantemente para continuar con el soporte técnico en las operaciones.

Por otro lado, como ventajas competitivas a corto plazo se obtiene al comité gerencial que se encuentra orientado hacia la innovación, puesto que ha visto la necesidad de mejorar los procesos de sistema de información, infraestructura y verificar la aplicación de tecnología minera en la empresa.

Adicional a ello, cuenta con recursos financieros que le han permitido mantenerse en las épocas de baja producción minera, ya que al contar con el soporte de un corporativo que le asegura estos recursos financieros para mantenerse activo en épocas de pocos proyectos. Y es aquí donde se debe maximizar la eficiencia en la producción y control de costos para optimizar mejor los recursos que cuenta la organización.

#### 4.6. Matriz EFI

Para continuar con el análisis interno de la empresa, se utiliza la matriz EFI con el fin de evaluar el desempeño de la organización en base a sus fortalezas y debilidades identificadas.

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Equipo humano con experiencia y comprometido con la empresa	0.1	4	0.4
2. Equipos de perforación diamantina con capacidad de perforación y de renovación continua	0.1	4	0.4
3. Logística integral al servicio del cliente.	0.08	3	0.24
4. Continuidad de las certificaciones ISO del Sistema Integrado de Gestión (SIG), TRINORMA 9001, 14001, 45001.	0.1	3	0.3
5. Reputación de marca por su experiencia y trayectoria en el mercado	0.1	4	0.4
6. Pertenecer a un grupo corporativo que respalda su solidez financiera	0.08	3	0.24
<b>Debilidades</b>			
1. Baja cultura de eficiencia en la organización	0.08	1	0.08
2. Incremento de costos por temas de prevención contra el covid-19	0.1	1	0.1
3. Procesos burocráticos	0.08	2	0.16
4. Condición financiera afectada por paralización de proyectos por la pandemia.	0.1	1	0.1
5. Poca credibilidad en las herramientas de gestión, para la mejora continua de parte de los encargados de procesos.	0.08	2	0.16

<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2.58</b>
--------------	----------	-------------

Tal como se muestra en la matriz EFI de la empresa contratista minera, se presentan 11 factores claves internos, que constan de 6 fortalezas y 5 debilidades.

Por otro lado, el valor ponderado obtenido es de 2.58, lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición intermedia (ni fuerte ni débil) en su aspecto interno con respecto a la competencia.

En relación a los aspectos de las fortalezas con las que cuenta la organización, se puede indicar que existe un soporte a los objetivos de la empresa, ya que de esta manera se puede ofrecer un mejor servicio al cliente, garantizando procesos de calidad con las certificaciones que posee, con los equipos, materiales y el personal calificado.

Sin embargo, las debilidades como la poca cultura orientada a la eficiencia, el incremento de costos y la condición financiera afectada por la pandemia podría dificultar a los objetivos estratégicos en una baja de la producción y esto generaría una baja satisfacción al cliente.

Es por ello que es necesario impulsar una propuesta de cultura de eficiencia en la organización, para lograr un soporte más completo a los objetivos estratégicos de la empresa.

## **CAPÍTULO V: Diagnóstico del Problema**

### **5.1. Objetivos del diagnóstico**

#### **5.1.1. Objetivo general**

Conocer las percepciones de los principales stakeholders de MDH e identificar la importancia y nivel de eficiencia de la compañía, así como la disposición al cambio para implementar acciones de mejora que impulsen la eficiencia para el logro de los objetivos estratégicos.

#### **5.1.2. Objetivos específicos**

- Definir la cultura organizacional de MDH a través del cuestionario Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS).
- Identificar, a través de entrevistas, las percepciones sobre las razones por las que MDH tiene ese nivel de eficiencia hoy en día y los resultados que necesita.
- Reconocer las acciones de mayor impacto para mejorar el nivel de eficiencia de MDH.
- Analizar los resultados obtenidos de la información cualitativa y cuantitativa aplicada a la muestra.

### **5.2. Tipo y diseño de investigación**

El estudio es de tipo descriptivo debido a que se busca especificar y medir diversos aspectos importantes del tema sometido a análisis; asimismo, el diseño de la investigación es no experimental, dado que pretende observar o medir fenómenos y variables apreciadas en un contexto natural para estudiarlas y analizarlas. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Respecto a la temporalidad, esta investigación es de tipo transversal porque se describen, evalúan y analizan las variables del estudio en un determinado tiempo o momento. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

### **5.3 Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar**

Tal como se ha señalado en capítulos previos, particularmente en el capítulo 1 donde se señala los objetivos tanto general y específicos de este trabajo, se buscará profundizar en este capítulo, el análisis y diagnóstico, así como la comprensión de la cultura organizacional, y cuáles son los elementos facilitadores para el desarrollo de la eficiencia en la empresa contratista minera.

El diagnóstico se está realizando en toda la organización, participando todas las áreas de la empresa, para un mejor entendimiento del problema.

## **5.4 Procedimiento de recolección y análisis de la información**

### **5.4.1 Técnicas y herramientas de recolección de información**

Para la recolección de datos se requiere aplicar varios instrumentos o herramientas para recabar información necesaria de las variables de estudio en la muestra seleccionada, con el fin de generar una base apropiada para el análisis de la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En el caso de nuestro estudio se utilizaron instrumentos o técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.

#### **5.4.1.1 Técnicas Cuantitativas**

Las técnicas cuantitativas tienen el propósito de medir las variables para llevar a cabo las inferencias y análisis de los resultados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

A continuación, se presenta la técnica cuantitativa utilizada para la investigación:

- **Prueba Estandarizada**

Para realizar la medición de cultura, se ha utilizado el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, el cual se denomina Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994,2000). Esta encuesta se encuentra estandarizada para la medición y evaluación de la cultura organizativa, para ello se utilizó el estudio de Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison realizado por Zegarra Ballon (2018). Es un instrumento de fácil y rápida aplicación, consta de 60 ítems, de los cuales 5 ítems pertenecen a una subescala, que en total son 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison, así también se agrupan las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales. El tipo de respuesta es a través de la escala likert de cinco puntos: Desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5 = completamente de acuerdo).

Adicional a ello, se ha demostrado que el instrumento cuenta con validez y confiabilidad (Bonavia, Prado y García – Hernández, 2010) y ha sido seleccionada por su practicidad y sustento teórico puesto que el instrumento fue construido tras

una larga investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad o eficiencia en una organización (Bonavia, Prado y García – Hernández, 2010), la cual guarda concordancia con nuestro motivo de estudio, y nos permitirá obtener información para dar respuesta a ello, y plantear un plan de acción de mejoras para la organización.

#### **5.4.1.2 Técnicas Cualitativas**

Las técnicas cualitativas tienen el objetivo de obtener datos de las personas, comunidades, situaciones o procesos en profundidad, con el fin de analizar y comprender las variables de estudio, y así responder las preguntas de investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Por ello, con el fin de obtener más información a profundidad de la cultura organizacional de la empresa contratista minera, se utilizaron las siguientes técnicas cualitativas:

- **Entrevista**

La entrevista es una técnica en la cual, en base a preguntas y respuestas se logra una comunicación y construcción conjunta de los significados con respecto a la variable a estudiar (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El tipo de entrevista que se realizó son de tipo estructurada, en la cual el entrevistador se guía a través de preguntas específicas y ya elaboradas previamente, sujetándose exclusivamente a ésta, tanto en el orden como en las cuestiones a preguntar.

Esta herramienta tendrá los objetivos de (1) indagar las características y/o condiciones que mantiene la empresa en referencia a la eficiencia (2) recoger opiniones sobre cuáles son los elementos facilitadores de la eficiencia e (3) identificar cuáles podrían ser los principales obstáculos para el cambio.

#### **5.4.1.3 Otras técnicas de recolección de datos**

Con el fin de comprender mejor el objeto del estudio, se buscó otras fuentes denominadas datos secundarios como artículos académicos, libros, tesis, reportes

estadísticos, etc., para entender y profundizar la información, para que de esta manera se pueda mejorar la definición de la problemática, los objetivos, hipótesis, justificación y entre otros, de la presente investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

#### 5.4.2 Técnicas de análisis de información

Luego de realizada la recolección de datos por medio de los cuestionarios, entrevistas y observación, se procedió a realizar los siguientes análisis cuantitativos y cualitativos:

##### A) Análisis de datos cuantitativos

Se realiza el análisis a través de (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018):

- **Frecuencias:** se presenta a través de una tabla, el conjunto de puntuaciones respecto a la variable a estudiar, con sus respectivas categorías como edad, género, tiempo de antigüedad en la empresa.
- **Medidas de tendencia central:** se utilizaron las principales medidas de tendencia central como la moda, mediana y media en los valores obtenidos de la variable estudiada.
- **Desviación estándar:** se utiliza para observar la desviación de las puntuaciones de la muestra respecto a la media; cuanto mayor sea la dispersión de los datos, mayor será la desviación estándar de la variable estudiada.

##### B) Análisis de datos cualitativos

Se realiza un análisis de contenido de las entrevistas realizadas, para ello se sigue los siguientes pasos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018):

- Se exploran los datos obtenidos en las entrevistas.
- Se organiza los datos mediante unidades y categorías, para luego realizar la codificación axial.
- Se describen las experiencias de los entrevistados con sus propio lenguaje y expresiones.
- Se descubren los patrones, los temas y categorías, así como sus vínculos entre ellos, con el fin de interpretarlos y darles un sentido en base a la investigación.
- Se comprende el contexto relacionado y los hechos explicados.
- Se vincula todos los resultados con el conocimiento disponible.

- Finalmente, se realiza un mapa conceptual o diagrama, del tipo relacional porque expresan y explican cómo se vinculan los conceptos y grupos, generando una teoría fundamentada en los datos.

### **C) Triangulación de datos**

Con las diversas herramientas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas utilizadas como la entrevista y el cuestionario, se obtienen información relevante, la cual permite comparar los datos obtenidos y brindar una interpretación de resultados más completa y contrastada, la cual permitirá realizar una mejor descripción de la cultura organizacional de la empresa contratista minera.

## **5.5 Definición de personas y grupos que proveerán la información.**

La población de la contratista minera está constituida por un total de 436 trabajadores al cierre de diciembre 2022, sin embargo, al momento de realizar la aplicación de las encuestas y entrevistas en ese mismo mes, solo 201 colaboradores se encontraban activos laborando en proyectos, y el resto de personal se encontraba a la espera de proyectos.

### **Encuesta:**

La muestra fue de 201 colaboradores y la toma de encuesta fue censal, ya que se envió a todos los colaboradores activos que se encontraban en la sede central y en los proyectos activos de la empresa.

### **Entrevista:**

En el caso de la ejecución de la pauta de la entrevista, se obtuvo una muestra no probabilística e intencionada compuesta de 8 personas, de los siguientes niveles: Gerentes (3), jefes (3), personal administrativo (1) y operativo (1), con la finalidad de obtener la mayor información posible de todos los niveles de la empresa.

## **5.6 Aplicación de las herramientas**

### **Encuesta:**

La aplicación de las encuestas se realizó vía online vía plataforma Survey Monkey, en el cual podían acceder a través de un enlace. Se utilizó la encuesta estandarizada de cultura organizacional de Denison (ver anexo 2).

El registro de respuestas se almacenó vía online a través de la misma plataforma para su descarga y el futuro análisis.

Finalmente, para el análisis de resultados de la encuesta se utilizó el software estadístico SPSS versión 26.0.

### **Entrevista:**

Las entrevistas fueron personales y tuvieron una duración de 30 minutos aproximadamente. Se utilizó una guía de preguntas (ver anexo 1) y para la transcripción de éstas, se procedió con la grabación de voz.

Para realizar el análisis de las respuestas, se utilizó el programa Atlas ti, a través de la codificación de datos.

## **5.7 Recogida y análisis de información**

### **5.7.1 Encuesta:**

Se aplicó la encuesta de Cultura Organizacional de Denison (1990) a 201 participantes de la empresa contratista minera en los meses de Noviembre y Diciembre 2022, tanto en la sede de Lima como en los proyectos mineros. En estos meses, la empresa se encontraba paralizando proyectos y/o culminando contratos, por lo que se tomó la encuesta al personal activo en dicho momento.

A continuación, se reflejará el porcentaje de participación de los colaboradores, según niveles y sedes:

**Tabla 1. Porcentaje representativo de la población por niveles**

Niveles	Población	Muestra	
		Cantidad	Porcentaje representativo de la población
Personal profesional - administrativo	40	37	92.50%
Personal Técnico	33	25	76%
Personal obrero	363	139	38 %
Total	436	201	46%

En la tabla 1 se aprecia que la muestra del personal profesional administrativo es el 92.50% del total de la población de ese nivel, el personal técnico de la muestra representa el 76% y el personal obrero de la muestra es el 38% de la población total del personal obrero.

**Tabla 2. Porcentaje representativo de la población por sedes**

Niveles	Población	Muestra	
		Cantidad	Porcentaje representativo de la población
Lima	50	36	72%
Proyectos	386	165	43%
Total	436	201	46%

En la tabla 2, se observa que el personal de Lima de la muestra representa el 72% de la población total del personal de Lima, y en proyectos representa el 43% del total del personal de proyectos.

Por lo tanto, con el fin de determinar cómo se encuentra la organización en base a su misión, consistencia, participación y adaptabilidad, y así poder describir la situación actual de la empresa con respecto a su cultura organizacional. Se describirán los resultados de la encuesta en base a cada dimensión y subdimensión de la encuesta, y

finalmente se mostrará el resultado final del modelo de cultura de Denison (1990) con los resultados totales.

Cabe señalar que por motivos del estudio y ser más precisos con el análisis de resultados, se presentarán los resultados por niveles y sedes de la organización, es así que la participación fue la siguiente:

**Tabla 3. Participantes por niveles**

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad de participantes del estudio</b>	<b>Porcentaje</b>
Personal profesional - administrativo	37	18%
Personal Técnico	25	13%
Personal obrero	139	69%
Total	201	

En la tabla 3, se observa que la mayor parte de participantes son el personal obrero.

