



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DEFINICIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS NECESARIOS PARA LIDERAR
GRUPOS DE OPERACIONES MINA Y SU RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE
LIDERAZGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

EDUARDO ANTONIO PÉREZ BURGOS

PROFESOR GUÍA:

SEBASTIÁN CONDE DONOSO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CRISTIÁN BINIMELIS SQUELLA

LUD MÁRQUEZ MOGOLLÓN

SANTIAGO DE CHILE

2023

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR
AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

POR: EDUARDO ANTONIO PÉREZ
BURGOS.

FECHA: 2023.

PROF. GUÍA: SEBASTIÁN CONDE
DONOSO.

DEFINICIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS NECESARIOS PARA LIDERAR GRUPOS DE OPERACIONES MINA Y SU RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

En general la perspectiva de liderazgo es relativamente clara y homogénea en una industria como la minera, donde está muy marcado el mecanismo de “mando y control”. El desarrollo de este trabajo fue conjugar la teoría con la práctica y fundamentar mediante esa relación una definición que permita a un profesional de la minería liderar a un grupo de operadores mineros.

Sin duda que en primer término el grupo humano que compone a los turnos de operadores de una faena minera es tan heterogéneo como lo puede ser en cualquier otra industria; sin embargo, lo especial de la minería radica en primer término en los sistemas de turno que debe desempeñar cada persona ligada a la operación minera; hemos transitado de turnos bastante desgastantes (21x7, 14x7, 10x10) a otros un poco más equilibrados y que permiten desarrollar más vida de familia (4x4, 7x7, 4x3).

La consecuencia de estas jornadas extraordinarias de trabajo son múltiples, pero la más significativa, para los efectos de este estudio está en el hecho de que cualquiera sea la modalidad de turno finalmente uno termina pasando más tiempo con los “colegas” que, con su propia familia, y no solo eso, sino que también, se comparten almuerzos, desayunos, cenas, vecinos en las habitaciones, mismas horas en gimnasios e instalaciones comunes, y se formarán equipos de fútbol para competir con otras áreas; es decir hacen más cosas en 7 días con el equipo de trabajo que con su propia familia en ese mismo período de tiempo.

Estas características justifican al menos dar una mirada al liderazgo que deben ejercer los profesionales que quieran ingresar a la operación de una faena minera, y de qué manera los distintos tipos de liderazgos pueden influir en los resultados que finalmente puede obtener una empresa.

A Dios, quien no deja de sorprenderme.

A Sandra, Ángela, Blanca, Eduardo
quienes me acompañan a pesar de todo.

AGRADECIMIENTOS

En primer término quiero agradecer a Dios por la oportunidad que me ha dado en la vida de seguir cultivando la mente, a través de los estudios, ya el Pregrado fue una increíble aventura, y en esta instancia de Post Grado, fue muy gratificante poder conocer profesionales de distintas empresas y áreas del conocimiento que sin duda me aportaron al desarrollo profesional.

También quisiera agradecer a mi esposa Sandra, mis hijas Ángela y Blanca, y a mi hijo Eduardo, ya que, en medio de una pandemia sin precedentes, me supieron soportar y también sostener cuando fue necesario, porque también sacrificaron su tiempo conmigo y aunque no lo pidieron, también formaron parte de este proceso, por eso y muchas cosas más, los amo, y seguirán siendo mi motor y tendrán mi infinito agradecimiento hasta el último de mis días.

A mis padres, Eduardo y Patricia, y mi suegra María Sofía, quienes en cada fin de semana de clases, se transformaron en un soporte y acompañantes de mi familia cuando yo no pude estar.

Agradecer a Antofagasta Minerals, a sus ejecutivos, especialmente a Ana María Rabagliati, Leonardo González, Alex Calderón, Rubén Alvarado, Juan Briones, ya que cada uno de ellos a través de su confianza y apoyo, también permitió que pudiera concretar este sueño.

Por último y no menos importante, agradecer el apoyo de mi sobrino Felipe, quien, en la última etapa, con sus correcciones y sugerencias, terminé de cerrar este ciclo con la presentación de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
II.1. Objetivo General	2
II.2. Objetivos Específicos	2
III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	3
IV. MARCO CONCEPTUAL	6
IV.1. LIDERAZGO	6
IV.2. TEORÍAS DE LIDERAZGO	7
IV.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	8
IV.4. LIDERAZGO TRANSACCIONAL	9
IV.4.1 Subdimensiones del liderazgo Transaccional.....	9
IV.5. LA INDUSTRIA MINERA	10
IV.5.1. Estructura de la Industria	11
IV.5.3. Factores de Riesgo	12
IV.6. MUJERES EN LA INDUSTRIA MINERA	12
V. METODOLOGÍA	13

V.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LIDERAZGO	13
V.2. REVISIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGOS PREDOMINANTES EN MINERÍA	13
V.3. ESTABLECER RECOMENDACIONES EN BASE A LA INDUSTRIA MINERA CHILENA	13
V.4. FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA	13
V.4.1. Antecedentes históricos del liderazgo en operaciones mineras	13
V.4.2. Características de un turno de operaciones mineras y aplicabilidad al rol del Jefe de Turno Mina	14
V.4.3. Propuesta para los estilos de liderazgo de un jefe de turno mina para lograr los resultados comprometidos.....	17
V.4.4. Desarrollo de estrategias para mejorar los resultados de un grupo de operaciones mina	19
V.4.5. Desafíos futuros o conceptos de aplicación continua.....	21
VI. RESULTADOS	23
VI.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	23
VI.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	30
VII. CONCLUSIÓN	33
VIII. RECOMENDACIONES	34
ANTECEDENTES DE ESTUDIO	35
ANEXO	37
Evidencia de las entrevistas	37

I. INTRODUCCIÓN

En una industria que se encuentra cada vez más estandarizada en prácticas operacionales, modelos operativos, cultura en seguridad, principios y valores, pero que también experimenta una pérdida de ventajas competitivas tradicionales, el liderazgo se transforma en un pilar que puede marcar la diferencia tanto a nivel de empresas como dentro de los distintos grupos de trabajo.

Quizás el liderar un turno de operaciones mina es una de las primeras labores que la mayoría de los profesionales de la industria tiene que enfrentar. Generalmente se trata de jóvenes llenos de ímpetu que solo esperan una oportunidad para demostrar todos los conocimientos y habilidades técnicas que con tanto esfuerzo estudiaron. Pero también resulta uno de los desafíos más relevantes que pueda enfrentar este joven lleno de esperanzas y expectativas. Se suma a lo anterior que en la mayoría de las ocasiones esta también resulta ser la primera experiencia laboral de estos profesionales.

Desde la experiencia podría decirse que el liderazgo que se pueda imprimir a un grupo de operaciones mina es tan relevante y preponderante en los resultados de una organización, como lo pueden ser la calidad y confiabilidad de los activos que se usan en la operación. Resulta relevante entonces establecer ciertos criterios, conductas y/o acciones deseadas y recomendadas para poder hacer frente a este desafío.

Por otra parte, el desempeño laboral es una acción orientada a un resultado, que es algo observable, medible y dinámico. De esta manera, el desempeño es la continuidad de sucesos conductuales perceptibles producidos por el trabajador. En la actualidad existe un gran interés de los directivos empresariales por conocer los aspectos que influyen en el desempeño de los miembros, con la finalidad de medirlo y mejorarlo.

Es en este sentido que este trabajo de titulación pretende presentar a estos jóvenes profesionales cómo desenvolverse y adaptarse en un entorno tan competitivo como lo es el minero y además “como impactar de la menor manera a la operación”.

Sin duda que las características propias de cada ser humano resultan relevantes para poder enfrentar estos desafíos, así como también los atributos de la personalidad de cada individuo. Lo que pretende este trabajo es establecer ciertos criterios que se puedan adoptar, que permitan a cualquier estilo de persona, poder liderar a un grupo, que es tan diverso y heterogéneo como la cantidad de personas que componen el grupo.

II. OBJETIVOS

II.1. Objetivo General

Establecer conceptos específicos a los profesionales de la industria minera en la labor de liderar equipos de trabajo de alto desempeño. Cómo adaptarse y cómo motivar al cambio al grupo que les toque dirigir.

II.2. Objetivos Específicos

- Revisión bibliográfica de las características y atributos de los estilos de liderazgo existentes en una compañía minera.
- Caracterizar los distintos tipos de liderazgos en la industria minera.
- Caracterizar los distintos perfiles de grupos de trabajo en la industria minera.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

La importancia del presente estudio radica principalmente en que la minería es una industria que tiene en general bastante estandarizadas sus prácticas, de hecho, es cosa de mirar los modelos operativos, los procesos y las estructuras organizacionales para darnos cuenta de que en general la diferenciación puede ser un pilar fundamental dentro de las estrategias de la compañía. Creo por lo aprendido en el MBA Minero, que las empresas y en general el mundo académico, profesional, ha hecho esfuerzos significativos por “descomoditizar” a la industria del cobre particularmente, y con este trabajo se presentó una oportunidad que no tiene ningún costo, que permite a través del desarrollo de competencias básicas poder aportar en los resultados de una organización de maneras tan significativas como lo podría hacer la implementación de un sistema de gestión o un modelo operativo.