**Tabla 4. Participantes por sedes**

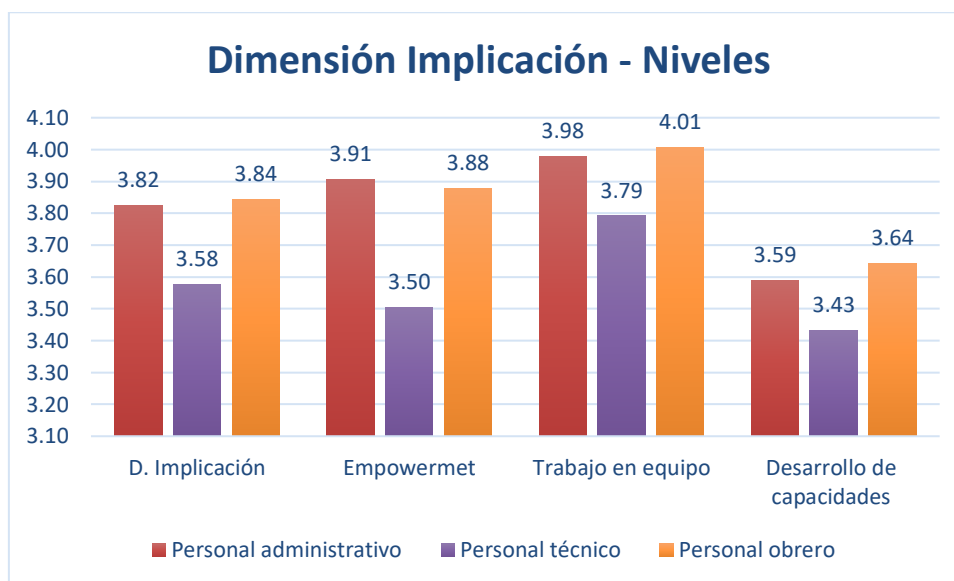
<b>Sedes</b>	<b>Cantidad de participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Lima	36	18%
Proyectos	165	82%

Finalmente, se observa en la tabla 4 que la mayor parte de participantes pertenecen a los proyectos de la empresa.

#### **5.7.1.1 Análisis descriptivo de la dimensión Participación / Implicación**

A continuación, se mostrará la figura 9 que describe la dimensión implicación del modelo de Denison (1990) por niveles.

**Figura 9. Dimensión Implicación por niveles**



Se puede observar que los resultados obtenidos de la dimensión implicación tanto en el personal administrativo (3.82), personal técnico (3.58) y personal obrero (3.84) obtienen valoraciones ligeramente altas; por lo cual se podría indicar que dentro de los miembros de la organización poseen un grado promedio alto de compromiso, implicación y sentido de pertenencia con la organización, así como perciben en promedio el desarrollo de sus capacidades dentro de la organización.

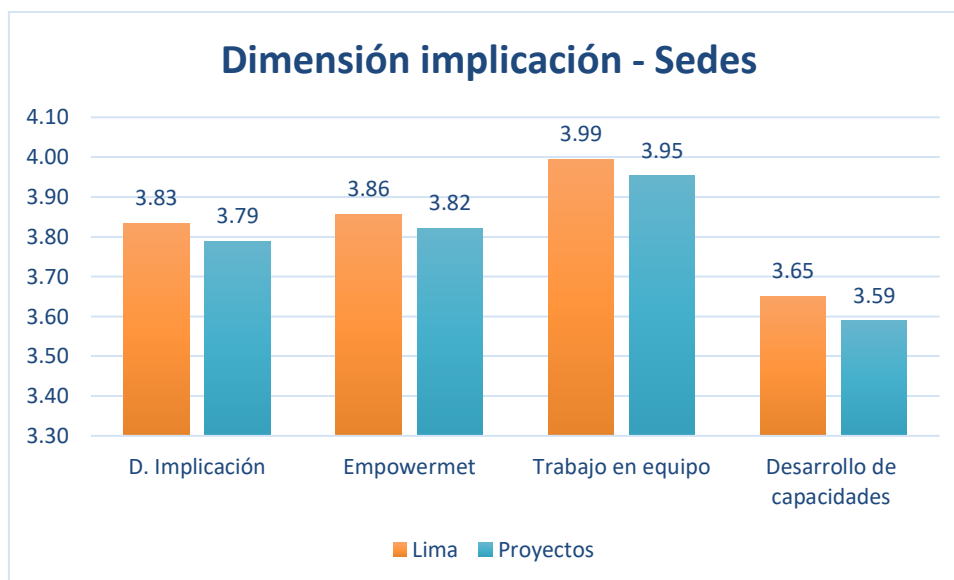
Por otro lado, observan cada una de las subdimensiones del modelo de Denison (1990), se puede apreciar que la subdimensión de Empowerment tiene su puntaje más alto en el personal administrativo (3.91), y el más bajo en el personal técnico (3.50), aunque ambos con resultados positivos. Esto quiere decir que el personal administrativo y obrero posee mayor capacidad e iniciativa para gestionar su propio trabajo, a diferencia del personal técnico, quien posee ciertas limitaciones en ese sentido.

En cuanto a la subdimensión trabajo en equipo, se encontró que la mayoría de niveles se encuentran con puntajes ligeramente altos, por lo que nos permite indicar que dentro de la organización se valora mucho el trabajo colaborativo para el alcance de los objetivos.

En cuanto a la subdimensión de desarrollo de capacidades, se observa un puntaje ligeramente más bajo con respecto a las otras subdimensiones, con cierta observación del personal técnico que obtiene 3.43. Por lo que podría indicarse que la empresa

invierte en promedio en el desarrollo de sus colaboradores para ser más competitivos dentro del negocio.

**Figura 10. Dimensión Implicación por sedes**

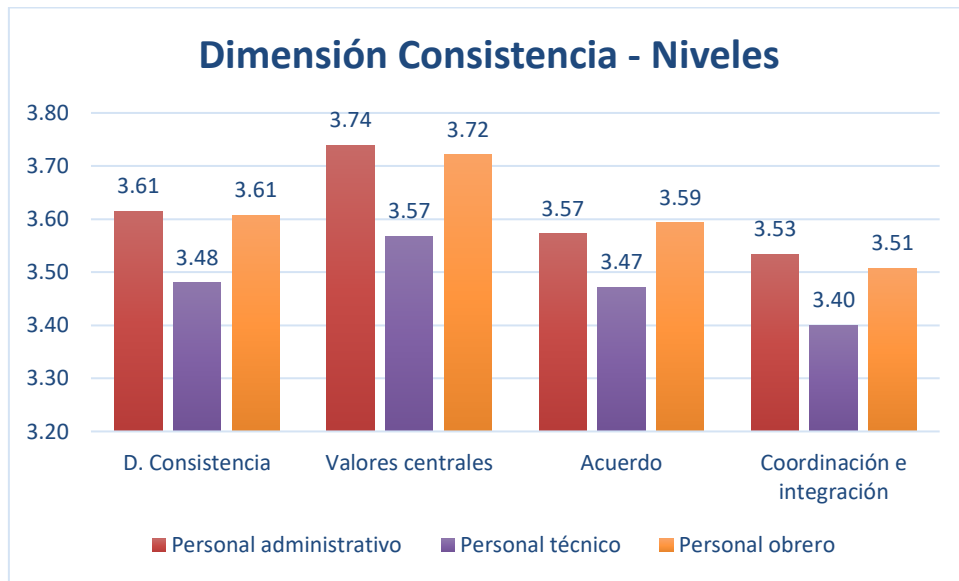


En cuanto a la figura 10, se pueden observar los resultados divididos por cada sede. Reafirmando que en ambas sedes, la dimensión implicación poseen resultados ligeramente altos, así como el empowermet y trabajo en equipo. En el cual se muestra, que esta última, es la más alta y considerada dentro de ambas sedes. Sin embargo, se observa un resultado ligeramente menor en desarrollo de capacidades, por lo que puede indicar cierta observación en dicha subdimensión.

### **5.7.1.2 Análisis descriptivo de la dimensión Consistencia**

A continuación, se presentará la figura 11 que describe la dimensión consistencia del modelo de Denison (1990) por niveles.

**Figura 11. Dimensión Consistencia por niveles**



Se puede observar del gráfico anterior, que los resultados obtenidos de la dimensión de Consistencia poseen un resultado ligeramente alto y aceptable, sin embargo, es un poco más bajo en el personal técnico (3.48). Por lo que se podría indicar que en promedio la empresa, se encuentra coordinada e integrada a través de valores central y el acuerdo de sus líderes y colaboradores.

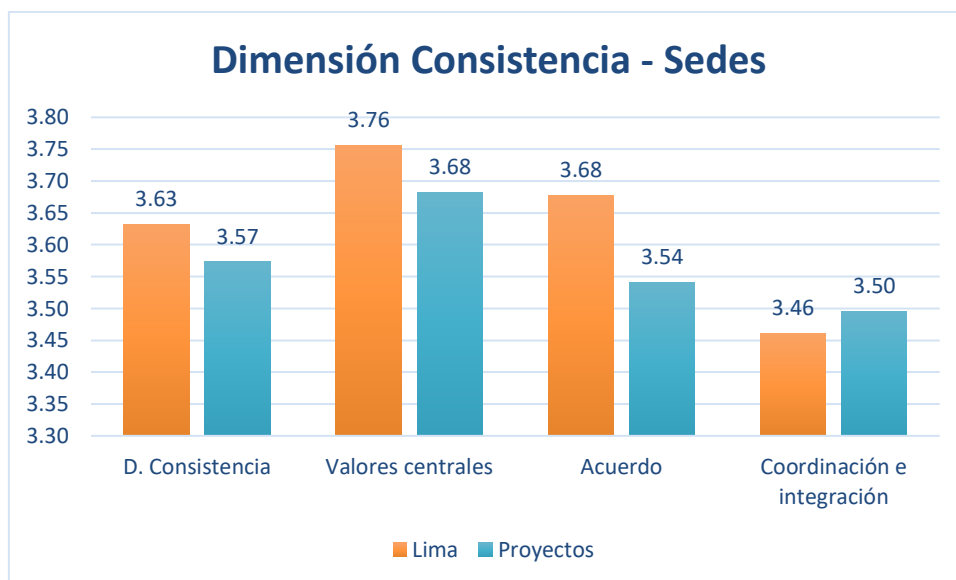
De acuerdo a los resultados de la subdimensión valores centrales, se puede indicar que son ligeramente altos también y se encuentra un poco más arriba del promedio de las otras subdimensiones, por lo que dentro de los miembros de la organización se comparte en promedio, un conjunto de valores que crean sentido de identidad con la organización.

En la subdimensión Acuerdo, se puede observar que también se encuentran con resultados cercanos al promedio de las subdimensiones y son aceptables, sin embargo el personal técnico (3.47) obtiene un puntaje ligeramente más bajo con respecto a los otros niveles; por lo que se podría indicar que existen acuerdos en promedio en cuanto a cuestiones críticas y conciliar conflictos en cuanto se susciten.

De la misma manera, la subdimensión Coordinación e integración se encuentra con resultados aceptables pero es ligeramente más baja que las otras subdimensiones, por

lo que se puede indicar que existe cierta capacidad de las diferentes unidades para trabajar juntos y lograr objetivos comunes.

**Figura 12. Dimensión Consistencia por sedes**

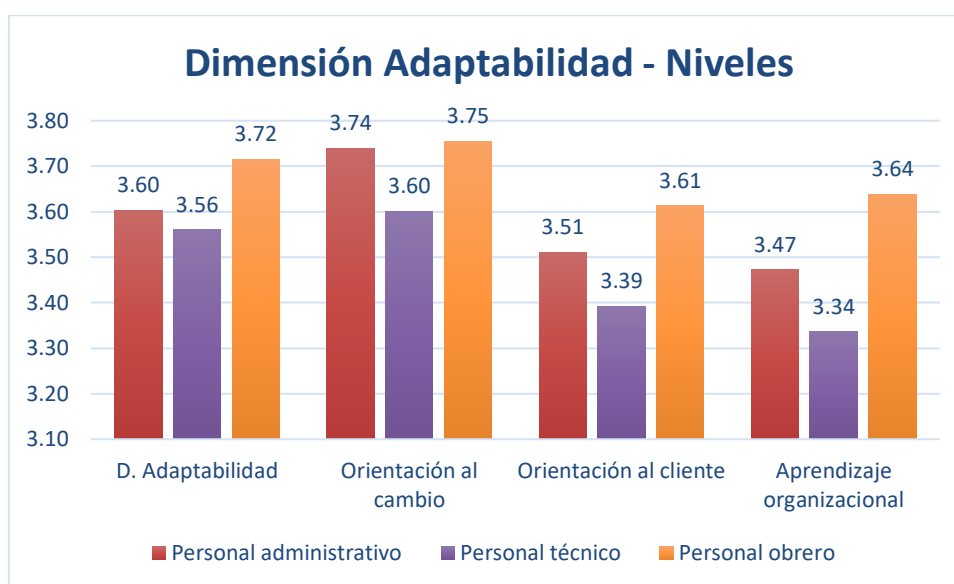


En cuanto a los resultados por sedes de la figura 12, se puede observar que en general, la dimensión Consistencia se encuentra con resultados favorables en promedio para ambas sedes. Obteniendo un mayor resultado en valores centrales, y menor en coordinación e integración, siendo la sede Lima la que obtiene un menor puntaje por lo que existiría una observación de dicha subdimensión en las áreas que trabajan en Lima.

### **5.7.1.3 Análisis descriptivo de la dimensión Adaptabilidad**

Se presentará la figura 13 que describe la dimensión adaptabilidad por niveles:

**Figura 13. Dimensión Adaptación por niveles**



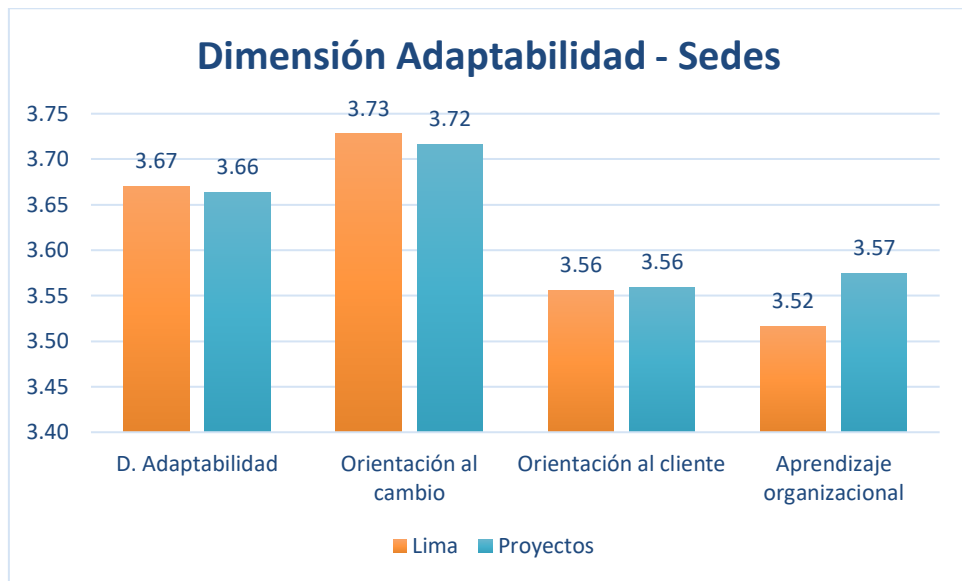
Se puede observar en la presente figura 13, que la dimensión adaptabilidad posee resultados ligeramente altos, por lo que se puede indicar que la organización tiene la capacidad promedio para adaptarse y son flexibles a las exigencias del entorno.

En cuanto a la subdimensión Orientación al cambio, también obtienen puntaje ligeramente alto, por lo que la organización es capaz en promedio de crear formas de adaptación para futuros cambios a nivel organizacional.

En la subdimensión orientación al cliente, se puede indicar cierta observación en cómo la organización se encuentra actuando para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sobre todo, el puntaje menor se encuentra en el personal técnico con 3.39.

Por último, la subdimensión aprendizaje organizacional muestra resultados ligeramente más bajos en el personal administrativo y técnico, por lo que dichos niveles indicarían cierta observación en cómo la organización se encuentra interpretando las señales del entorno para fomentar oportunidades e innovación.

**Figura 14. Dimensión Adaptación por sedes**



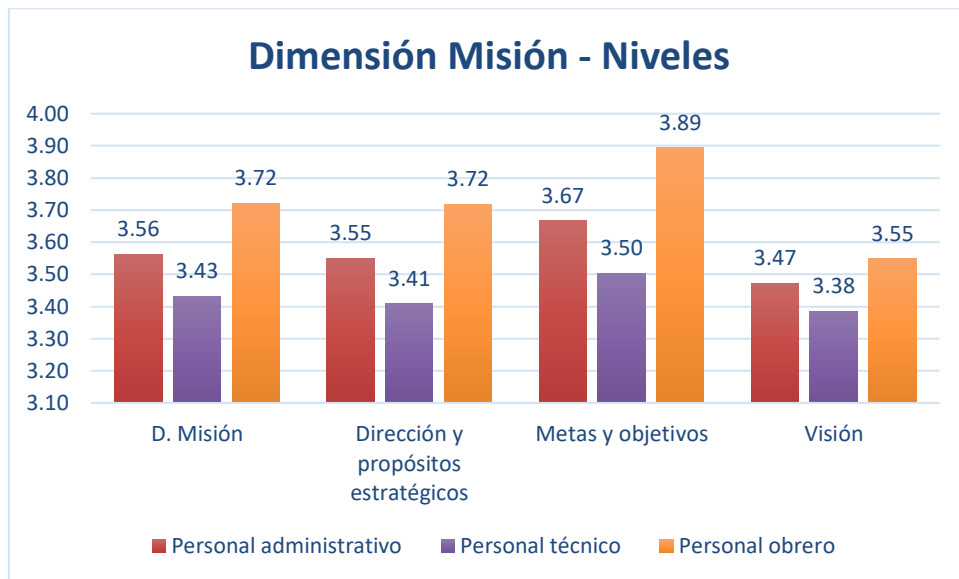
De acuerdo a la figura 14, se puede indicar que los resultados de la dimensión se encuentran casi en el mismo puntaje para ambas sedes, por lo que la percepción es similar.

De igual manera, ambas sedes manifiestan mayor participación en la orientación al cambio, por lo que están dispuestas a la adaptación de situaciones de cambio. Sin embargo, se nota en ambas la percepción de mejora en orientación al cliente y en el aprendizaje organizacional.

#### **5.7.1.4 Análisis descriptivo de la dimensión Misión**

Se presentará a continuación, la figura 15 que describe la dimensión Misión por niveles.

**Figura 15. Dimensión Misión por niveles**

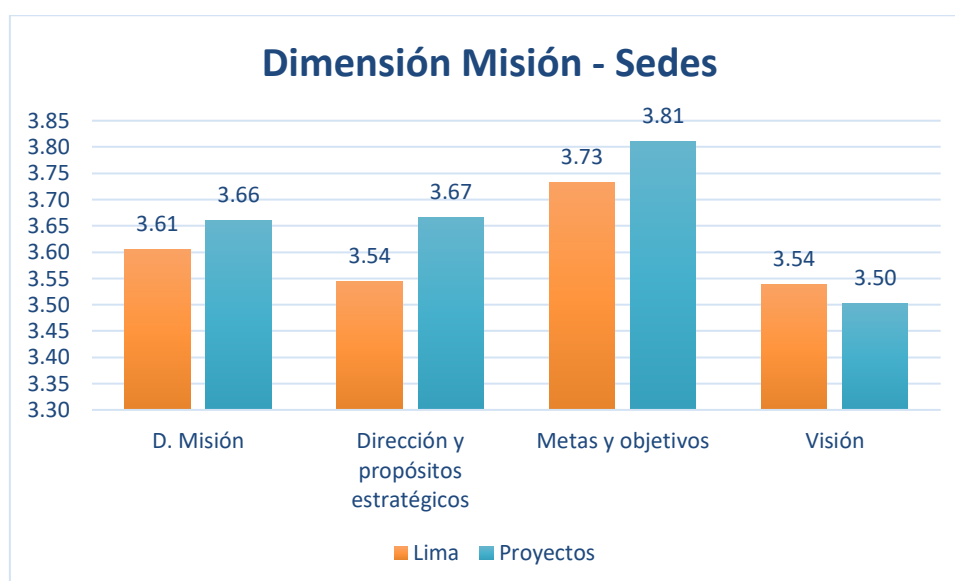


La dimensión Misión por niveles se puede observar resultados ligeramente altos, a excepción del personal técnico que obtiene un puntaje de 3.43. Por lo que se puede concluir que en promedio la empresa mantiene claro su propósito y expresa una visión estratégica. En base a la subdimensión Dirección y propósitos estratégicos, se puede indicar que en promedio la empresa mantiene sus intenciones estratégicas claras con los miembros de la organización, aunque existe cierta observación para el personal técnico, por su resultado ligeramente más bajo con respecto a los demás.

Para la subdimensión metas y objetivos, es el nivel del personal obrero que obtiene mayor puntaje con respecto a los otros niveles, por lo que se puede indicar que se encuentra mayor consideración de este aspecto en ellos. No obstante, el resultado se encuentra dentro de un nivel ligeramente alto, por lo que se puede concluir que la empresa mantiene claro metas y objetivos que pueden vincularse con la estrategia de la organización.

En la subdimensión Visión se puede observar resultados ligeramente más bajos, para el personal técnico y administrativo, por lo que para dichos niveles existe cierta observación en este factor. Sin embargo, ya que los resultados en general son de un nivel aceptable, se puede indicar que en promedio la empresa cuenta con una visión compartida de un estado futuro para la organización.

**Figura 16. Dimensión Misión por sedes**



En cuanto a la dimensión Misión por sedes se puede indicar que en ambas los resultados son de un nivel aceptable. Por otro lado, en base a las subdimensiones dirección y propósitos estratégicos, y metas y objetivos; los resultados son ligeramente más altos en la sede proyectos. Y es la subdimensión metas y objetivos, la que obtiene mayor puntaje con respecto a las otras subdimensiones. La subdimensión Visión es la que obtiene el puntaje menor, por lo que para ambas sedes, esta sería un área de observación.

#### **5.7.1.5 Análisis Completo según el modelo de Denison**

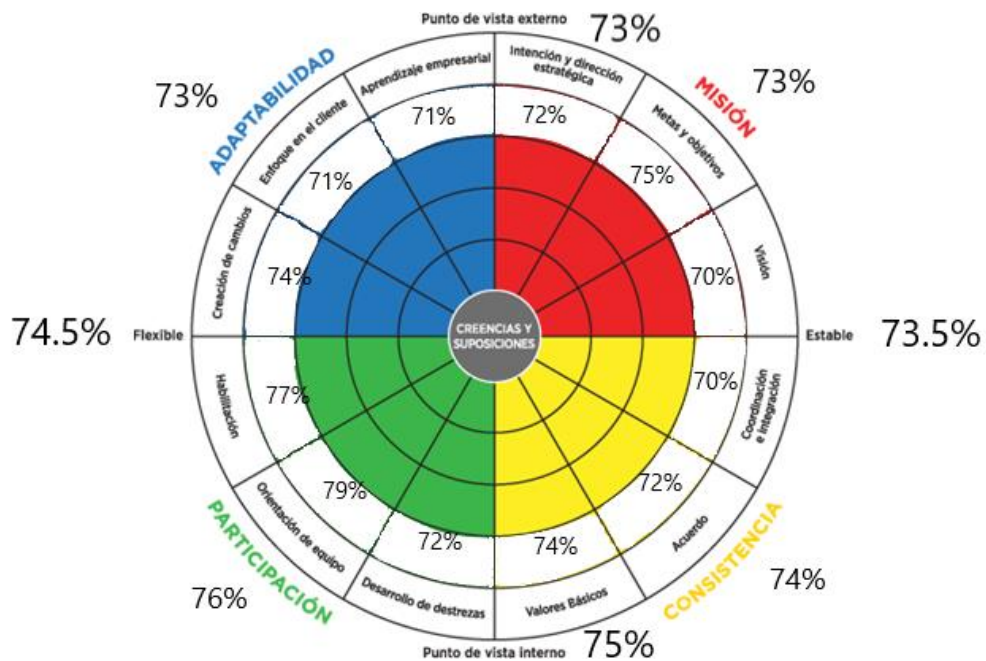
Para explicar el modelo de Denison, se han convertido los resultados promedios de cada dimensión y subdimensión en porcentajes promedios que permiten expresar el grado en el que están de acuerdo los trabajadores con la dimensión y/o subdimensión del modelo.

Esto a la vez permite, destacar y visibilizar los cuatro atributos (Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia) que manifiesta Denison que son atributos de una organización altamente efectiva. Representándose en una gráfica circular, y siendo organizado por cada porcentaje promedio de cada dimensión y subdimensión, así como criterios que indican la estabilidad/flexibilidad y el punto de vista interno/externo, con el cual se podrá describir a nivel global las características de la organización, y permitirá establecer un plan de acción fiable en base a dicha información.

Adicional a ello, Denison (1990) ha demostrado a través de estudios que las organizaciones efectivas tienen puntajes altos de cultura en los cuatro atributos. Por lo que las organizaciones efectivas tienden a tener culturas que son altamente adaptables, consistentes y predecibles, y que además promueven una alta participación/implicación en el contexto de un sentido de misión compartido.

En base a lo expuesto, se presentarán los resultados obtenidos de la empresa contratista minera según el modelo Denison (1990):

**Figura 17. Análisis completo del modelo Denison para la empresa contratista minera**



Fuente: Elaboración propia (2023)

En general todos los porcentajes son ligeramente similares, por lo que existe cierto equilibrio en el Modelo de Denison, cabe señalar que la dimensión con mayor puntaje es Participación / Implicación con 76%, esto indica que los miembros de la organización mantienen un fuerte sentido de pertenencia, consideran que pueden tener cierta participación en las decisiones que afectan su trabajo y pueden desarrollar sus capacidades dentro de la organización.

En cuanto a los resultados relativamente bajos se obtiene un 73% para Adaptabilidad y Misión, por lo que si bien es cierto se mantienen acciones para adaptarse y ser flexibles frente a las exigencias del entorno; además de contar con cierto sentido de propósito y dirección estratégica, se requieren mejorar algunas prácticas, sobre todo a nivel técnico de acuerdo a los resultados presentados.

Por otro lado, el gráfico presenta que la organización se inclina levemente a un focus de enfoque interno con un porcentaje de 75%, debido al promedio de la dimensión Implicación 76% y consistencia 74%, cuya puntuación es ligeramente más alta que el enfoque externo que obtiene un 73%, por lo que se puede concluir que ambas dimensiones se relacionan en cómo los miembros se comprometen con su trabajo y sienten que son parte de la organización porque existe una consistencia en los valores centrales, y los líderes con los colaboradores poseen cierta oportunidad para lograr acuerdos, y coordinar entre ellos. En consecuencia, un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interno.

Adicional a ello, se puede indicar que la organización se caracteriza por ligeramente más Flexible (74.5%) que Estable (73.5%). Esto es debido a que el compromiso de los miembros de la organización, permiten generar una mayor adaptación frente a las situaciones adversas, y gracias al trabajo en equipo y el empowerment, le permiten orientarse mejor al cambio y generar estrategias de atención al cliente y aprendizaje organizacional.