Es en gran parte mediante la relación de la teoría, conjugada con vivencias específicas, que se pretendió establecer con un respaldo teórico la importancia de que existan líderes íntegros en la industria que no solo motiven como lo describe Rafael Echeverría, con el “mando y control” como mecanismo de regulación del trabajo, que, por muchos años imperó, y me atrevería a decir que aún sigue presente en algunas empresas como la manera de resolver el problema de productividad.

Muy pocas personas trabajan por sí solas y consiguen resultados por sí solas, la mayoría de las personas trabajan con otros y son eficaces con otros, ya sea que sean miembros de una organización o que trabajen como independientes. Gestionarse a sí mismo requiere responsabilizarse de las relaciones. Esto tiene dos partes. La primera es aceptar el hecho de que las otras personas son individuos e insistirán en comportarse como seres humanos. Esto significa que tienen sus fortalezas; también tienen sus maneras de hacer las cosas; también tienen sus valores. Por lo tanto, para ser eficaz se debe conocer las fortalezas, los modos de desempeño y los valores de sus compañeros de trabajo. La segunda parte de la responsabilidad sobre las relaciones es responsabilizarse de la comunicación (Drucker, 2005).

De acuerdo con Lencioni (2008) construir un equipo cohesionado es difícil, pero no es complicado. De hecho, la sencillez es crucial, ya sea que se lidere un equipo ejecutivo en una empresa multinacional, en un pequeño departamento dentro de una organización mayor o incluso si se es parte de un equipo que necesita mejorar.

Por otro lado, el genuino trabajo en equipo sigue siendo, en la mayoría de las organizaciones, algo tan elusivo como siempre ha sido. En segundo lugar, las organizaciones no logran trabajar en equipo porque involuntariamente caen presa de cinco obstáculos naturales pero peligrosos, que se llaman “las cinco disfunciones de un equipo”.

Estas cinco disfunciones pueden ser erróneamente interpretadas como cinco asuntos que pueden tratarse aisladamente. Pero, en realidad, constituyen un modelo interrelacionado y convierten en letal para el equipo fallar en cualquiera de esos cinco aspectos.

La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Esto surge, esencialmente, de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el temor al conflicto. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren, en cambio, a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.

La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la falta de compromiso. Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones (si lo hacen alguna vez) aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo evitan responsabilidades, la cuarta disfunción. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

La incapacidad para hacerse responsable mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La falta de atención a los resultados ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

En Chile, una de las industrias más relevantes es la industria minera, específicamente la del cobre. El rubro minero se caracteriza por ejercer desde sus inicios un liderazgo de tipo jerárquico, autoritario o transaccional, con consecuencias en la gestión de personas, la seguridad industrial, rotación de personal, clima laboral, entre otros. Sin embargo, esta situación está presentando un giro en los últimos años, donde las empresas mineras buscan tener una fuente de ventaja competitiva cambiando el estilo de gestión de personas y colocando mayor énfasis en el liderazgo que requieren para el futuro, ya que la automatización de los procesos operativos y de las maquinarias (por ejemplo: perforadoras autónomas) es una realidad cercana y el uso de nuevas tecnologías va a

afectar el proceso, los perfiles de los colaboradores y las exigencias para los supervisores, la minería del siglo XXI requiere una nueva clase de líderes porque se va a convertir en un negocio de personas altamente calificadas (Aguilar *et al.*, 2022). Por ello, la presente investigación centrará sus esfuerzos en definir cuál es el estilo de liderazgo más utilizado dentro de las operaciones mineras.

IV. MARCO CONCEPTUAL

IV.1. LIDERAZGO

Cuando aludimos al concepto de liderazgo el término adquiere poder en sí mismo porque lo asociamos de manera natural a una persona con una infinidad de capacidades que le permiten gobernar o dirigir a un grupo de personas. En este sentido Durán *et al.*, (2019) conceptualizan que el liderazgo maneja y define el ambiente laboral de una organización, y en consecuencia a sus resultados; muchas organizaciones centran sus esfuerzos en encontrar líderes que aporten positivamente a sus seguidores. Es significativo destacar la importancia del liderazgo en las experiencias emocionales de los colaboradores, debido a que éstas, ya sea de manera directa o indirecta se verán reflejadas en las tareas diarias que realizan dentro de la empresa e influirán positiva o negativamente en los resultados de la compañía.

El liderazgo es un proceso de influencia social que determina la capacidad de una persona, denominada líder, para movilizar a otra o a un grupo, implicando lograr metas con y a través de estas personas y su interacción (Cuba *et al.*, 2019). Para Maxwell, el liderazgo puede ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos.

Por otro lado, Burns se refiere al liderazgo como el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independiente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores. De manera similar, Kotter determina que el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Desde una perspectiva convergente, el trabajo principal del líder de líderes es potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo (Echeverría, 2000).

Es por esto por lo que el rol que cumple el líder dentro de toda organización se torna clave, radicando fundamentalmente la forma en que administre y gestione grupos de personas, y por su capacidad para transformar seguidores en líderes y estos líderes en agentes de cambio. Retamal (2009) conceptualiza que los líderes sobresalientes son discretos, callados, reservados y poseen una extraña combinación de humildad personal

con voluntad profesional. Generalmente son personas que llevan años dentro de la empresa y son ambiciosos, pero para su compañía, no para ellos mismos.

A partir de esto, Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial, junto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y Organizacional, proponen el modelo de Liderazgo de Rango Completo, que será el utilizado como base para el tema de la investigación. Es el único modelo que abarca la mayor cantidad de estilos de liderazgo. En este modelo se plantea que existen 3 estilos distintos para liderar, con 9 factores en total y 3 resultados que se pueden obtener a partir del uso de ellos. Cinco factores corresponden al liderazgo transformacional, dos al liderazgo transaccional y los últimos dos al pasivo.

IV.2. TEORÍAS DE LIDERAZGO

Liderar es la capacidad para conseguir resultados a través de otros. La manera en que esto se realiza, así como los factores que diferencian a un líder de un buen líder, han sido objeto de estudio desde hace varias décadas. Distintos enfoques han dado vida a cientos de teorías que intentan explicar el arte de liderar. Los principales enfoques a lo largo de la historia han sido:

- Enfoque de rasgo: Los estudios de liderazgo entre los años 1920 y 1950 se focalizaron en la búsqueda de los rasgos de personalidad que diferenciaban a los buenos líderes. Dado que los rasgos de personalidad son poco modificables en la adultez, bajo este enfoque los líderes nacen, no se hacen. Teorías como la del 'Gran Hombre' surgen en esta época, sin embargo, dada la gran diversidad de resultados encontrados no fue posible determinar un set único de rasgos que fuera propio de los buenos líderes. Se determinó por tanto que este enfoque era confuso y poco concluyente para explicar el liderazgo.
- Enfoque conductual: De gran auge entre los años 1950 y 1960, esta escuela se centra en el análisis de las conductas y comportamientos de los líderes y su relación con un liderazgo efectivo o exitoso. Este enfoque plantea que las capacidades necesarias para ser un buen líder pueden ser aprendidas y, por lo tanto, a diferencia del enfoque anterior, los líderes se hacen.
- Enfoque situacional: Hacia fines de los '60 los investigadores dieron paso a las llamadas teorías de Contingencia en las que se postulaba que el liderazgo no se trataba de quién era el líder (personalidad), ni de qué es lo que hacía el líder (comportamiento), sino que un liderazgo efectivo consiste en hacer lo correcto en el momento correcto. Si bien el enfoque situacional fue el primero en entregar teorías con herramientas concretas y efectivas para guiar la conducta de los líderes hacia una de mayor efectividad, no contribuyó a resolver la incógnita sobre la naturaleza del liderazgo.

IV.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo es un factor determinante para que una empresa logre transformarse en una organización de alto desempeño. En las últimas dos décadas el modelo de liderazgo más estudiado y utilizado ha sido el Transformacional. El principal gestor de este modelo es Bernard M. Bass quien se basó en las ideas de James MacGregor Burns (1978).

El liderazgo transformacional, asume que líderes y seguidores pueden llegar a compartir una meta común, un objetivo trascendental, que va más allá de los intereses personales de cada uno. Burns establece que el liderazgo transformacional ocurre cuando “una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se elevan mutuamente hacia mayores niveles de motivación y moralidad”. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos.