En conclusión, se puede indicar que la empresa contratista minera posee resultados positivos relativamente altos en las dimensiones y subdimensiones de cultura organizacional, según el modelo de Denison (1990). Encontrándose resultados consistentes y equilibrados, aunque con oportunidades de mejora y fortalecimiento en algunos elementos, pero en general la empresa expresa un equilibrio dentro de los atributos de Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia, por lo que de acuerdo a lo indicado por Denison (1990), la empresa contratista minera es una organización con un grado relativamente alto de efectividad.

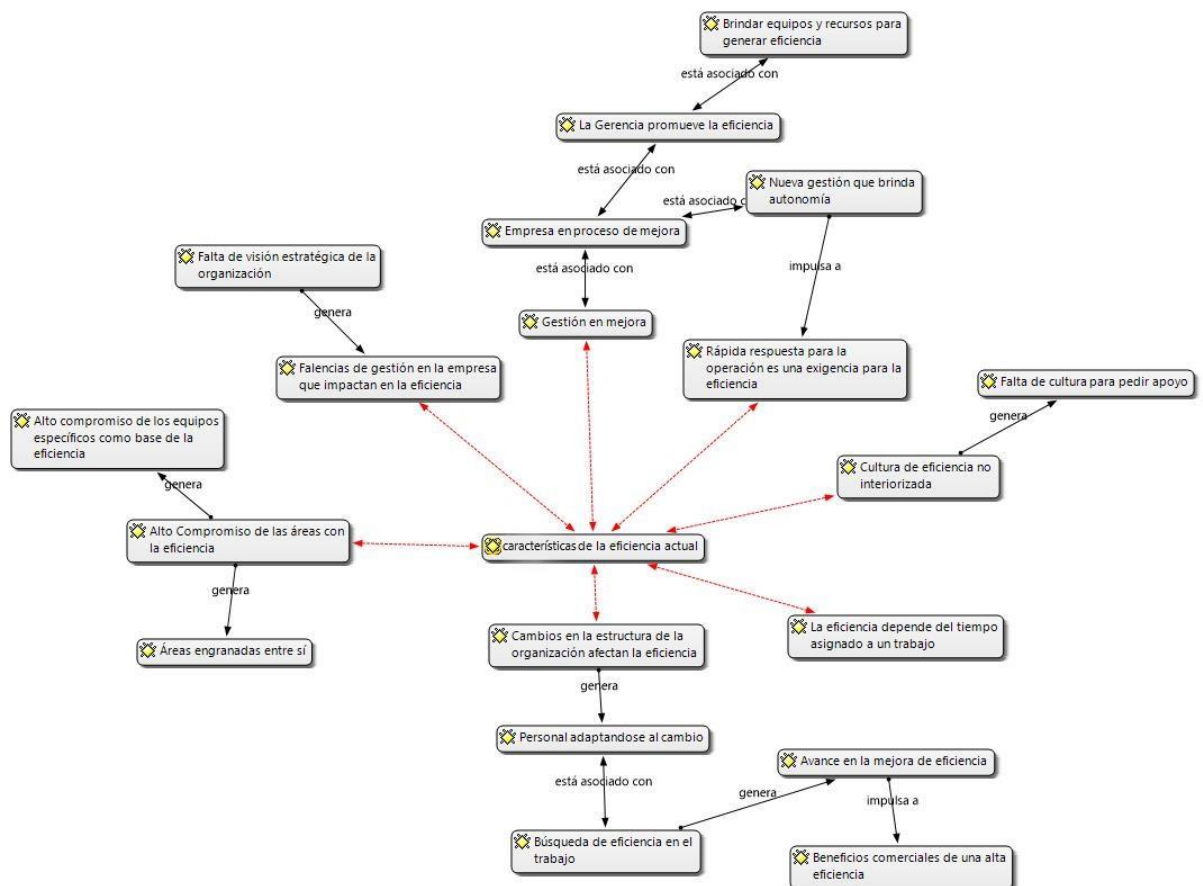
## 5.7.2 Entrevista:

A continuación, se presentarán los resultados de un análisis de contenido en base a la técnica cualitativa de análisis de datos, para resumir las ideas centrales de la temática trabajada en las entrevistas: las condiciones de la eficiencia actual y los elementos facilitadores de la eficiencia, las cuales se presentan en esquemas desarrollados con Atlas Ti.

### 5.7.2.1 Características de la Eficiencia Actual

En la figura 18, se identifican las principales características de la eficiencia actual en la empresa contratista minera, en la cual se destaca la percepción de los colaboradores sobre la eficiencia que se mantiene en la empresa, así como las razones del nivel obtenido, condiciones que se debe mantener para el logro de la misma, y qué podría perjudicar el trabajo con eficiencia.

**Figura 18. Características de la Eficiencia actual en la empresa**



Fuente: Elaboración propia 2023, mapa de red de códigos a partir del análisis generado por el programa Atlas Ti.

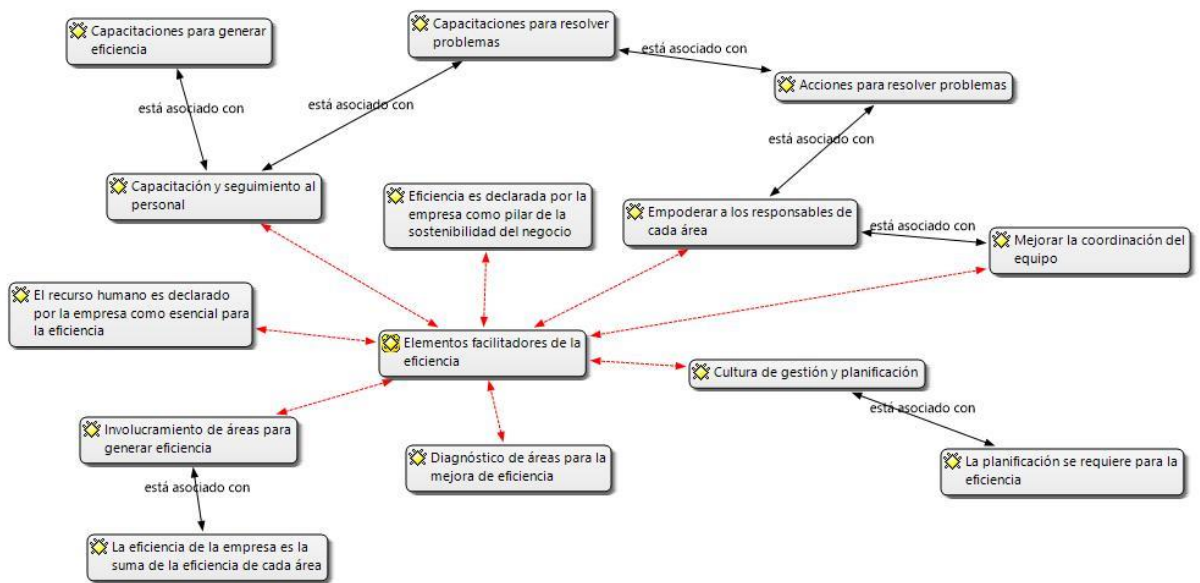
El personal entrevistado manifiesta que existen características de la eficiencia actual que son como condiciones de aprendizaje y/o condiciones de transformación que favorecen la eficiencia, como El proceso de Gestión de mejora en la que se encuentra actualmente la empresa, la cual está brindando todos los equipos, recursos y materiales necesarios para mejorar la eficiencia de la organización, esto con el apoyo de la nueva Gerencia. Así también, es necesario, contar con una rápida respuesta o atención a la operación, ya que de acuerdo al rubro es un elemento diferenciador de eficiencia. También, se indica que se debe considerar que la eficiencia depende del tiempo asignado a un trabajo, y que si bien es cierto, se puede requerir la rápida respuesta, también es necesaria la planificación del trabajo asignado, para la entrega del producto final. Adicional a los elementos que dan soporte a la transformación en la eficiencia, se encuentra el contar con el Alto compromiso de las áreas y del área en específico, ya que su trabajo coordinado y comprometido, permite lograr los objetivos que la organización se plantea.

Por último, es necesario tomar en cuenta que existen ciertas condiciones debilitantes para la eficiencia como las falencias en la planificación y la falta de visión estratégica de la organización, que generan ciertos retrasos en la coordinación para la entrega de equipos y cumplimiento de fechas de producción con el cliente, y sumado con la cultura de eficiencia no interiorizada, podría representar una fuerte desventaja a nivel de competitividad organizacional, por lo que es una preocupación para los colaboradores, y se encuentran buscando un equilibrio y estructuración de su estrategia.

#### **5.7.2.2 Elementos Facilitadores de la eficiencia**

En la siguiente figura 19, se presentan cuáles son los elementos que facilitan la eficiencia, que se han identificado durante las entrevistas realizadas al personal de la empresa contratista minera, las cuales permiten establecer líneas de acción entorno a ellas, ya que describen cuáles son los aspectos necesarios para mantener y fortalecer dentro de la organización.

**Figura 19. Elementos facilitadores de la eficiencia**



Fuente: Elaboración propia 2023, mapa de red de códigos a partir del análisis generado por el programa Atlas Ti.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se pudo identificar elementos que pueden facilitar a la eficiencia, las cuales se podrían agrupar en 3 grupos como: La participación de los involucrados, en el cual se requiere el involucramiento de las áreas para generar eficiencia, el diagnóstico de las áreas para observar cuales son los puntos de mejora en la eficiencia, y el empoderamiento de los responsables de área para dirigir y resolver problemas que afecten la eficiencia de la organización.

Como segundo grupo se encuentra los elementos que brindan valor estratégico a la eficiencia, como: Declarar a la eficiencia como pilar de sostenibilidad del negocio y que la cultura de gestión y planificación es necesaria para generar eficiencia.

Y finalmente, el grupo del valor estratégico del capital humano para la eficiencia, en la que se reafirma que el recurso humano es esencial para generar eficiencia, y que, a través de las capacitaciones y seguimiento de personal, se puede lograr ello a la vez.

## 5.8 Definición final del problema

En base a las entrevistas y la encuesta realizada, se puede corroborar la importancia que manifiestan los colaboradores en los siguientes asuntos:

- a) **Mantener y fortalecer el compromiso, la integración y el trabajo colaborativo dentro de la organización**, puesto que son elementos facilitadores de la eficiencia que permiten alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.
- b) **Empoderar a los líderes para mejorar su capacidad para resolver problemas, y también para mejorar la coordinación e integración entre las áreas**. Esto es porque el desarrollo del liderazgo facilita el trabajo engranado y colaborativo con el que se pueden obtener mejores condiciones para trabajar con eficiencia. A la vez, es necesario para sostener los valores centrales interiorizados dentro de la organización.
- c) **Generar estrategias para mejorar el aprendizaje organizacional** a través del diagnóstico de áreas, oportunidades de mejora y potenciar una cultura en la que puedan solicitar apoyo frente a situaciones adversas.
- d) **Mejorar la visión estratégica de la organización**, para así poder potenciar una cultura de planificación y gestión dentro de la organización.

## **CAPÍTULO VI: Plan de acción**

### **6.1 Objetivos de la propuesta**

El plan de acción propuesto tiene como objetivo general fortalecer la cultura organizacional de MDH con prácticas que promuevan la eficiencia, el cual está compuesto de actividades vinculadas entre sí que apuntan a realizar un cambio efectivo para la adopción, gestionando posibles factores que facilitan o generan algún tipo de resistencia al cambio. Tomando en consideración los resultados obtenidos en el estudio previo realizado, se han determinado los siguientes pilares base para la presente propuesta de acción:

- Declarar e instaurar la eficiencia como uno de los pilares de sostenibilidad del negocio, lo cual trae consigo una cultura de gestión y planificación que se debe mantener en el tiempo.
- Incorporar al área de Gestión Humana el proceso de transformación en un rol de facilitación y asesoría convirtiéndola en un agente relevante de apoyo a la estrategia.
- Involucrar a los trabajadores en el proceso de gestión del cambio, de manera que sean ellos mismos quienes identifiquen los puntos de mejora y que los líderes de la organización se empoderen como responsables de acompañar a sus equipos de trabajo hacia la nueva cultura enfocada en la eficiencia.

### **6.2 Líneas de desarrollo de la propuesta**

Se tomaron en consideración los resultados obtenidos en el análisis previo para plantear las siguientes iniciativas que alimentan la propuesta de implementar un programa de desarrollo de prácticas culturales promotoras de la eficiencia.

El programa se divide en 3 líneas de intervención:

- Programa de Revisión Estratégica de la Organización.
- Programa hacia la Excelencia.
- Programa de Liderazgo y Alineamiento de Equipos.

Estos ejes, en conjunto, logran finalmente el alineamiento cultural, el cual busca orientar a toda la organización a trabajar en base a la eficiencia como uno de los pilares estratégicos del negocio.

**Figura 20. Estructura de propuesta: Programa de Desarrollo de Prácticas Culturales Promotoras de la Eficiencia**



En la figura 20, se logra apreciar cómo estas iniciativas intervienen para el cumplimiento de todos los objetivos a desarrollar. La primera línea de intervención está enfocada en la instauración de la eficiencia como pilar estratégico de la compañía, a través de una revisión previa del estado actual de la estrategia para definir las nuevas capacidades diferenciadoras de la empresa e indicadores estratégicos. La siguiente línea de intervención está enfocada en llevar al plano operativo las definiciones estratégicas por medio del alineamiento de objetivos previos, a través de líderes que puedan gestionar la adopción de este nuevo modelo de trabajo en sus equipos. La tercera línea de intervención tiene un enfoque direccionado al desarrollo de habilidades adaptativas que complementan la gestión técnica, a través de actividades gestionadas por líderes capacitados para hacer sostenible el alineamiento cultural, fomentar la necesidad y ventaja de integrar la eficiencia en las funciones generando el involucramiento de equipos, y finalmente contribuir con el desarrollo de habilidades claves necesarias para adaptarse a la nueva cultura basada en eficiencia. Estas actividades integradas en las 3 líneas de intervención robustecen el sistema del área de Gestión Humana, el cual facilitará el proceso de transformación enfocado en generar eficiencia en todos los niveles de la organización.

A continuación, se detallan las actividades de cada iniciativa propuesta, así como su objetivo, público objetivo, responsables de cada acción, resultados esperados, indicadores de medición y entregables. Es necesario tener en consideración que estas líneas de intervención ayudarán

en la mejora de los valores productivos de la empresa y se recomienda hacer un monitoreo periódico para analizar el impacto en los principales indicadores que determine la organización.

### **6.3 Plan de implementación**

A continuación, se explicará el plan de acción de cada una de las líneas de desarrollo de la propuesta de desarrollo cultural, indicadas anteriormente.

#### **6.3.1 Programa de Revisión Estratégica**

MDH ha definido la proyección de crecimiento en cuanto a ventas, así como las ventajas competitivas que debe mantener y desarrollar para ello. Sin embargo, estas definiciones no cuentan aún con un plan que defina las estrategias que se van a poner en marcha desde las diferentes áreas de la empresa para la consecución de estas proyecciones.

En los últimos tres años (2020, 2021 y 2022) MDH no ha podido lograr los resultados deseados y por el contrario ha habido una baja considerable en las ventas. Es por ello que resulta necesario que el nuevo equipo gerencial a cargo de la empresa establezca planes de acción concretos, con indicadores y metas que puedan marcar el camino hacia el objetivo deseado de recuperar los niveles de venta previos al 2020.

##### **6.3.1.1 Objetivos**

###### **Objetivo general**

Obtener una declaración de la estrategia con planes accionables y objetivos estratégicos específicos para cada área de empresa tomando en cuenta la ventaja competitiva de la empresa e identificando oportunidades de desarrollo de capacidades.

###### **Objetivos específicos**

- Evaluar el desempeño actual de la empresa y revisar los indicadores macro del negocio.
- Establecer los principales objetivos financieros, operativos y comerciales que van a medir el desempeño y eficiencia de la empresa.
- Identificar las fuentes de ventaja competitiva, estableciendo las capacidades de la empresa a desarrollar y las oportunidades de crecimiento en el potencial estratégico.

### 6.3.1.2 Desarrollo de la iniciativa

El equipo principal del proyecto para ejecutar este programa estará compuesto por el Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad y el Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos. Además, se sumará a este equipo un Especialista Financiero destacado por el corporativo así como un asesor externo especialista en planeamiento estratégico. Este grupo será el encargado de validar la calidad de los objetivos e iniciativas que se planteen en este programa.

Responsables	Actividades	Entregables
Jefe de Gestión Humana, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad, Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos, Consultor de Planeamiento estratégico y Especialista Financiero	Evaluar el desempeño organizacional y estado actual de la empresa. El consultor especializado en planeamiento estratégico debe recopilar información y realizar entrevistas a la gerencia para entender los desafíos y objetivos. Otra acción a ejecutar es el análisis de los datos financieros, comerciales y operativos de MDH.	Informe del estatus actual de la compañía. Reporte de las herramientas aplicadas
Jefe de Gestión Humana, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad, Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos, Consultor de Planeamiento estratégico y Especialista Financiero	Identificar las capacidades requeridas por MDH para operar eficientemente y se evaluarán las brechas de las capacidades requeridas	Informe de capacidades de la compañía y brechas.
Jefe de Gestión Humana, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad, Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos, Consultor de Planeamiento estratégico y Especialista Financiero	Definir lineamientos para la elaboración de los objetivos de la empresa mediante un taller donde participarán los líderes de la organización. Posteriormente, en reuniones directivas se definirán los objetivos estratégicos, se crearán palancas de valor para la elaboración de indicadores y se levantará el benchmark de indicadores en la industria donde compete.	Informe de objetivos estratégicos de la compañía.
Jefe de Gestión Humana, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad, Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos, Consultor de	Definir las iniciativas estratégicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa y lograr el crecimiento deseado, analizando el potencial que tiene la compañía y las brechas de capacidades analizadas.	Listado de iniciativas estratégicas validadas por el equipo principal del proyecto

Planeamiento estratégico y Especialista Financiero		
Consultor Externo Senior	Elaborar un plan de comunicación de la visión estratégica de la empresa, de manera que los colaboradores conozcan los objetivos e iniciativas y cómo su trabajo impacta en los logros que pueda obtener la empresa.	Plan de Comunicación Interna
<b>Resultado esperado</b>		
Contar con la visión y objetivos con base a las capacidades diferenciadoras de la empresa y las oportunidades de crecimiento.		
<b>Indicadores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de iniciativas estratégicas propuestas.</li> <li>- % de objetivos estratégicos planteados por cada área validados por el equipo principal de proyecto.</li> </ul>		

### 6.3.2 Programa hacia la Excelencia

Las actividades que se describen a continuación buscan que la estrategia se haga tangible y gestionable por los líderes a cargo de las operaciones de la empresa. Cabe recordar que una de las variables declaradas por la gerencia como prioridad en la empresa es la disminución del gasto operativo a través de la mejora de eficiencia en todas las áreas.

Asimismo, buscan reducir la resistencia ante la adopción de un nuevo modelo de trabajo, ya que los líderes verán en el programa de excelencia el reflejo de sus ideas y aportes que luego deben trasladar a sus equipos de trabajo.

#### 6.3.2.1 Objetivos

##### Objetivo general

Brindar a los líderes de la organización las herramientas necesarias para que puedan alinear el trabajo diario de sus equipos en las operaciones a los objetivos estratégicos de la empresa, de manera que contribuyan efectivamente a la consecución de los mismos.

## Objetivos específicos

- Brindar a los líderes de la organización los conocimientos necesarios para orientar sus labores a la estrategia de la empresa basándose en objetivos e indicadores.
- Enfocar las iniciativas estratégicas en ejes estratégicos claramente definidos, uno de ellos la eficiencia operativa.
- Involucrar a los líderes de la empresa en la redefinición de las competencias corporativas.
- Concientizar a los líderes sobre la importancia de impulsar y mantener los comportamientos relacionados a la eficiencia para contribuir al alineamiento estratégico de los trabajadores a los objetivos organizacionales.

### 6.3.2.2 Desarrollo de la iniciativa

Público Objetivo		
Líderes de la empresa (jefes, coordinadores, supervisores)		
Responsables	Actividades	Entregables
Gerencia General, Coordinador de Calidad y Gestión Humana	Identificar los <b>indicadores clave</b> para cada área de trabajo para la mejora de la eficiencia y cumplimiento de objetivos estratégicos a mediano plazo. Asimismo, verificar los resultados actuales y establecimiento de objetivos para en nuevo periodo.	Indicadores de negocio críticos para lograr resultados eficientes.
Gerente General	Comunicar los <b>indicadores críticos</b> de la empresa, así como de los <b>objetivos estratégicos</b> y solicitar a los líderes garantizar el cumplimiento de dichos indicadores	Comunicado formal de alineamiento de objetivos de indicadores críticos del negocio
Gestión Humana y Coordinador de Calidad	Realizar talleres de fijación de objetivos para difundir la metodología de <b>fijación de objetivos</b> y trabajo individual de los líderes para establecer sus objetivos alineados a los indicadores críticos de la empresa, con asesoría experta en metodología.	Objetivos de los principales líderes de la organización hasta mandos medios alineados a los indicadores críticos del negocio
Gestión Humana, Gerente General y sus reportes directos	Realizar análisis de estado de <b>competencias actuales y competencias necesarias</b> para contribuir de manera efectiva al cumplimiento de resultados esperados, los	Informe sobre estado actual de competencias y lineamientos para redefinir el modelo de competencias corporativas

	cuales se reflejan en los indicadores críticos del negocio.	
Gestión Humana	Realizar talleres de <b>co-creación</b> en la que los jefes, supervisores y coordinadores proponen las definiciones de un <b>nuevo modelo de competencias</b> para soportar los objetivos estratégicos de la empresa.	Definición de las nuevas competencias corporativas de cada grupo de trabajo validadas por el Gerente General
Gestión Humana	Consolidar y analizar la información recogida en los <b>talleres de co-creación</b> de competencias y elaborar la propuesta de nuevo diccionario de competencias.	Propuesta de nuevo diccionario de competencias
Gestión Humana	Elaborar la <b>propuesta de nuevo diccionario de competencias</b> corporativas tomando en cuenta los siguientes criterios: mayor relación con el negocio, redacción sencilla y fácil de recordar. Luego, presentar al Gerente General y sus reportes directos para validación.	Nuevo diccionario de competencias validado
Gestión Humana	Revisar el <b>sistema y proceso de Gestión de Desempeño</b> . Actualizarlo con las nuevas competencias y validar pesos de competencias y objetivos para el proceso. Luego, presentarlo al Gerente General y reportes directos.	Sistema y proceso de Gestión de Desempeño actualizado y validado por gerencia.
Gerente General y Gestión Humana	Realizar reuniones descentralizadas de kick off del <b>Programa de Excelencia para toda la empresa</b>	Presentación de diccionario de competencias corporativas y nuevo sistema de Gestión de Desempeño a toda la organización, que alinea tanto objetivos como competencias a la estrategia de la empresa.

### Resultado esperado

- Contar con líderes con conocimiento de la estrategia, que conocen de manera focalizada y exacta cuáles son los indicadores de negocio que se deben gestionar y su participación en el logro.
- Contar con un nuevo diccionario de competencias que, alineado a la estrategia corporativa, contiene conceptos y comportamientos relacionados a la eficiencia.
- Tener objetivos de gerencias y jefaturas alineados al pilar de la eficiencia y a la estrategia corporativa.
- Contar con líderes informados y convencidos de la importancia para el negocio de impulsar las nuevas competencias en sus equipos.

### Indicadores

- Asistencia a talleres de co-creación
- Cantidad de objetivos estratégicos con planes de acción medibles por medio de indicadores.
- Asistencia a las reuniones de kick off
- Top to box de las reuniones de kick off.

Los entregables de esta iniciativa forman parte de las herramientas con la que los líderes de la organización deben empezar a gestionar a sus equipos y se considera el primer avance para cambiar la forma de trabajo de la organización, en la cual los líderes juegan un rol protagónico. Su aplicación se medirá en una primera evaluación de desempeño a mitad del periodo, a fin de obtener retroalimentación sobre el nivel de entendimiento de las competencias por parte del equipo operativo y la efectividad en la medición de indicadores establecidos como objetivos.

### **6.3.3 Programa de Liderazgo y Alineamiento de Equipos**

Las líneas de acción de este programa buscan brindar a los líderes las herramientas y habilidades necesarias para que puedan dirigir y acompañar el alineamiento cultural hacia la eficiencia, además de ser capaces de liderar ante posibles escenarios complejos que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos de la organización. Asimismo, este programa busca que los colaboradores interioricen e incorporen el concepto de eficiencia en sus funciones y formas de trabajo actual, entendiendo su necesidad y el beneficio que trae a la compañía.

Luego de tener una visión estratégica más clara como pilar clave, con un robustecido sistema de gestión en todos los procesos operacionales, incluyendo Gestión del Talento, es importante contar con un programa de desarrollo cultural que permita una alineación de los equipos de trabajo hacia la eficiencia, dirigido por líderes competentes capaces de influenciar e incentivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos en común.

#### **6.3.3.1 Objetivos**

##### **Objetivo general**

Desarrollar líderes capaces de gestionar el cambio a una cultura orientada a la eficiencia, acompañando a los colaboradores de MDH en la transición hacia la adopción de una nueva forma de trabajar y alineamiento con los pilares estratégicos de la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

##### **Objetivos específicos**

- Diseñar un modelo de desarrollo de liderazgo para impulsar y sostener el cambio a una cultura orientada a la eficiencia.
- Ejecutar planes de desarrollo individual a líderes para reforzar competencias y habilidades de liderazgo, que permitan gestionar el proceso de alineamiento de equipos a una cultura basada en eficiencia y hacerlo sostenible en el tiempo.

- Dar a conocer la nueva misión, visión, estrategia, objetivos corporativos y valores de la empresa, reconocerlos como los impulsores de la eficiencia y alinearlos con los colaboradores de MDH y su nueva forma de trabajo.
- Identificar los comportamientos negativos para la eficiencia, a fin de desarrollar nuevos comportamientos eficientes que permitan sostener la nueva forma de trabajo planteada por la organización.
- Asegurar el involucramiento de las áreas e interiorización de la eficiencia en las funciones del puesto, a través de un seguimiento constante a los indicadores de medición.
- Implementar un sistema de formación y campaña de comunicación interna que promueva el desarrollo de una cultura basada en la eficiencia, así como la difusión de los primeros resultados obtenidos para propiciar transparencia, y el reconocimiento a los colaboradores para motivar el cambio de comportamientos.

### 6.3.3.2 Desarrollo de la iniciativa

<b>Público Objetivo</b>		
Esta iniciativa tiene como objetivo impactar a todos los líderes con personal a cargo, y en general a toda la organización, desde gerentes hasta operarios, para el alineamiento de equipos.		
<b>Responsables</b>	<b>Actividades</b>	<b>Entregables</b>
Jefe de Gestión Humana, Coordinador de Gestión Humana, Consultor Externo Senior, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad y Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos	<b>Definir el estilo de liderazgo</b> actual e identificar el estilo de liderazgo necesario para dirigir el cambio cultural, y cubrir dicha brecha con la elaboración de un plan ad hoc a los nuevos requerimientos. <b>2 sesiones de 4 horas cada una</b>	Informe de assessment con resultados obtenidos.
Consultor Externo Senior y Consultor Externo Junior	<b>Diseñar planes de desarrollo individual a los líderes</b> de la organización, el cual incluya actividades que faciliten alcanzar el nivel requerido de liderazgo.	Plan de desarrollo a cada líder de la organización con sus respectivas actividades.
Jefe de Gestión Humana y Consultor Externo Senior	Presentar el <b>programa Líderes hacia la Excelencia</b> al equipo interno de proyecto para aprobación de presupuesto y contenido.	Plan completo del Programa con el contenido y planning del despliegue detallado para ejecución.