De acuerdo con Burns, el resultado del liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación y elevación, en la que los seguidores se convierten en líderes y los líderes se convierten en agentes morales. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo, llevándola desde una motivación regular hasta el compromiso. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a hacer más de lo que originalmente habían planificado e incluso en algunos casos más de lo que creían posible. Ellos establecen metas desafiantes y generalmente obtiene resultados superiores.

IV.3.1. Comportamientos del Liderazgo Transformacional

Bass identificó cinco comportamientos del liderazgo transformacional:

- **Influencia idealizada (atributos):** se refiere a la habilidad del líder para generar confianza y ganarse el aprecio de sus seguidores. Su actuar no está regido por intereses personales, sino que busca alcanzar los objetivos de la organización. El líder no sólo se gana el respeto de sus seguidores, sino que se convierte en un referente, un modelo a imitar.
- **Influencia idealizada (conductas):** el líder muestra un comportamiento ético, altos estándares morales y hace lo que dice que va a hacer. Demuestra autocontrol, buen juicio, optimismo y evalúa las consecuencias éticas y morales de sus actos.
- **Motivación inspiradora:** se refiere a la habilidad para inspirar y motivar a los seguidores. El líder articula la visión de la compañía y ayuda a sus seguidores a entender el rol de cada uno en ella. Muestra entusiasmo y optimismo acerca del futuro, contagiando a sus seguidores.
- **Estimulación intelectual:** se refiere a la habilidad de estimular y desafiar a sus seguidores, instándolos a buscar soluciones creativas e innovadoras. El líder promueve la participación de sus seguidores y juega un rol activo en su desarrollo

retándolos a cuestionar los supuestos establecidos, a cambiar paradigmas y a experimentar nuevas formas de pensar y enfrentar los problemas.

- Consideración individual: se refiere a la habilidad del líder para analizar individualmente a sus seguidores e identificar las necesidades, deseos, valores y habilidades de cada uno. El líder muestra preocupación por cada uno de sus seguidores y lo trata de forma diferenciada reconociendo que cada uno es un ser único e irrepetible.

IV.4. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas (constructivas-premios o correctivas-sanciones) entre un líder y sus seguidores. Asume que líder-seguidor no comparten un interés común, sino que cada uno persigue sus propios intereses; así un seguidor realizará el trabajo solicitado si es que la recompensa que tendrá por eso es adecuada, es decir, las necesidades de líder y seguidor son 'negociadas'.

IV.4.1 Subdimensiones del liderazgo Transaccional

Las subdimensiones que conforman el liderazgo transaccional son:

- Reconocimiento Contingente. El líder identifica las necesidades de sus seguidores, clarifica expectativas y objetivos y recompensa en función del cumplimiento de estos objetivos.
- Manejo por Excepción Activo. El líder especifica los estándares de cumplimiento y monitorea constantemente el desempeño de sus seguidores, tomando acciones correctivas cuando identifica desviaciones o errores.
- Manejo por Excepción Pasivo. El líder sólo interviene cuando los estándares no son cumplidos, espera a que el (los) problema(s) aparezca(n) antes de tomar acción.
- Laissez-Faire. El líder asume una actitud absolutamente pasiva en la que no clarifica expectativas ni objetivos, se limita a proveer información y materiales cuando son solicitados. Evade los conflictos y la toma de decisiones.

De acuerdo con Ponce (2008), el liderazgo transformacional es el proceso de influir, en el cual los líderes cambian las prioridades de sus seguidores sobre lo que es importante, y los hace verse a sí mismos, sus oportunidades y sus retos en una nueva forma. Los líderes transformacionales son proactivos: buscan optimizar el rendimiento y la innovación individual, grupal y organizacional, y no sólo lograr lo esperado. Convencen a sus seguidores a esforzarse por mayores niveles de potencial, moral y estándares éticos.

Por otra parte, los líderes transaccionales desarrollan conductas asociadas con transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado reconocimiento contingente y el correctivo administración por excepción. El liderazgo transformacional define expectativas y promueve rendimiento para alcanzar estos niveles. La otra forma de liderazgo de administración por excepción es más pasivo y “reactivo”: no responde a situaciones ni problemas sistemáticamente. Los líderes pasivos evaden acuerdos específicos, las expectativas claras, y proveer metas específicas para ser cumplidas por sus seguidores.

El liderazgo transformacional y transaccional están relacionados con el éxito grupal. El éxito es medido con el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) a través de cuan seguido ven los seguidores a su líder motivador, interactivo en distintos niveles y a través de la satisfacción de éstos con sus métodos de trabajo. Teniendo como referencia lo mencionado, es claro que un líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en la gente para poder lograr un objetivo común. Debido a esto es fundamental desarrollar un liderazgo que permita a una organización tener una efectividad gerencial y con ello poder llegar a los objetivos comunes por medio de los colaboradores.

Según Bass, estas dos grandes categorías de liderazgo, transaccional y transformacional, son distintas entre sí, pero no mutuamente excluyentes. Aún más, el Modelo de Liderazgo de Rango Completo desarrollado por Bass y Avolio, plantea que ambos estilos se potencian, es decir, su correcta combinación aumentaría el efecto positivo del liderazgo transformacional, permitiendo obtener resultados aún mejores. En este contexto, el papel del líder es fundamental por ser el elemento que activa el desarrollo de los ambientes, lo que es sólo posible a través del ejercicio del modelo de liderazgo de rango completo, combinando liderazgo transaccional con el transformacional.

IV.5. LA INDUSTRIA MINERA

La industria minera últimamente se ha visto beneficiada por el gran aumento de la demanda a partir de la introducción del mercado asiático al escenario mundial – específicamente el auge que ha tenido China e India, siendo que este último país crecerá en mayor medida en los próximos años-, lo que ha sido aún más beneficioso para el país. El cobre es el principal producto metálico explotado, y Chile ocupa el primer lugar entre los productores mundiales. Se sitúa a niveles muy por sobre su más cercano competidor (Estados Unidos) quien produce cerca de 4 millones de toneladas métricas menos.

IV.5.1. Estructura de la Industria

A lo largo de los últimos años, las empresas mineras se han transformado progresivamente pasando de ser un mercado local dominado por empresas estatales o de operaciones locales (domésticas) a compañías internacionales, incentivadas principalmente por cambios en los sistemas regulatorios, la caída de leyes en países mineros tradicionales como Canadá y Estados Unidos y finalmente debido a la apertura de ciertas economías a la inversión extranjera.

IV.5.2. La Industria en Chile

La explotación minera está compuesta por la minería metálica, no metálica y combustibles, siendo las composiciones de éstas en Chile las siguientes:

- Minería metálica: Cobre, molibdeno, oro, plata, plomo, zinc, hierro y manganeso.
- Minería no metálica: Arcillas, baritina, carbonato de calcio, cloruro de sodio, compuestos de boro, compuestos de litio, compuestos de potasio, diatomita, dolomita, feldespato, nitratos, óxido de hierro, pirofilita, pumicita, recursos silíceos, rocas fosfóricas, rocas de ornamentación, sulfato de cobre, sulfato de sodio, talco, wollastonita, yeso, yodo y zeolita.
- Combustibles: Carbón, petróleo crudo y gas natural.

De las tres áreas de la minería, la metálica es la más relevante en Chile debido a la gran cantidad de yacimientos de cobre que existen. Se puede afirmar que el estudio de la industria minera del cobre presenta una especial relevancia en Chile debido a lo que representa para el país. Es una industria en crecimiento, debido a la inserción de nuevos compradores y Chile depende en cierta medida de la producción de él: tiene el 33% de las reservas mundiales, genera grandes excedentes para el país, afecta directamente al PIB nacional y es parte importante del PIB mundial, posee ventajas comparativas como la calidad de los recursos (mineralogía, del tipo geológico, ubicación de los yacimientos con respecto a los puertos, centros urbanos y caminos), representa el 45% de las exportaciones nacionales y por último, la inversión extranjera es elevada.

La rentabilidad de la industria está determinada por el precio de venta del cobre y sus insumos y la capacidad de producir a bajo costo, por lo que cualquier disminución de costos de capital a través de la eficiencia es importante. En este punto se debe considerar el cómo trabajar con la gente (desde el jefe de turno mina, hasta el último contratista de un turno de operaciones), como formar equipos humanos y la proporción adecuada de liderazgos. Chile está muy atrasado en esta materia. A través de una buena gestión se logra personas comprometidas, que dan lo mejor de sí, y como consecuencia directa se obtiene que se cumplen las metas trazadas por la empresa. Esto aumenta la rentabilidad y la valoración del yacimiento.

IV.5.3. Factores de Riesgo

La rentabilidad de la industria está principalmente determinada por el precio de venta del cobre como también de sus insumos y por la capacidad de producir a un bajo costo.