Jefe de Gestión Humana, Coordinador de Gestión Humana, Consultor Externo Senior, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad y Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos	Realizar el <b>kick off del programa</b> a todos los líderes participantes en el cual se les presentará el objetivo, resultados esperados, contenido y sistema de evaluación. 1 sesión de 2 horas	Líderes sensibilizados para propiciar asistencia y compromiso en el despliegue del programa.
Coordinador de Gestión Humana, Facilitadores contratados, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de SSOMA, Coordinador de Calidad y Jefe de Desarrollo de Negocios y Control del Proyectos	<b>Desplegar el programa de formación a líderes</b> de la primera línea de la organización con facilitadores que los guíen en su formación de nuevas habilidades para gestionar el cambio cultural en sus equipos. 2 sesión de 4 horas	Cronograma del plan de despliegue detallado para ejecución
Jefe de Gestión Humana y Coordinador de Gestión Humana	Realizar el <b>cierre del programa con reconocimiento a los líderes</b> que obtuvieron las mejores calificaciones y planear un seguimiento a la evolución. 1 sesión de 2 horas	Informe de asistencia, notas y certificados, además de un plan de acción de seguimiento para los siguientes trimestres.
Jefe de Gestión Humana y Coordinador de Gestión Humana	Realizar <b>talleres de conocimiento de la empresa y sus nuevos lineamientos</b> con diferentes grupos interáreas para trabajar en un plan co-construido hacia el alineamiento cultural. 8 sesión de 2 horas	Informe a manera de feedback sobre los resultados obtenidos en los talleres y recomendación de los puntos a gestionar en corto plazo.
Jefe de Gestión Humana y Coordinador de Gestión Humana	Generar entendimiento y engagement respecto al nuevo lineamiento de eficiencia a través de la <b>creación de una "Comunidad de Agentes de Aseguramiento"</b> que acompañe cultural.	Listado de agentes, descripción y objetivos de sus funciones y plan con acciones a realizar.
Jefe de Gestión Humana, Coordinador de Gestión Humana y Consultor Externo Senior	Diseñar una <b>campaña de comunicación interna</b> con programas que refuercen valores culturales, programas de difusión de avances y principales hallazgos, programas de reconocimiento a colaboradores que promueven el cambio a la eficiencia y programas de monitoreo a las acciones de comunicación.	Plan de comunicación anual con las acciones claves a ejecutar y materiales/artefactos de comunicación a demanda.
Jefe de Gestión Humana, Coordinador de Gestión Humana y Consultor Externo Senior	Diseñar un <b>plan de formación</b> , basado en un diagnóstico previo de necesidades, integrado por programas y talleres que ayuden en la difusión y sensibilización del concepto esperado de eficiencia como nueva forma de trabajo, así como los valores culturales y cubrir la brecha de	Plan de capacitación anual, materiales de capacitación e informes de avance respecto a la sensibilización del concepto de eficiencia como nueva forma de trabajo.

	comportamientos deseados para hacer frente al cambio.	
Coordinador de Gestión Humana y Analista de Gestión Humana	<b>Ejecutar espacios de interacción</b> entre los diferentes equipos para propiciar mayor involucramiento y facilitar la identificación de nuevas necesidades para mejoramiento de su propia actividad, además de oportunidades para hacer frente al cambio. 7 sesión de 1.5 horas	Informe sobre la evolución de la interiorización de la eficiencia en los equipos y posibles patrones de resistencia al cambio.
<b>Resultado esperado</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con líderes con conocimiento de la estrategia, así como de los indicadores de negocio que deben gestionar y su participación en el logro.</li> <li>- Contar con líderes informados y convencidos de la importancia de una cultura basada en eficiencia para el negocio e impulsar las nuevas competencias en sus equipos.</li> <li>- Contar con un equipo alineado con la nueva cultura basada en eficiencia, comprometido y convencido que esa nueva forma de trabajar cumplirá con los resultados esperados por la organización</li> </ul>		
<b>Indicadores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de optimización de recursos a partir de la aplicación de proyectos que promueven eficiencia.</li> <li>- % de incremento en la puntuación de Liderazgo en la evaluación del desempeño anual.</li> <li>- % de satisfacción de los colaboradores respecto al estilo de liderazgo de su reporte directo.</li> <li>- # de actividades que promuevan eficiencia dentro del plan de desarrollo individual a líderes.</li> <li>- % de participación de los líderes en proyectos de eficiencia de la compañía.</li> <li>- # de proyectos enfocados en promover eficiencia asignados a los líderes.</li> <li>- % de cumplimiento de proyectos dirigidos por los líderes de la empresa enfocados en promover eficiencia.</li> </ul>		

#### 6.4 Etapa de Verificación de resultados y mejora continua

Como parte del proceso y para brindar continuidad a la parte inicial del Programa de Desarrollo de Prácticas Culturales Promotoras de la Eficiencia, se propone la implementación de dos actividades adicionales enfocadas en la ejecución de las nuevas acciones, y finalmente un programa de verificación de impactos a manera de feedback para evaluar algún rediseño, cambio o corrección en los planes. Ambas actividades estarán lideradas por el área de Gestión Humana y consultores externos, quienes participaron de la primera etapa en las 3 líneas de intervención propuestas.

Responsables	Actividades	Indicadores
Consultores externos, Jefe de Gestión Humana	Funcionamiento de equipos con nuevos objetivos, competencias y comportamientos de liderazgo.	% de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados

y Coordinador de Gestión Humana	Evaluación de implementación inicial y eventual rediseño del plan de transformación	% de avance de las iniciativas propuestas % de satisfacción en clima laboral (énfasis en pilar liderazgo) % de cumplimiento de objetivos individuales y promedio de calificación de competencias % de PDIs culminados % de cumplimiento de plan de comunicación
---------------------------------	---	---

La definición de metas específicas de la etapa de verificación de resultados y mejora continua corresponderá a los responsables de los procesos de trabajo, los directivos de la empresa y los consultores según información recogida durante el avance de este proyecto.

Las 3 líneas de intervención detalladas en la primera etapa forman parte del análisis, rediseño y creación de recursos, que ayudarán de una forma potente a alinear el camino hacia la transformación. Las actividades propuestas como próximas etapas tienen como principal objetivo poner en marcha los nuevos protocolos, roles y comportamientos definidos en la primera etapa; así como medir la evolución para crear un sistema de mejora continua y aprendizaje continuo, para así poder detectar posibles opciones de cambio, que permita modificar comportamientos a tiempo. Este conjunto de actividades programadas permitirá que el camino hacia la transformación sea integral y complete el círculo del alineamiento.

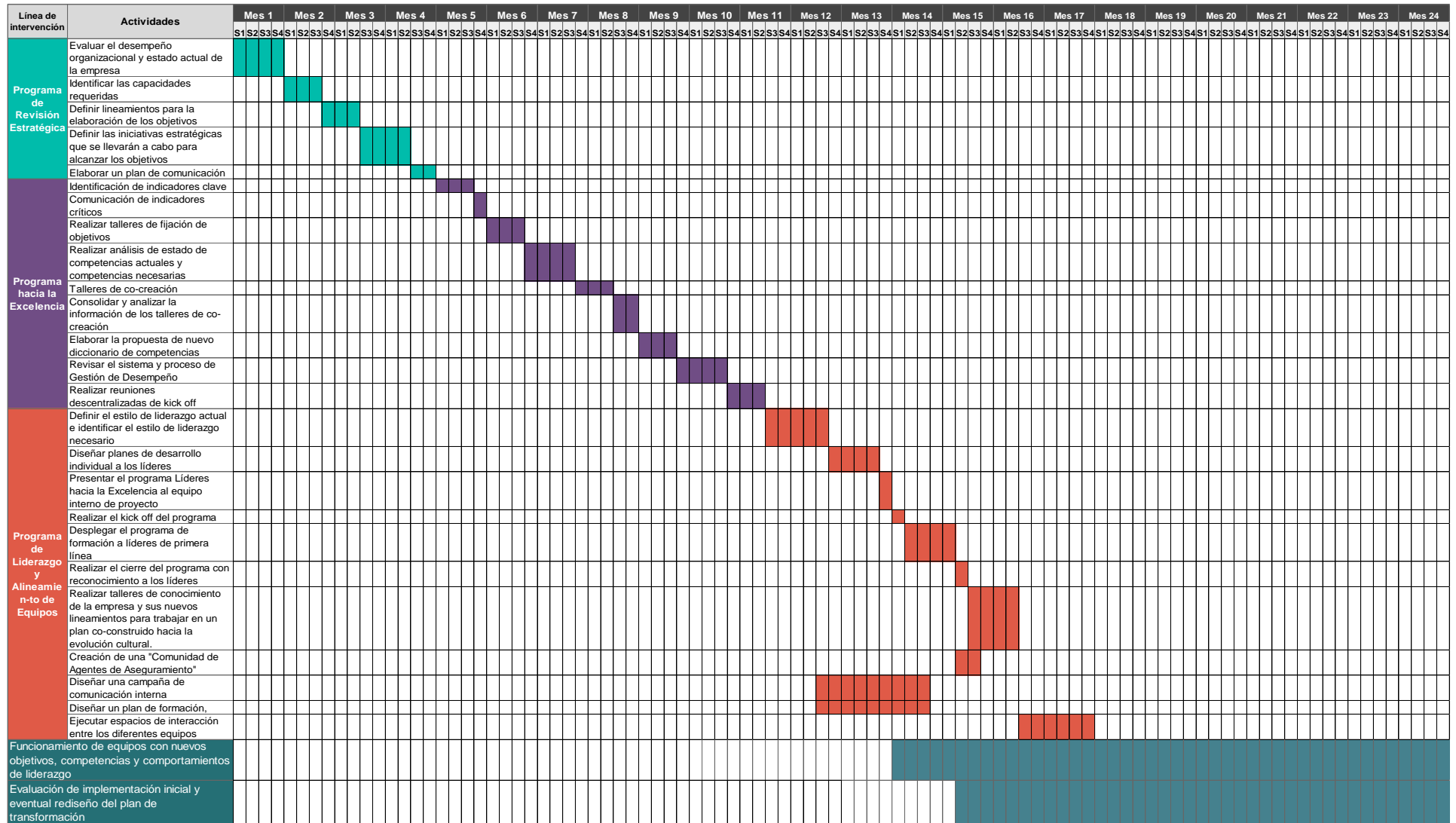
## 6.5 Cronograma de Actividades

El plan tiene una duración sugerida de doce meses. El séptimo mes se propone iniciar con las actividades de verificación de resultados y mejora continua de las actividades del Programa de Revisión Estratégica. Las actividades de seguimiento del Programa Hacia la Excelencia se iniciarán seis meses después la puesta en marcha del nuevo sistema de Gestión de Desempeño y contempla una primera evaluación de avance de objetivos y competencias para los líderes operativos y estratégicos de la empresa. Para el Programa de Liderazgo y Alineamiento de Equipos, las actividades de seguimiento pueden iniciar durante el desarrollo del mismo.

A continuación, se presentará el cronograma de actividades:



**Figura 21. Cronograma de Actividades del Plan de implementación de las Líneas de Desarrollo**



## 6.6 Presupuesto de la propuesta estratégica

**Tabla 5. Presupuesto de la propuesta de desarrollo cultural basado en la eficiencia**

Programa	Actividades	Responsable	Nº total responsables	Nº horas de la actividad	Nº horas hombre	Costo hora/hombre	Costo total por actividad	Costo total consultores externos
Programa de Revisión Estratégica	Evaluar el desempeño organizacional y estado actual de la empresa	Jefe de Gestión Humana (1) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos (1) Consultor de Planeamiento estratégico (1) Especialista Financiero (1)	8	8	64	S/.814.53	S/.52,130.13	S/.2,000.00
	Identificar las capacidades requeridas	Jefe de Gestión Humana (1) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos (1) Consultor de Planeamiento estratégico (1) Especialista Financiero (1)	8	4	32	S/.814.53	S/.26,065.07	S/.1,000.00
	Definir lineamientos para la elaboración de los objetivos	Jefe de Gestión Humana (1) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos (1) Consultor de Planeamiento estratégico (1) Especialista Financiero (1)	8	4	32	S/.814.53	S/.26,065.07	S/.1,000.00
	Definir las iniciativas estratégicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos	Jefe de Gestión Humana (1) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos (1) Consultor de Planeamiento estratégico (1) Especialista Financiero (1)	8	12	96	S/.814.53	S/.78,195.20	S/.3,000.00
	Elaborar un plan de comunicación	Consultor Externo Senior (1)	1	4	4	S/.200.00	S/.800.00	S/.800.00
Programa hacia la Excelencia	Identificación de indicadores clave	Gerencia General (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Gestión Humana (1)	3	8	24	S/.250.63	S/.6,015.20	
	Comunicación de indicadores clave	Gerente General	1	2	2	S/.182.50	S/.365.00	
	Realizar talleres de fijación de objetivos	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Calidad (1)	2	12	24	S/.68.13	S/.1,635.20	
	Realizar análisis de estado de competencias actuales y competencias necesarias	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control del Proyectos (1)	7	8	56	S/.513.43	S/.28,752.27	S/.1,600.00
	Talleres de co-creación de competencias	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Analista de Gestión Humana (1)	3	16	48	S/.86.38	S/.4,146.40	S/.3,200.00
	Consolidar y analizar la información de los talleres de co-creación	Jefe de Gestión Humana (1) Consultor Externo Senior (1)	2	6	12	S/.242.58	S/.2,911.00	S/.1,200.00
	Elaborar la propuesta de nuevo diccionario de competencias	Jefe de Gestión Humana (1) Consultor Externo Senior (1)	2	8	16	S/.242.58	S/.3,881.33	S/.1,600.00
	Revisar el sistema y proceso de Gestión de Desempeño	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Analista de Gestión Humana (1)	3	12	36	S/.86.38	S/.3,109.80	
	Realizar reuniones descentralizadas de kick off	Gerente General (1) Jefe de Gestión Humana (1)	2	6	12	S/.225.08	S/.2,701.00	
		Definir el estilo de liderazgo actual e identificar el estilo de liderazgo necesario	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Consultor Externo Senior (1) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control de Proyectos (1)	8	8	64	S/.713.43	S/.45,659.73
	Definir planes de desarrollo individual a los líderes (sesiones de asesoría)	Consultor Externo Senior (1) Consultor Externo Junior(1)	2	40	80	S/.300.00	S/.24,000.00	S/.12,000.00

Programa de liderazgo y alineamiento de equipos	Presentar el programa Líderes hacia la Excelencia al equipo interno de proyecto	Jefe de Gestión Humana (1) Consultor Externo Senior (1)	2	2	4	S/242.58	S/970.33	S/400.00
	Realizar el kick off del programa	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Consultor Externo Senior (1) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control del Proyectos (1)	8	2	16	S/713.43	S/11,414.93	S/400.00
	Desplegar el programa de formación a líderes de primera línea	Coordinador de Gestión Humana (1) Facilitadores contratados (2) Gerente General (1) Gerente de Operaciones (1) Gerente de SSOMA (1) Coordinador de Calidad (1) Jefe de Desarrollo de Negocios y Control del Proyectos (1)	3	8	24	S/870.85	S/20,900.40	S/3,200.00
	Realizar el cierre del programa con reconocimiento a los líderes	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1)	2	2	4	S/225.08	S/900.33	
	Realizar talleres de conocimiento de la empresa y sus nuevos lineamientos para trabajar en un plan co-construido hacia el alineamiento cultural.	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1)	2	16	32	S/68.13	S/2,180.27	
	Creación de una "Comunidad de Agentes de Aseguramiento"	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1)	2	3	6	S/68.13	S/408.80	
	Diseñar una campaña de comunicación interna	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Consultor Externo (2)	4	12	48	S/68.13	S/3,270.40	S/2,400.00
	Diseñar un plan de formación	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Consultor Externo (2)	4	12	48	S/468.13	S/22,470.40	S/2,400.00
	Ejecutar espacios de interacción entre los diferentes equipos	Coordinador de Gestión Humana (1) Analista de Gestión Humana (1) Jefe de Gestión Humana (1)	2	10.5	21	S/43.80	S/919.80	
	Funcionamiento de equipos con nuevos objetivos, competencias y comportamientos de liderazgo	Coordinador de Gestión Humana (1) Consultor Externo Senior (1) Consultor Externo Junior (1)	4	72	288	S/368.13	S/106,022.40	S/21,600.00
Evaluación de implementación inicial y eventual rediseño del plan de transformación	Jefe de Gestión Humana (1) Coordinador de Gestión Humana (1) Consultor Externo Senior (1) Consultor Externo Junior (1)	4	36	144	S/368.13	S/53,011.20	S/10,800.00	
							<b>S/528,901.67</b>	<b>S/70,200.00</b>

El costo total del proyecto es de S/ 528,902, de los cuales S/ 70,200 (13.3%) corresponden a honorarios profesionales de consultores externos a la empresa. La diferencia (86.7%) corresponde a las horas hombre de los líderes que participarán en las iniciativas, lo cual ya forma parte de los gastos fijos de la empresa. Asimismo, los participantes del proyecto por parte de la empresa incorporarán estas actividades a sus labores para cumplir con su rol de gestores de la empresa, en la recuperación de su estabilidad financiera.

Cabe resaltar, que antes del desarrollo de cada una de las iniciativas propuestas, se realizará una etapa de alineamiento de expectativas con los líderes del negocio, el cual estará expresado en indicadores y metas. De igual manera, finalizando el despliegue de cada iniciativa planteada se evaluará su eficiencia, realizando ajustes correspondientes.

## 6.7 Evaluación del impacto económico – financiero

El despliegue del proyecto tendrá como finalidad aportar en la mejora de los resultados del negocio, principalmente en el frente de eficiencia; facilitando el enfoque de la gerencia general en el desafío de reducir los costos en 4% para el periodo siguiente. Como se revisó en el capítulo IV, las ventas durante el 2022 se redujeron en un 5% y el costo se elevó en un 4% respecto al año 2021, tal como se demuestra en la siguiente tabla:

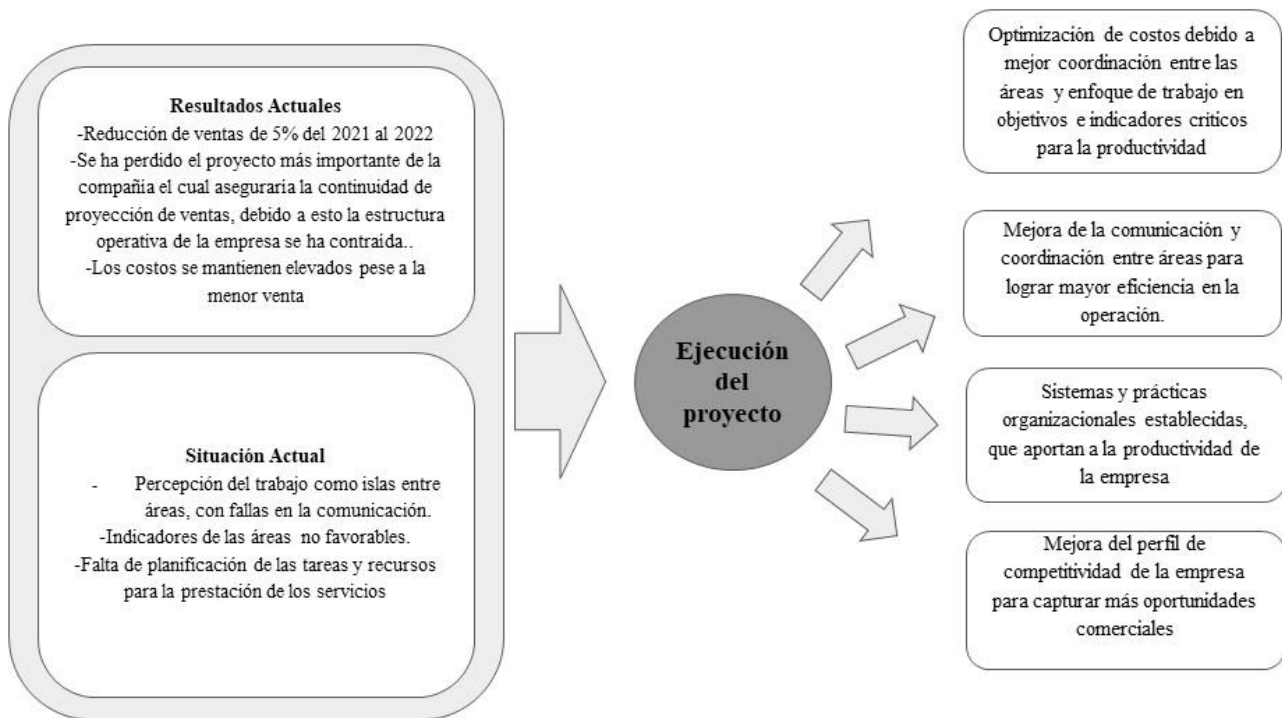
**Tabla 6: Análisis de ventas y costos (expresados en \$)**

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	26,114,424	31,051,422	13,387,303	31,690,648	26,721,967
Costos	23,368,771	26,911,940	14,681,702	29,457,911	25,998,374
Costo/Ventas	89%	87%	110%	93%	97%

Asimismo, el presente plan congrega iniciativas desde tres frentes los cuales son: (1) Programa de Revisión Estratégica, (2) Programa hacia la Excelencia, el cual brinda herramientas para generar eficiencia operativa y un (3) Programa de Liderazgo y Alineamiento de Equipos. Como se describió en el Capítulo I, el tipo de negocio requiere de un desempeño destacado en el desarrollo de las operaciones, medido principalmente por metrajes meta de perforación diamantina. En este sentido, el desarrollo de estas propuestas impacta favorablemente en la disminución de los costos, generando prácticas culturales de eficiencia. Adicional a ello, lograr mayor eficiencia operativa generará a su vez ventaja competitiva en el mercado, lo cual es altamente atractivo para sus clientes y así elevará su rentabilidad. Por lo que finalmente se concluye, que el costo del proyecto de desarrollo cultural es justificable, pues se compensaría de una manera altamente probable con una merma en los costos y el logro de las metas de producción en el rango en la que la empresa se ha propuesto.

Por último, a través de la siguiente figura se resume el impacto del proyecto propuesto.

**Figura 22. Impacto de la propuesta de desarrollo cultural basada en la eficiencia**



## Conclusiones

- La empresa requiere recuperar su estabilidad financiera por ello, siendo uno de los frentes más importantes para ello la reducción de costos. Lograr una mayor eficiencia operativa marcará la diferencia en el sector en el cual compite capturando oportunidades comerciales, con esta finalidad se requiere de un plan de desarrollo cultural que permita desarrollar conductas de eficiencia en los trabajadores.
- Consideramos que el proyecto planteado, aportará valor a la empresa MDH contribuyendo a que los líderes de la empresa enfoquen su gestión en la reducción de costos, logrando mayor eficiencia en la operación, mejorando la comunicación interáreas, y contribuyendo a la adquisición de capacidades de los líderes para gestionar sus equipos de trabajo en base a objetivos claros mejorando el desempeño individual.
- La ejecución del proyecto de transformación marcaría un estilo de trabajo para la empresa liderado por un nuevo equipo gerencial, lo cual resulta favorable dado que los cambios organizacionales y de gerencia de MDH no han tenido hasta el momento un plan que acompañe la consolidación y posicionamiento del nuevo equipo gerencial.
- La cultura organizacional de la empresa MDH, analizada con el modelo de Denison, ha mostrado resultados consistentes y equilibrados, lo cual es positivo frente a la necesidad de fortalecer el enfoque en eficiencia de la empresa. El proyecto iniciaría bajo un escenario estable en cuanto a cultura organizacional y con el desafío enriquecerla para contribuir con la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
- De acuerdo a los resultados encontrados en la investigación cuantitativa y cualitativa, se puede observar que la cultura tiene una fuerte orientación al trabajo en equipo y alto compromiso, sin embargo es importante seguir reforzando y fortaleciendo el involucramiento de equipos para que los colaboradores presten mayor atención a los procesos desde una visión holística para seguir detectando oportunidades de mejora en favor de la eficiencia.

## Recomendaciones

- Si bien este proyecto contempla el desarrollo de capacidades técnicas en la compañía, iniciando con la revisión de objetivos estratégicos y la comunicación de éstos a la organización, sugerimos también que los directivos desarrollen acciones para elevar la competitividad de la compañía generando capacidades diferenciales para conquistar mercados y ampliar su cartera de clientes.
- Continuar la propuesta inicial del presente estudio con el desarrollo y medición de las actividades recomendadas, es decir desde la puesta en marcha de las nuevas acciones definidas hasta la evaluación constante de cada acción a manera de medir el impacto y rediseñar posibles acciones de acuerdo con los resultados obtenidos. El cierre del plan de transformación para MDH debe concluir con la finalización de estas 3 etapas para poder obtener cambios reales y constantes respecto a la instauración de la eficiencia como parte de la nueva forma de trabajo de los colaboradores.
- Incorporar en los comités de gerencia el seguimiento y avance del proyecto de transformación para mantener el involucramiento y compromiso de los directivos. Dado su alto grado de participación, sería muy positivo que los trabajadores los perciban como los principales generadores del cambio, percibiendo en ellos directamente la nueva forma de trabajo que se pretende instaurar.
- Fortalecer las capacidades de gestión de data de la empresa para poder mantener un seguimiento adecuado de indicadores críticos e iniciativas que reflejan el estado del avance en la estrategia de la empresa.
- Para el presente estudio se considera el despliegue del programa de formación a líderes de la primera línea, sin embargo se recomienda que los planes de desarrollo sea aplicado y monitoreado a los demás líderes de la organización para seguir fortaleciendo las nuevas habilidades que gestionen el cambio cultural en sus equipos.