- a) Riesgo de precios y mercados: se está expuesto a la volatilidad de los precios del cobre e insumos necesarios para la operación (petróleo, energía eléctrica, aceros, productos químicos y neumáticos, entre otros), cuyos niveles son determinados por los balances de oferta y demanda en el mercado mundial o nacional.
- b) Riesgo por fluctuaciones de tipo de cambio y tasas de interés: se está expuesto a las fluctuaciones en el tipo de cambio por el impacto de ellas sobre los costos de operación denominados en pesos chilenos (en especial mano de obra). Del mismo modo, las fluctuaciones en las tasas de interés tienen un efecto directo sobre el costo financiero de la deuda con bancos y partes relacionadas, que puede ser pactada en su totalidad a una tasa de interés flotante (LIBOR) más un margen fijo.

IV.6. MUJERES EN LA INDUSTRIA MINERA

La minería a nivel internacional es una industria eminentemente masculina, cuya hegemonía prevalece en la mayoría de los países latinoamericanos. En Chile, del 7,1% de mujeres que trabajan en minería, solo el 4,2% se ubica dentro de la cadena de valor de la industria; es decir, por cada trabajadora que se desempeña en faena, hay 13 trabajadores desarrollando la misma labor (Fundación Chile, 2014).

Por lo tanto, en el ejercicio del liderazgo es necesario transitar desde un enfoque tradicional, en donde el trabajador se concibe como capital humano inamovible, con escasa capacidad de gestión, hacia una visión más flexible y dinámica que predomine en la gestión del recurso humano. De este modo, la incorporación femenina a la industria exige, entre otras modificaciones, transformar el modo de ejercer los liderazgos de las jefaturas. Las empresas mineras, sobre todo en Chile se encuentran en un proceso en el que han incorporado al sector femenino en sus unidades operacionales, han debido flexibilizar sus modelos de gestión, cambiando los mecanismos de negociación entre los jefes y las operadoras, así como entre los mismos trabajadores.

V. METODOLOGÍA

El diseño metodológico de la presente investigación fue descriptivo-propositivo bajo un enfoque mixto (cuali-cuantitativo). Éste se desarrolló bajo las técnicas de la entrevista de base estructurada que permitieron un diagnóstico efectivo del problema en el área de operaciones.

V.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LIDERAZGO

Se realizó una revisión extensiva de los distintos enfoques o tipos propuestos en la literatura, dando una mirada histórica que permitió establecer un contexto, pasando por distintos tipos de industria hasta aterrizar estos conceptos en la industria minera. Mediante la revisión bibliográfica también se estableció una correlación entre el liderazgo y el desempeño de los equipos.

V.2. REVISIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGOS PREDOMINANTES EN MINERÍA

A través de reuniones y entrevistas con encargados de las distintas áreas operativas de una empresa minera, se pudo establecer los desafíos a los cuales se enfrentan los profesionales que desempeñan roles de liderazgos en la minería actual.

V.3. ESTABLECER RECOMENDACIONES EN BASE A LA INDUSTRIA MINERA CHILENA

Establecer una serie de recomendaciones que ayuden a los profesionales que se incorporen a la industria minera chilena a poder desempeñarse de manera satisfactoria, desde el enfoque del liderazgo.

V.4. FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para fundamentar la metodología se desarrollaron los siguientes epígrafes:

V.4.1. Antecedentes históricos del liderazgo en operaciones mineras

La minería es una de las actividades más antiguas de la humanidad, realizada desde tiempos de la prehistoria, en donde el hombre debió reconocer diversas técnicas para lograr utilizar los minerales. En la actualidad, los minerales sirven como materia prima básica en múltiples procesos industriales y se encuentran en una gran parte de los productos y servicios que ofrece el mercado. En Sudamérica, en el año 2002 la OCDE situó a Chile seguido por Perú, como los principales productores de minerales del

continente y estimó que tenían un gran potencial económico durante el inicio del siglo XXI (Rodríguez *et al.*, 2018).

En la actualidad, las condiciones de dinamismo y globalización del mercado laboral minero y sus organizaciones a nivel internacional imponen nuevos desafíos, algunos de ellos referidos a los liderazgos organizacionales, lo que implica transitar desde un enfoque tradicional, en donde el hombre se concibe como un capital humano inamovible y con poca capacidad de gestión y cambio, hacia una visión más transformacional, en la que la flexibilidad y el dinamismo predominen en la gestión del recurso humano (Salinas *et al.*, 2016).

Esto ha significado implementar modificaciones en mecanismos validados en la industria como: negociaciones económicas, incorporación de beneficios “bonos de gestión”, subsidio de salud, educación, entre otros, todos utilizados preferentemente como estrategias de atracción y retención del recurso humano, reforzando el perfil masculino y rol proveedor del trabajador minero que imperó en la industria del siglo XX (Salinas y Romani, 2014).

En los modelos de gestión y los tipos de liderazgos que se han ejercido en la minería predominan los rasgos transaccionales, ya que la alta competitividad del rubro acentúa la productividad como eje normativo de la estructura organizacional. Es decir, prevalecen las metas de producción, más que una transformación estructural de la gestión dentro de la industria (Salinas *et al.*, 2016).

V.4.2. Características de un turno de operaciones mineras y aplicabilidad al rol del Jefe de Turno Mina

En la actualidad, la forma de trabajo más aceptada dentro de la gran minería es el sistema de turnos con jornadas excepcionales (generalmente 7x7, o 4x4, etc.) que consiste en doce horas diarias de trabajo en régimen nocturno y diurno. Este modelo de trabajo conlleva una serie de trastornos sociales, psicológicos y fisiológicos para los mineros. En este contexto, se observa que los campamentos, específicamente sus espacios comunitarios, no responden a los requerimientos específicos de los trabajadores de cada turno y se centran más bien en cumplir con un esquema básico de organización de programas de recreación y de dormitorios, sin tomar en cuenta que la arquitectura debe responder a ciertos criterios específicos para cada turno. Este aspecto fue refrendado por todos los Jefes de Turnos y Profesionales que fueron entrevistados para la elaboración de los puntos siguientes.

Es aquí donde el rol del jefe de turno como líder cobra un carácter relevante en los resultados de una organización, desde la base de la operación minera.

Usando la caracterización de “las cinco disfunciones de un equipo” de Patrick Lencioni; la acción más importante parte por generar confianzas, un líder debe emprender que para alentar la construcción de confianza en un equipo lo primero que debe demostrar es su propia vulnerabilidad. Esto requiere que el líder se arriesgue a perder la cara ante el equipo, y por ello los subordinados también deben correr el mismo riesgo. Y más importante: los líderes deben crear un ambiente donde no se castigue la vulnerabilidad. Incluso los equipos mejor intencionados pueden desalentar sutilmente la confianza al castigarse mutuamente por admitir debilidades o fracasos. Por último, la manifestación de debilidades debe ser genuina por parte del líder; esto no se puede fingir.

Uno de los mejores modos de perder la confianza de un equipo es fingir vulnerabilidad para manipular las emociones de los otros. En la práctica esto significa entender los roles, en la minería antigua, el jefe de turno mina era una figura que no cometía errores (o no aceptaba que los cometía), se usa mucho el dicho en los turno del “patrón de fondo”, caracterizado por un estilo más directivo que alejaba al grupo de operadores de los objetivos de su jefe de turno, el liderazgo era meramente transaccional, desde la perspectiva que los operadores estaban ahí porque se les pagaba un sueldo, pero no más que eso, es decir al ver a su “cabeza” con tanta distancia, no se generaba la confianza y en consecuencia solo iba al trabajo “a cumplir”.

Otro desafío que afronta un líder que quiere promover conflictos saludables es su propio deseo de no perjudicar a los miembros del equipo. Esto conduce a interrupciones prematuras de los desacuerdos e impide que los miembros del equipo desarrollen capacidades adecuadas para tratar por sí mismos los conflictos. Esto se parece bastante a los padres que protegen excesivamente a sus hijos de peleas y altercados con sus hermanos. En muchos casos esto solo sirve para tensar las relaciones, pues priva a los participantes de oportunidades para desarrollar capacidades de manejo de conflictos. Los deja, además, a la espera de una solución que nunca llega. Por lo tanto, es clave que los líderes demuestren mesura cuando la gente se sumerge en un conflicto y que permitan que la solución ocurra naturalmente, por más confuso que esto pueda resultar a veces.

Esto puede constituir todo un desafío, pues muchos líderes creen que no están haciendo bien su trabajo si pierden el control de sus equipos durante una situación conflictiva. Por último, hay que decir, por más trillado que parezca, que es esencial que un líder tenga la capacidad de modelar personalmente una conducta apta para el conflicto. Si evita el conflicto cuando es necesario y productivo —y muchos ejecutivos lo hacen—, un líder de equipo puede alentar esta disfunción. Esto último es según mi apreciación uno de los aspectos más difíciles de modelar en un jefe de turno mina, actividad en donde los egos, generalmente están con estándares muy altos, donde no hay tolerancia a reconocer las falencias propias y por ende llegar a un conflicto es una salida casi segura a divergencias de opiniones. Lo que debe desarrollar aquí el profesional a cargo del turno es “la capacidad de escuchar” activamente, no considerar que las sugerencias o reparos al

trabajo son cuestionamientos a sus capacidades profesionales ni mucho menos personales, son brechas, son oportunidades que no solo harán crecer la figura del jefe de turno, sino que también harán crecer la interacción dentro del equipo, ya no habrán conflictos ni temor a ellos, sino que habrán discusiones técnicas, en donde cada integrante desde su rol puede aportar y sentirse parte de la solución, y además demostrará que la solución puede provenir desde cualquier integrante del equipo y no debe siempre nacer del jefe de turno.

Más que cualquier otro miembro del equipo, el líder debe sentirse cómodo ante la perspectiva de adoptar una decisión que finalmente puede resultar equivocada. El líder debe estar presionando continuamente al grupo para que concluya el examen de los asuntos y para que respete el programa que se ha establecido. Lo que el líder no debe hacer es valorar demasiado la certidumbre o el consenso. Este es un aspecto que redundante en como el turno ve a su cabeza, cuan comprometido con el equipo esta, y es aquí diría yo que se produce el punto de inflexión en las “disfunciones” que define Lencioni, ya que si a partir de este punto, el Jefe de Turno Mina, no es parte de su equipo, de la solución a los problemas, es difícil poder seguir avanzando en construir resultados estables en la operación, ya que el turno percibirá la falta de compromiso de su líder, y la lejanía con la que lo verán, hará prácticamente insoslayable el fortalecimiento de la estructura del grupo.

No evadir las responsabilidades del rol, es uno de los desafíos más difíciles para un líder que quiere inculcar la obligación de pedir responsabilidades en un equipo es alentar y permitir que el equipo sirva como primer y primordial mecanismo de exigencia de pedir cuentas. A veces algunos líderes fuertes crean naturalmente un vacío de responsabilidades en el equipo y se convierten en la única fuente de disciplina. Esto genera un ambiente en el que los miembros del equipo suponen que el líder está exigiendo responsabilidad a los demás; por eso son reticentes incluso cuando ven que algo no está bien.

Una vez que el líder ha creado una cultura de pedir responsabilidades en un equipo, debe estar dispuesto, sin embargo, a ser el árbitro final de la disciplina si el equipo falla. Esto debería ocurrir muy poco. No obstante, debería quedar claro para todos los miembros del equipo que no se ha relegado la responsabilidad a un asunto de consenso, sino que se trata de una responsabilidad compartida y que el líder no vacilará si es necesario intervenir.

Este ya es un paso más respecto de la relación del turno de operadores con su Jefe de Turno Mina, ya muestra un empoderamiento y confianza mutua, en donde el líder puede delegar tareas en los integrantes de su equipo, entendiendo que la responsabilidad será del Jefe de Turno Mina, además habla de un grupo más maduro, en donde no solo hay empoderamiento de ambas partes, sino que también madurez, conocimiento mutuo, usando un término más coloquial, “el equipo juega de memoria”, el líder durante este

tiempo modelo a los integrantes de su equipo con el ejemplo, existen conversaciones francas y directas, y por lo tanto el equipo siente que puede llegar muy lejos con su líder, además de contribuir de manera significativa a los resultados de la organización.

El líder, quizá más que en el caso de otras disfunciones, debe establecer la pauta para centrarse en los resultados. Si los miembros del equipo advierten que su líder valora algo distinto a los resultados, considerarán esto como un permiso para hacer cada uno lo mismo. Los líderes deben ser desinteresados y objetivos, y reservar las recompensas y el reconocimiento para aquellos que hacen verdaderos aportes al logro de las metas del grupo. Esto en el caso de un grupo de operaciones mina, significa que el Jefe de Turno debe estar presente, como se dice en lenguaje coloquial, debe estar “donde las papas queman”, debe tener un liderazgo presente y activo, resaltando aquellas acciones que gatillan los buenos resultados, y corrigiendo si es necesario aquellas acciones que representan pérdidas a lo conseguido por el equipo.

V.4.3. Propuesta para los estilos de liderazgo de un jefe de turno mina para lograr los resultados comprometidos

- Manejar una comunicación que transmita mensajes motivadores que lleven ideas precisas e informativas.

De acuerdo con la experiencia de los profesionales entrevistados debe existir una convicción propia del Jefe de Turno Mina con lo que está transmitiendo, es decir, es fácilmente identificable por el operador de un turno de operaciones mina, cuando “el jefe” está transmitiendo un mensaje de manera forzada o que no cree en lo que está diciendo, y este es un punto importante a la hora de comprometer al grupo de operaciones mina en el objetivo deseado, ya que según la opinión unánime de los entrevistados, esto puede incluso lograr los efectos contrarios al esperado. Esto se complementa con lo que establece De La Torre (2017), la verdadera comunicación se dará cuando es efectiva y eficaz entre los intervinientes, la comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La comunicación es importante para un proceso de liderazgo, pues cómo podría el líder influir en sus seguidores si no sabe hacer llegar su mensaje adecuadamente, o viceversa.

Por otro lado, los líderes entregan un constante apoyo y motivación a sus seguidores, debido a que no solo se preocupan de cumplir los objetivos organizacionales, sino también de las metas personales que estos tienen (Antonakis *et al.*, 2003). Además, Burns define que ellos tienen la habilidad de inspirar y motivar para cambiar la perspectiva de sus seguidores y que estos a su vez logren obtener una visión más allá de sus intereses, identificándose estos con un bien común para el equipo de trabajo.

- Generar un espacio de integración y reflexión sobre el trabajo en equipo y afianzar la comunicación efectiva y constructiva.

Según la experiencia de los Profesionales que participaron en las entrevistas, es necesario ver a la persona que sustenta al operador del turno, preguntarle como está, ir trabajando una comunicación que no solo se enfoque en la tarea a desarrollar, sino que también permita saber oportunamente cuando al “viejo” le sucede algo, cuando esta intranquilo por una situación familiar que lo puede estar afectando. Según los entrevistados, en general las organizaciones establecen instancias formales de comunicación con el turno y hay que aprovecharlas, pero también es importante generar instancias incluso un poco más informales, tales como, actividades deportivas y recreativas enfocadas en la persona, actividades de esparcimiento donde incluso se pueda conocer, si es posible a la familia (como las fiestas de Navidad de las empresas mineras, las celebraciones de las fiestas patrias, entre otras). Estas instancias ayudan a que a pesar de que las reuniones de inicio y fin de turno son muy cortas, generar conocimiento de la persona mediante las instancias mencionadas, ayuda a que la comunicación sea efectiva.

- Sensibilizar al grupo sobre la importancia del desarrollo de las competencias de comunicación y trabajo en equipo con miras a afianzar un estilo de liderazgo efectivo.

Otro punto en común que destacan los participantes de las entrevistas, es que el Jefe de Turno sin lugar a dudas, imprime un sello y un carácter en su turno, así de relevante es el nivel de liderazgo, en opinión de los Jefes de Turno, esto se refrenda cuando les tocaba asumir nuevas posiciones, en nuevos turnos o en nuevas empresas, en donde se evidenciaba una relación meramente formal con su antiguo jefe de turno, algunos detallan el largo trabajo que significa construir confianzas, en realidad hablan del proceso de construcción de confianzas, donde se debe invertir mucho tiempo, tanto o el equivalente al que se usa para desempeñar las funciones propias del cargo, y por sobre todo se debe tener paciencia y perseverancia, ya que los resultados no son inmediatos, ni tampoco llegan de regalo, es decir hay que estar preparado para sufrir decepciones y frustraciones en el proceso, pero que no obstante aquello, hay que seguir con la misma convicción e ímpetu, firme en las motivaciones que tenga el jefe de turno y que considere importante imprimir o transmitir en sus dirigidos.

De La Torre (2017), conceptualiza que hay que ser receptivo a la comunicación, es decir, no existen preguntas absurdas. Cuando alguien formule una pregunta, el líder debe ser sensible y responder con paciencia a los cuestionamientos y explicar las cosas con lucidez. Si las personas perciben que se molesta si hacen preguntas, no las harán más.

- Fomentar en el equipo la interiorización y aplicación de herramientas prácticas y metodológicas para el manejo eficiente de situaciones de conflicto.

El adecuado manejo de conflictos es una importante habilidad directiva, para los Profesionales de la minería entrevistados, este es un punto esencial, ya que muchas veces marca el nivel de credibilidad que pueda tener un grupo de operaciones o en este caso las personas en su Jefe de Turno Mina.