## Referencias

- 50 minutos.es (2016). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva.
- Abraham, A., & Zewdie, S. (2020). *Organizational Culture Assessment at Ethio-Telecom Using Competing Value Framework*. European Journal of Business and Management Research, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.669>
- Abu-Shawish, G. (2021). *Relationship Between Organizational Culture and Cultural Competence in the United States Healthcare System*. Available from ProQuest Central. (2511246361). <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.up.idm.oclc.org/dissertations-theses/relationship-between-organizational-culture/docview/2511246361/se-2?accountid=41232>
- Aymn, S. A. (2018). *Transformational leadership style and its relationship with change management*. *Verslas : Teorija Ir Praktika*, 19, 17-24. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Bagher M, Goldmohammadi E, Nekooezadeh M, Mansouri A. (2017). *The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level*. International Journal of Organizational Leadership 6. 261-275
- Bock L. (2015). La nueva fórmula del trabajo. Penguin Random House Grupo: España
- Bonavia, T., Prado, V. & García – Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Summa Psicológica UST, ISSN 0718-0446, Vol. 7, N°. 1, 2010, págs. 15-32
- Boonstra Jaap (2018). El Significado de las culturas en las Organizaciones. Harvard Deusto Business Review. Num 2714. 18-28.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture (Tercera ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Carro-Suárez, J.; Sarmiento-Paredes, S. & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial, Estudios Gerenciales, 33 (145). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>

- Denison, D.R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York.
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). *Relational analysis of emotional intelligence and change management: A suggestive model for enriching change management skills*. *Vision*, 20(4), 312-322. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0972262916668726>
- Doing business in Peru (2021). PwC Perú. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Doing-Business-in-Peru-2021.pdf>
- Doroshuk H. (2019). *Organizational development as a modern management tool for transformation of the company* (Case of Ukrainian energy company). *Management* 2019, Vol.23 N°1 Odessa National Polytechnic University
- El comercio (2021). El Costo de la incertidumbre política. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-costo-de-la-incertidumbre-politica/>
- Ernesto, A. (2017). Preocupación por el cambio climático, condiciones económicas individuales y priorización del medioambiente en América Latina. *OPINIÃO PÚBLICA*, Campinas, vol. 27, n° 1, jan.-abr., p. 1-27, 2021
- Fajandar, I., Malan, A., & Pretorius, J. (2019). *Managing Change During Systems Implementation In An Engineering Environment*. Huntsville: American Society for Engineering Management (ASEM). Retrieved from <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/managing-change-during-systems-implementation/docview/2358191887/se-2?accountid=41232>
- Ford, T. L. (2018). *Resistance to acceptance in project stakeholders: An exploratory study in change management* (Order No. 10976830). Available from ProQuest Central. (2140382723). Retrieved from <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/resistance-acceptance-project-stakeholders/docview/2140382723/se-2?accountid=41232>
- Galli, B. J. (2018). *Change management models: A comparative analysis and concerns*. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3) doi:<http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Gratton, L. (2021). How to do Hybrid Right. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

- Groysberg Boris, Lee Jeremiah, Price Jesse, Yo -Jud Cheng J. (January-February 2018). *The Leaders Guide for Corporate Culture*. Harvard Business Review, 44-52.
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Oscar Ulises González Millán. (2016). *Organizational Change in medium and large companies of Sugamuxi Valley*. Dimensión Empresarial, 15(1), 207-216. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.1384>
- Hendrik, G. S., Moch Asmawi, Madhakomala, R., & Suratman, A. (2018). *Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. AdhyaTirta Batam (PT. ATB)*. International Review of Management and Marketing, 8(6), 15-23. <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-change-management-organizational-culture/docview/2129405523/se-2?accountid=41232>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018
- Informe IPE (2021). El costo de la incertidumbre política. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-costo-de-la-incertidumbre-politica/>
- Ipiñazar, A.; Zarrabeitia, E.; Rio-Belver, R. & Mancisidor, I. (2021). Organizational culture transformation model: Towards a high performance organization. Journal of Industrial Engineering and Management. 14. 25. 10.3926/jiem.3288.
- Kalman, M., & Bozbayindir, F. (2017). *An Investigation of Dispositional Resistance, Change-specific Resistance and Change-Related Information: The Case of the “4+4+4” Educational Reform in Turkey*. REMIE Multidisciplinary Journal of Educational Research, 7(2), 125-155. <http://dx.doi.org/10.17583/remie.2017.2622>
- Lapshun A (2018). Cultura organizativa de alto rendimiento y éxito empresarial. Estudio de doctorado presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para obtener el título de Doctorado en Administración de Empresas. Walden University.
- Lizbetinová, L., Lorincová, S., & Caha, Z. (2016). *The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics Enterprises/Primjena instrumenta procjene organizacione kulture (OCAI) na logisticke tvrtke*. Nase More, 63(3), 170-176. doi:<http://dx.doi.org.up.idm.oclc.org/10.17818/NM/2016/SI17>
- Ma Regina, M. H., Caringal-Go, J., & Magsaysay, J. F. (2018). *Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change*. Leadership & Organization

- Development Journal, 39(7), 914-925. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- Mejía-Giraldo, J. F. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos Canvas y lean Canvas. *Innovar*, 29(72), 31-40.
- McKinsey & Company. McKinsey Quarterly (2018). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- Magsaysay, J. F., & Hechanova, M. R. M. (2017). *Building an implicit change leadership theory*. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 834-848. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0114>
- Mathew, J. (2019). Cultura organizacional y efectividad: un análisis de múltiples perspectivas sobre la empresa india intensiva en conocimiento. *Relaciones con los empleados*, 41(3). págs. 538-551. ISSN 0142-5455 [Artículo] (doi: 10.1108/ER-09-2017-0219)
- Minem (2020). Avanza el desarrollo de iniciativa que impulsa la innovación tecnológica en la minería. Nota de prensa. <https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/300636-avanza-el-desarrollo-de-iniciativa-que-impulsa-la-innovacion-tecnologica-en-la-mineria>
- Mondo, L., & Musungwini, S. (2019). *Developing a change management model for managing information systems initiated organisational change: A case of the banking sector in zimbabwe*. *Journal of Systems Integration*, 10(1), 49-61. doi:<http://dx.doi.org/10.20470/jsi.v10i1.362>
- Muhammad, K. I., Ahmad, R. B., Aslam, U., & Rahman, U. (2017). *Knowledge management strategy: an organizational change prospective*. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 335-351. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-10-2015-0095>
- Nobre, P.; Mendes, L.; Sampaio, G. y Carvalho, A. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol. 12, e139161, 2018 Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161>
- Peru Country Monitor (2021). IHS Markit Ltd. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/economics-country-risk.html>
- Puppatz M, Burmeister A, Deller J. (2017). *The assessment of organizational culture in cross-cultural settings: Investigating the psychometric quality and cultural equivalence of*

- three quantitative instruments. *Int J Select Assess.* 2017;25:43–60.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12159>
- RAE (2023). Definición de Eficiencia. <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Rafferty, A. E., & Amirali, M. (2019). *Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors.* *Human Relations*, 72(10), 1623-1650. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Repovš, E., Drnovšek, M., & Kaše, R. (2019). *Change Ready, Resistant, Or Both? Exploring The Concepts Of Individual Change Readiness And Resistance To Organizational Change.* *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 21(2), 309-337,343. <http://dx.doi.org/10.15458/85451.82>
- Saleh Hamed, S. (2018). Cultura organizativa, Evaluación mediante el marco de valores en competencia (CVF) en las universidades públicas de Arabia Saudí: Un estudio de caso de la Universidad de Tabuk. *International Journal of Business and Management*, Vol. VI(2), pp. 1-16., [10.20472/BM.2018.6.2.001](https://doi.org/10.20472/BM.2018.6.2.001)
- Schein H. Edgard, Schein Peter (2017). *Organizational Culture and Leadership.* Wiley.
- Serina Al-Haddad, T. (2015). *Integrating the organizational change literature: a model for successful change.* *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss 2 pp. 234 - 262 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Simion, C., Mirona, A. & Bucovețchi, O. (2019). *Analysis of Different Change Types in the Management Process of an Organisation.* *Advanced Engineering Forum*, 34, 326-332. <http://dx.doi.org/10.4028/www.scientific.net/AEF.34.326>
- Shruti Chadha, S. (2018). *Unfolding New Age Organizational Development.* *Human Capital.* May2018, Vol. 21 Issue 12, p16-23. 8p.
- Svatošová, V. (2018). *Importance of Strategy and Aspects of Strategic Development in Small and Medium-Sized Entrepreneurship 1.* *Ekonomicky Casopis*, 66(4), 329-349. <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-strategy-aspects-strategic-development/docview/2395280414/se-2?accountid=41232>
- Tan, B. (2019), "In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 3, pp. 356-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>

- Tangen, S. (2004), "Medición del desempeño: de la filosofía a la práctica", Revista Internacional de Gestión de la Productividad y el Desempeño , vol. 53 núm. 8, págs. 726-737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Tecnología minera (2020). Ciberseguridad en minería: ¿A qué tipo de riesgos están expuestas las empresas? <https://tecnologiaminer.com/noticia/ciberseguridad-en-mineria-a-que-tipo-de-riesgos-estan-expuestas-las-empresas-1572270420>
- Universidad del Pacífico (2020). Covid 19 y minería. Centro de estudios sobre minería y sostenibilidad. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://sisisemail.up.edu.pe/sisisemail/\\_data/2020/12493/CEMS\\_Nota%20informativa-CV-19-001-2020v2.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://sisisemail.up.edu.pe/sisisemail/_data/2020/12493/CEMS_Nota%20informativa-CV-19-001-2020v2.pdf)
- Wiersma, B. D. (2017). *Project Portfolio Management and its Effect on Organizational Culture through the Competing Values Framework* (Order No. 10599618). Available from ProQuest Central. (1936304540). <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.up.idm.oclc.org/dissertations-theses/project-portfolio-management-effect-on/docview/1936304540/se-2?accountid=41232>
- Zegarra Ballon, M. G. (2020). Adaptación y propiedades psicométricas del “Denison Organizational Culture Survey” en empresas de Lima Metropolitana [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional - Ulima.

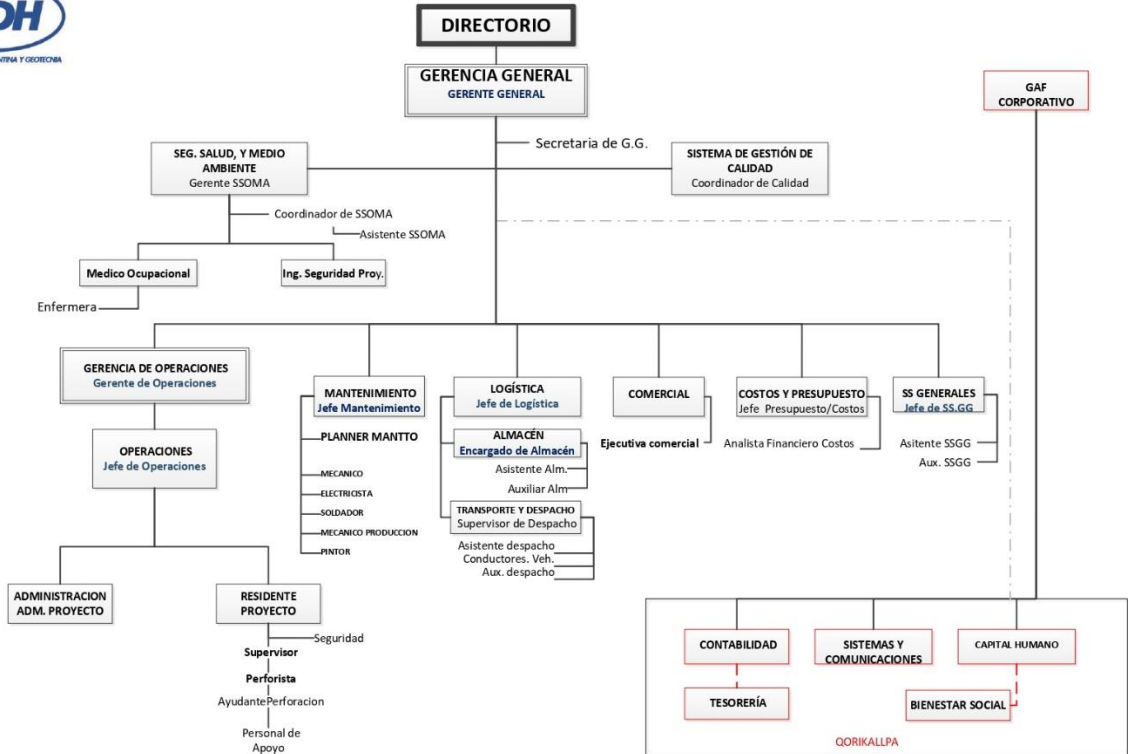
## **Anexos**

# Anexo 1. Organigrama de MDH



## ORGANIGRAMA MDH-PD

Actualizado al: 30/06/2022



## Anexo 2. Estados Financieros 2022

<b>Estado Financiero (\$) – Ejercicio 2022</b>	
	<b>Dic-22</b>
Ventas	26,721,967.00
Costos	- 25,998,374.00
<b>Utilidad (Pérdida) Bruta</b>	<b>723,593.00</b>
Gastos administrativos	- 1,255,680.00
Otros, neto	109,795.00
<b>Utilidad (Pérdida) Operativa</b>	<b>- 422,292.00</b>
Diferencia en cambio	- 403,908.00
Financieros, neto	- 168,658.00
<b>Resultados antes de Impuestos</b>	<b>- 994,858.00</b>
Impuesto a las ganancias	- 252,291.00
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>-1,247,149.00</b>
	<b>-5%</b>

Resumen de Estados de Resultados – Elaboración propia 2023

### Anexo 3. Análisis de indicadores financieros.

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Liquidez inmediata	1.42	0.88	1.21
Fondo de Maniobra	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
Prueba ácida	0.88	0.42	0.75

Análisis de indicadores financieros - Elaboración propia 2023

## **Notas Bibliográficas**

### **Cynthia Leidi Contreras Lavi.**

Nació en Lima en 1991. Licenciada en Psicología Organizacional por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Con diplomado en Gestión del Talento Humano (USIL), Psicología Ocupacional (New Horizons) y Administración de empresas (IPAE). Con 10 años aprox. de experiencia en el área de gestión humana en sectores retail, industrial y minería. Se desempeña como Especialista en Desarrollo Organizacional en la empresa Qorikallpa Minas y Servicio.

### **Ana María Gonzales Gonzales.**

Nació en Piura en 1985. Licenciada en Comunicación por la Universidad de Piura (UDEP) , Diplomada en Gestión Estratégica de Recursos Humanos por el Tecnológico de Monterrey, con especialización en Recursos Humanos por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Con más de 12 años de experiencia en los sectores de servicios logísticos, consumo masivo y retail. Actualmente se desempeña como Subgerente de Recursos Humanos de Fargoline y Forbis Logistics, ambas empresas del grupo Ferreycorp.

### **Evelyn Milagros Medina Sanabria.**

Nació en Huancayo en 1988. Licenciada en Psicología por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Diplomada en Gestión Estratégica de Recursos Humanos por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y con una especialización en Factor Humano por la Universidad ESAN. Con más de 10 años de experiencia en los sectores industrial y servicios. Actualmente se desempeña como Coordinadora de Clima, Cultura, Gestión del Cambio y Comunicación Interna para Starbrands Group, empresa que fabrica, comercializa y exporta productos de cuidado personal.

### **Carla Ingrid Melgar Vargas.**

Nació en Lima en 1991. Bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico, con especialización en Recursos Humanos por la misma casa de estudios. Con 10 años de experiencia en los sectores de consultoría, banca, retail financiero y consumo masivo. Actualmente se desempeña como Coordinadora de Capacitación y Aprendizaje en Alicorp, empresa del grupo Romero.