Los principales atributos que deben resaltar en estas situaciones de conflicto son: imparcialidad y objetividad (para escuchar las distintas versiones involucradas en un conflicto); determinación (para cuando haya que dirimir entre 2 posiciones antagonistas), templanza (porque después de zanjado el conflicto, aun con una de las partes o ambas incluso disconformes, la operación de la mina debe continuar y lo más importante es que exista compromiso de respetar la resolución que hará el Jefe de Turno Mina).

Se debe entender que cuando se trabaja con personas, y se quiere potenciar para que trabajen como equipo, vamos a encontrar que puede haber pequeñas resistencias, malentendidos o conflictos entre las personas, y esto es un aspecto que el líder puede mejorar con un manejo eficiente de estos conflictos (De La Torre, 2017).

V.4.4. Desarrollo de estrategias para mejorar los resultados de un grupo de operaciones mina

Dado el contexto de estandarización de las mejores prácticas en la industria minera, y según lo que se propone en este estudio, el rol del líder es importante para lograr una diferenciación en los resultados de la compañía, si pensamos por ejemplo en 2 faenas mineras en igualdad de condiciones geográficas y mineralógicas, que usan los mismos equipos de carguío y los mismos equipos de transporte, sin duda la diferencia se marcará por factores que van más allá de la estructura de activos y costos de una compañía y tiene que ver con la diferencia que puede marcar el Jefe de turno mina.

Entre las principales estrategias que destacan los profesionales entrevistados y que son comunes para más de uno, se cuentan:

- Usar reuniones de inicio y fin de turno para preguntar por la persona, más que por el operador del equipo, preguntar quien tiene dificultades, quien no se siente en condiciones, de qué manera se podría solucionar o ayudar a trabajar de manera más tranquila y concentrada.
- Usar las reuniones e instancias formales del turno, para hacer reconocimientos oportunos y específicos de su equipo de trabajo.
- Entender que no puede tratar a todos los integrantes de su equipo de la misma forma, habrá tantas personalidades y caracteres como personas compongan su equipo, por lo tanto, es importante el conocer a cada una de las personas que componen el equipo.

- Dar y generar la instancia para generar feedback por parte de su equipo, tanto a la gestión personal del líder como la de algún integrante del equipo, esto es importante desarrollarlo siempre en un marco de respeto y altura de miras, no es correcto hacerlo en público, si el feedback es un refuerzo para mejorar algo.
- A parte de resaltar las buenas prácticas dentro del equipo, buscar la forma de masificarlas, no tan solo dentro de su grupo de operación, sino que extenderlas a los otros turnos, a través, del equipo de instructores mina.
- Generar las instancias para tener conversaciones que incomoden, en primer término, con el jefe de turno y en segundo lugar entre los integrantes del equipo, pero no limitarse a indicar lo que está mal, sino que también a buscar la solución o la forma “operativa” de solucionar los inconvenientes.
- A partir de los aprendizajes en los puntos anteriores, generar compromisos, plausibles, fácilmente medibles y que permitan dar ese sentido de pertenencia al grupo, a través del logro.
- Establecer fechas realistas para la implementación de los aprendizajes, no es bueno dejar pasar mucho tiempo, porque genera desmotivación en el equipo, pero tampoco es bueno comprometerse con plazos que se sabe no se cumplirán.
- Aterrizar expectativas respecto a los resultados esperados, analizar el impacto de cada decisión en equipo, desde la perspectiva del rol que le compete a cada uno, explicar para que ante contingencias cada integrante del equipo tenga claro cuáles son los pasos a seguir, y de esa manera desarrolle autonomía, pero en base a información confiable que otorga en este caso el Jefe de Turno Mina.
- Visualizar los logros en los resultados, por ejemplo, tonelajes por equipo o por turno, cumplimiento de hitos dentro de un turno, como tonelaje enviado a chancado, cumplimiento de extracción de una pala, etc. Esto genera mayor compromiso, ya que cada integrante del equipo sabe qué hacer, cómo hacerlo y de qué manera está impactando al resultado global.
- Diariamente revisar % de cumplimiento de las metas del turno, del día, de la semana, mes, etc. De esta manera se puede poner el foco en aquellas actividades o integrantes del equipo que requieran más apoyo, o instrucción para lograr sus objetivos, al generar la interacción entre los integrantes del equipo, se va generando también un sentido de pertenencia del resultado que es lo que gatilla finalmente que cada integrante responda desde su rol al cumplimiento del objetivo trazado.

Para Ruiz (2021) la gestión del cambio es el proceso, planificado y estructurado de intervenciones utilizando herramientas de seguimiento y control que movilizan el capital humano de la organización, desde un estado actual a un objetivo deseado por la administración, que puede tener características técnicas o adaptativas.

V.4.5. **Desafíos futuros o conceptos de aplicación continua.**

La tecnología utilizada en la industria minera está cambiando, debido a la creciente demanda de mayor seguridad, productividad y sostenibilidad. Empresas de todo el mundo están adoptando tecnologías automatizadas para mejorar su funcionamiento y obtener un mejor control de los datos en tiempo real.

Las empresas mineras están implementando tecnologías inteligentes para la minería y la distribución de productos básicos para satisfacer la demanda mundial de recursos naturales. Este factor está alentando a las empresas que, a su vez, están impulsando el mercado global de minería inteligente. La automatización de esta aumenta la productividad y la eficiencia en general, lo que está llevando a las empresas hacia la implementación de la automatización en esta industria. Además, la adquisición por parte de actores clave está impulsando aún más el mercado global de minería inteligente (Andes Pacific Technology Access, 2021).

La inclusión de la fuerza laboral femenina, sin duda es otro desafío que enfrentar por la industria, los esfuerzos por distintas organizaciones son evidentes y los compromisos claros y específicos, por ejemplo, Antofagasta Minerals asumió el compromiso de llegar a un 30% de la dotación femenina para el año 2025, mientras que BHP asumió el compromiso de llegar al 50% de la dotación femenina al mismo 2025.

En consecuencia, respecto a los desafíos futuros que deberá enfrentar el liderazgo dentro del rol de Jefe de Turno Mina esta sin duda la incorporación de esta nueva tecnología al día a día, no abstraerse de las personas que compondrán quizás en menor cantidad su equipo de trabajo, considerando que cada vez será más especializada esa mano de obra que formará parte del equipo de operaciones mina.

Si bien es cierto la automatización es una práctica que va en franca expansión en minería, y será un denominador común a la industria, la diferencia la seguirán marcando las personas y sus interacciones, sus confianzas, sus miedos y sus temores, sus alegrías y éxitos, y de qué manera se canalizan todas estas emociones al objetivo que cada Jefe de Turno Mina trace.

Respecto a la inclusión de la mujer en minería, en los distintos roles, es una condición que si bien es cierto algunos años atrás tenía connotaciones incluso del tipo supersticiosas, hoy en día está normalizado, la fuerza femenina ha representado un desafío para los liderazgos más tradicionales o directivos, pero sin duda es mayor la oportunidad y las ventajas que representa, en general ha sido una ganancia desde la perspectiva de entender que las capacidades son similares, que las oportunidades que representa la presencia femenina en un turno de operaciones minera va más allá de cumplir con uno u otro KPI, sino que representa el saldo de una condición que

históricamente fue una desventaja para ellas al momento de participar en esta industria, el rol del líder de un turno de operaciones mineras respecto a integrantes mujeres en su equipo, es saber incluirlas, hacerlas participes del grupo, tratándolas con el mismo respeto que a sus compañeros, escuchando sus ideas de igual que escucha las del resto, y aceptar y reconocer o mostrar la vulnerabilidad necesaria para no ser visto como alguien lejano, sino más bien como el líder del equipo, como aquel responsable de ayudarle a conseguir los objetivos.

VI. RESULTADOS

VI.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
¿Qué ha funcionado bien dentro de su liderazgo?	La capacidad de generar un equipo donde cada integrante conoce su rol para alcanzar un objetivo único y común.	El trabajo en conjunto con los operadores, hacer partícipe a los operadores de los objetivos como empresa.	El respeto y el trato hacia la persona por su condición de persona, involucra a los demás en los objetivos y hacerlos partícipes de los logros y también de aquellas situaciones difíciles.	Darse el tiempo y escuchar a los trabajadores.	Cercanía con gente: escuchar y ser resolutivo.
¿Qué ha funcionado mal dentro de su liderazgo?	Dar libertad de acción donde decisiones importantes quedan en manos de un integrante que no tiene toda la información y llega a ser errada o inoportuna.	La presión a un grupo de operadores que no están en la misma sintonía de los objetivos de la empresa.	En un comienzo, había personas que trataban de sacar ventajas por intermedio de falsas situaciones, así como también algunos colegas que se aprovechaban de la honestidad.	No escuchar.	No ser más confrontacional
¿En quiénes se ha apoyado para llevar a cabo adecuadamente su liderazgo?	En el equipo de trabajo.	Con los operadores y jefaturas.	Siempre hay que reconocer a los líderes dentro de los equipos de trabajo, hay líderes positivos y negativos, en ellos me apoye.	En los operadores más avanzados	Jefaturas y pares.

<p>¿De quienes ha aprendido algunos aspectos relevantes relacionados con su cargo?</p>	<p>De colegas con más experiencia en el cargo y del equipo de trabajo, tomando todos los puntos de vista.</p>	<p>De superiores y colegas, operadores.</p>	<p>Sin duda a lo largo de la carrera hay personas que son referentes profesionales y personales, personas que generalmente ya habían recorrido mucho camino cuando me tocó trabajar con ellos.</p>	<p>Con supervisores que tenían más experiencia.</p>	<p>Jefaturas y pares.</p>
<p>¿Cómo enseña a otros para que pueda adquirir las debidas competencias de acuerdo a su puesto de trabajo?</p>	<p>Mostrando el impacto de sus trabajos en el cumplimiento de un objetivo.</p>	<p>Con ejemplos, mucho terreno y acordándome de mis orígenes.</p>	<p>Es importante modelar con el ejemplo, transmitir las victorias y derrotas, estas últimas enfocadas en que las nuevas generaciones no cometan los mismos errores.</p>	<p>Conversando y dando pautas para mejorar.</p>	<p>Transmitiendo todo el conocimiento desde los aciertos y errores que se puedan cometer.</p>
<p>¿Cómo se ha incorporado mujeres a los turno?</p>	<p>Muy bien, invitan a dar una mirada más analítica a cada tarea.</p>	<p>Con respeto, haciéndolas sentir que mujeres y hombres tenemos las mismas capacidades.</p>	<p>Comenzar a recibir las primeras mujeres operadores y supervisoras; sin duda fue un cambio, en un comienzo un poco incierto por saber de qué manera nosotros y ellas nos íbamos a adaptar, y después agregar las ventajas que significa trabajar con mujeres, desde el trato y el ambiente, hasta la mirada</p>	<p>Muy bien</p>	<p>De muy buena manera, hoy contamos con 7 mujeres en el turno.</p>

			más asertiva en ciertos aspectos.		
¿Cómo comunica las buenas noticias?	De forma remota por Teams o un grupo de WhatsApp para abarcar más integrantes.	En público y reconociendo las buenas prácticas.	De manera oportuna, no dejas pasar tanto tiempo entre la recepción y transmisión de la misma, siendo específico el reconcomiendo cuando es hacia un equipo o una persona.	A canal abierto y personalmente.	Con mucho entusiasmo para generar catarsis con el grupo.
¿Cómo comparten las malas noticias?	De forma remota por Teams o un grupo de WhatsApp para abarcar más integrantes.	En forma global y posterior en la interna.	En reuniones de inicio de turno,	Personalmente si involucra directamente a un trabajador.	Desde el enfoque de oportunidad de mejora.
¿Cuáles son las estrategias para lograr buenos resultado?	El involucramiento del equipo completamente, invitando a los que están desconectados de equipo.	El trabajo en equipo, transmitir motivación e inspiración.	La honestidad, transparencia y humildad para el logro de los resultados, tener empatía con cada integrante del equipo, entender que cada uno es un mundo propio, y que por lo tanto la interrelación debe ser específica.	Comunicación	Mantener al equipo informado, motivado e involucrado.

<p>¿Qué pasa cuando los resultados no se dan?</p>	<p>Se generan estrategias para tratar de mejorar, y si es posible retomar para finalmente cumplir.</p>	<p>Se deben poner paños fríos, darse un tiempo para replantear la estrategia y motivar.</p>	<p>Hay que manejar la frustración, revisando de qué cosas nos podemos hacer cargo como equipo, y también entendiendo aquellas que escapan de nuestra responsabilidad, en donde en esas situaciones podemos aportar con nuestras ideas y vivencias.</p>	<p>Verificar si el problema es por utilización o por disponibilidad.</p>	<p>Se debe analizar las decisiones que se podrían haber tomado y rescatar aprendizajes.</p>
<p>Según su criterio ¿Qué tipo de liderazgo aplica dentro de su área?</p>	<p>Desde el convencimiento que cada rol importa.</p>	<p>Un liderazgo positivo.</p>	<p>Liderazgo participativo, tratando de generar equipos cohesionados, poder reconocer los liderazgos y potenciarlos, de esa manera generar desarrollo de carrera y transformar al equipo en un círculo virtuoso de apoyo y desarrollo.</p>	<p>Liderazgo imperativo</p>	<p>Liderazgo constructivo e inclusivo para todos los participantes.</p>
<p>¿En calidad de líder que acciones lleva a cabo para fomentar un adecuado clima laboral y a su vez cumplir con los objetivos propuestos?</p>	<p>Diferencias entre los integrantes tienen que solucionarse directamente entre los involucrados con un solo objetivo común.</p>	<p>Un ambiente de respeto y confianza.</p>	<p>Jornadas de reconocimientos específico y oportuno, destacando el aporte que destacan entre sus compañeros, y así generar una motivación adicional en sus compañeros.</p>	<p>Una buena comunicación.</p>	<p>Potenciar el compañerismo y el involucramiento.</p>

<p>¿Cuáles son las actividades o estrategias motivadoras que aplica como líder para incrementar el nivel de desempeño de sus colaboradores?</p>	<p>Ser los mejores en calidad y que resalte nuestro trabajo.</p>	<p>Lo principal conocer a su grupo de trabajo y ser empático en los momentos difíciles.</p>	<p>Dándoles más responsabilidad en la medida que ellos demuestran que realmente quieren seguir creciendo, además de dar algunos apoyos específicos que los hagan sentir especiales dentro de sus grupos.</p>	<p>Agradecer el buen funcionamiento del turno.</p>	<p>Reconocimiento vía radial o delante del grupo.</p>
<p>¿De qué manera Ud. Gestiona el trabajo en equipo dentro de su grupo de trabajo?</p>	<p>Involucrando a todo el equipo en una decisión.</p>	<p>Captando las opiniones del equipo.</p>	<p>Comentando la importancia de cada equipo y la labor que realizan, destacándoles y corrigiéndoles cuando hay que hacerlo, siempre con honestidad y respeto.</p>	<p>Compartiendo con diferentes áreas.</p>	<p>Entregando información a todo el grupo, involucrándolos y dándoles responsabilidades.</p>
<p>¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que ha enfrentado con sus colaboradores?</p>	<p>El traspaso de la información.</p>	<p>No saber comunicar de forma efectiva los objetivos.</p>	<p>El desarrollo de una tarea que no fue comprendida correctamente.</p>	<p>Cuando afecta su proceso.</p>	<p>El proceso más difícil ha sido la desvinculación de su jefe de turno y tomar el grupo para levantarlo.</p>
<p>¿Cómo es el proceso para poder delegar alguna actividad dentro de su equipo de trabajo?</p>	<p>Confianza en las capacidades de cada integrante.</p>	<p>Es un proceso de confianza, en donde al delegar uno está seguro que se cumplirán los objetivos</p>	<p>Se entrega paulatinamente responsabilidad, midiendo sus avances, atendiendo sus dudas y también reforzando aspectos, hasta que se genere autonomía y</p>	<p>Mediante el ciclo de gestión de riesgo.</p>	<p>Primero se conversa de manera personal con el ejecutor, se le explica el “que”, “para qué” y la</p>

			confianza para desarrollar sus tareas.		importancia del trabajo.
¿Ha existido alguna situación donde no estuvo de acuerdo con las estrategias o decisiones tomadas por su equipo de trabajo?	Generalmente las estrategias que buscan sólo un cumplimiento sobre el de un objetivo común.	Si muchas veces, lo importante es tomar todas las opiniones con altura de mira y enfoque proactivo.	Si, más de alguna vez, especialmente cuando entrego confianza a los líderes para desarrollar más independencia.	Muchas veces, pero solo queda acatar.	Si, principalmente por encontrar que falta un poco más de análisis o mayores alternativas para la solución de un problema.
¿Cuál ha sido el logro más importante que ha obtenido en conjunto con su equipo de trabajo?	La tranquilidad de que el trabajo del equipo fue de calidad	Lograr el cero incidente y de la mano los objetivos de producción.	El reconocimiento del equipo, sobre todo al momento de cambiarme de turno cuando los operadores y colaboradores me felicitan por los valores y principios entregados.	La seguridad y productividad.	Se obtuvo un tonelaje récord dentro de una semana de turno, gracias al trabajo en equipo.
¿De qué manera y con qué frecuencia evalúa constantemente el desempeño de sus colaboradores?	Diariamente	2 veces al año.	Constantemente, en conversaciones, desde la más cotidianas a las más complejas.	Semestral y anual	Se evalúa de manera anual a través de sistemas de gestión de desempeño.
¿Cuál ha sido su principal reto como líder dentro de la empresa?	Seguir creciendo como persona y profesional dentro de la organización.	Transformar un grupo en un equipo de trabajo.	Los cambios son desafiantes, cada vez que me cambian de turno es un nuevo desafío para mí, ya que implica conocer nuevas	Mantener un equipo de trabajo con la moral en alto.	Liderar un grupo de personas para llevarlos a ser los mejores.

			personas y generar nuevamente la confianza		
--	--	--	---	--	--

VI.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

En cuanto a los resultados obtenidos de los entrevistados, lo que funcionó durante su período de liderazgo, fue el trabajo en equipo orientado a un objetivo en común. No obstante, el haber dado libertad de acción dentro del grupo, tuvo como consecuencia que un integrante a la hora de la toma de decisiones, al no contar con la información adecuada, pudiese errar de manera inoportuna en su fallo.

Sin embargo, el aprendizaje de aspectos relevantes relacionados con el cargo fue gracias a los colegas que tienen más experiencia y al equipo de trabajo, considerando de suma importancia sus aportes y opiniones.

Además, de opinar que las competencias adquiridas se dieron a través del impacto del cumplimiento de objetivos determinados, no obstante, en caso de que los resultados no fueran los deseados, establecieron estrategias para lograr el cumplimiento de estos.

Por el contrario, procedieron a realizar el análisis de las decisiones que no fueron implementadas, con la finalidad de rescatar posibles aprendizajes. Por lo cual, la importancia de un grupo de trabajo es la comunicación asertiva, es decir, informar las buenas o malas noticias enfocadas en las nuevas generaciones, evitando repetir errores, desde el enfoque de oportunidad de mejora.

El tipo de liderazgo empleado se denomina como “positivo y participativo”, que refleja el trabajo de equipo, potenciando el compañerismo por medio de acciones que fomenten la gratitud oportuna. Asimismo, hay que destacar el aporte de los integrantes del grupo generando empatía en los momentos difíciles y ser agradecidos en el buen funcionamiento del turno, de tal manera, los miembros del equipo puedan sentir aprobación dentro del grupo de trabajo.

En efecto, las acciones o actividades empleadas para mejorar el desempeño de los colaboradores basándose en resultados esperados, fue realizar agnición vía radical o delante del grupo cuya finalidad era crear un ambiente de respeto y confianza. Al mismo tiempo, formándolos con aspectos que requieran o soliciten en caso de necesitarlo.

En consecuencia, todas las actividades o acciones que tomó el líder del equipo tuvieron como finalidad darle la responsabilidad de crecimiento a cada miembro de su grupo de trabajo, de tal manera, obtuvieran la superación personal cuyo propósito fue mejorar el desempeño de su equipo.

En cuanto a la gestión de trabajo, el objetivo es darle la importancia a cada equipo, mostrándole que la labor realizada genera un aporte destacado, es por ello, que se otorga la información a todo el grupo, estableciendo responsabilidades en cada actividad

próxima a ejecutar. Sin embargo, a la hora de corregir errores o realizar alguna observación de mejora es necesario tener tacto, honestidad y respeto al momento de transmitir la información requerida.

A causa, de la carencia de comunicación, se genera un retraso en las tareas establecidas por la falta de entendimiento de parte del personal de trabajo, dando como resultado una actividad con poca eficiencia, además de estar desvinculada de los objetivos requeridos.

Por otra parte, el proceso para delegar actividades se enfoca en la comunicación del líder con el ejecutor, explicándole la importancia del trabajo encomendado, es decir, se las asigna responsabilidades a cada integrante de tal manera pueda ser medida por medio de avances.

Además, el líder tiene la responsabilidad de solventar inquietudes o dudas que surjan durante la realización de la actividad, por ello es necesario reforzar aspectos fuertes de cada uno de ellos, destacándose por sus cualidades y desempeño que los diferencian de unos con otros, como resultado los miembros del equipo de trabajo ganan confianza para continuar en el desarrollo de las tareas con mayor autonomía.

Por el contrario, existen situaciones en donde el líder del equipo estuvo en desacuerdo con las estrategias o decisiones implementadas en las actividades a realizar, esto se debe al poco análisis que se le dio a la problemática para la resolución del conflicto.

Además, de crear estrategias de última hora con la finalidad de alcanzar los objetivos, sin embargo, por la falta de comunicación de parte del grupo hacia su líder de equipo da como resultado la desvinculación de los objetivos o pautas que se les asignan al inicio y esto genera que todo el trabajo realizado tenga rumbos diferentes.

Con relación a los logros más importantes dentro del grupo fueron los resultados de calidad, seguridad, productividad, trabajo de equipo y el reconocimiento de este, gracias a los valores y principios que se manejaron durante las actividades procedidas.

Debido a las actividades que se llevaron a cabo por medio de las evaluaciones de desempeño realizadas a los colaboradores de manera diarias, el líder de equipo recopiló feedback y retroalimentación con la finalidad de mejorar el cumplimiento del equipo. Así pues, el líder de equipo asumió nuevos retos logrando un crecimiento en conjunto dentro de la organización, además de transformar un grupo de personas en un equipo de trabajo.

En resumen, el tema de liderazgo se caracterizó por establecer objetivos con un mismo propósito organizacional transformándose en un reto dentro de las acciones y decisiones que tuvieron que asumir frente a un grupo de trabajo, con la finalidad de obtener una buena relación laboral y formar un equipo de trabajo aprovechando el potencial del

personal para alcanzar los objetivos planteados además de mantener un ambiente laboral creativo y proactivo.

Es decir, el líder del equipo es aquella persona que tiene las cualidades, pautas y responsabilidades para guiar a un grupo de individuos hacia un objetivo determinado. Por otro lado, las organizaciones pueden carecer de planificación y control por falta de un buen líder que ayude en el cumplimiento de las metas propuestas dentro de la organización.

En efecto, teniendo en cuenta que muchas de las decisiones que se toman no son del agrado del líder de equipo, esto se debe a la carencia de comunicación a la hora de realizar las actividades propuestas generando discordancia y desacato por parte del personal, en consecuencia, el responsable del equipo de trabajo debe implementar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos aún después de asimilar ciertos fallos que existieron en el transcurso del camino.

Como aspecto relevante también se desprende de las entrevistas que el rol de Jefe de Turno Mina, es altamente demandante en tiempo, además muchas veces implica buscar soluciones más allá del ámbito de las competencias propias del rol. Esta adversidad, al menos los profesionales entrevistados, la transformaron en una fortaleza con el paso del tiempo, y les entregó una experiencia que les entregó aspectos relevantes a su formación como profesionales

VII. CONCLUSIÓN

Como concepto el liderazgo representa un mundo de definiciones e interpretaciones dentro de toda la industria y la industria minera no es la excepción, como aspectos comunes en estas múltiples definiciones aparecen cualidades que debe tener un líder o en el caso de este trabajo un Jefe de Turno de Operaciones Mina, tales como, inspirar confianza, ser parte de los trabajos para el logro de los objetivos, entre muchas otras cualidades que distinguen a un líder moderno del antiguo concepto de Jefe de Turno.

El liderazgo es uno de los factores que diferencian una empresa sobresaliente de una que no lo es. El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con un ambiente laboral creativo, una mayor cohesión del grupo, un mayor compromiso con los valores de la empresa, una mayor eficiencia y satisfacción de los empleados con su trabajo que se traduce en una mayor disposición por parte de éstos a hacer un esfuerzo adicional, los atributos del liderazgo transformacional son universalmente aceptados y efectivos.

Dentro de lo que resalta en las entrevistas realizadas a varios profesionales que son o han sido Jefes de Turno, resalta como patrón común que llegar a este rol muchas veces representa un logro profesional y se asocia con una connotación positiva, uno de los aspectos que más ayuda a forjar el carácter dentro del rol, a parte de la cantidad de tiempo que el rol demanda, es comenzar a abordar los múltiples problemas de su equipo de trabajo, y buscar soluciones cuando muchas veces las mismas se encuentran fuera del ámbito de las competencias propias y de alguna manera se produce un crecimiento también en el Jefe de Turno a pesar de la gran demanda de tiempo y energías del rol.

Los resultados del estudio señalan que existe una correlación positiva y directa entre el liderazgo transformacional y los factores de resultados, esto indica que en la medida que aumenta el liderazgo transformacional en la organización, mejoran también los factores de resultados señalados. El liderazgo transaccional también mostró poseer una correlación positiva y directa sobre los factores de resultados, aunque menor que la correlación resultante del liderazgo transformacional.

De acuerdo con este estudio, es posible concluir que el liderazgo transformacional es un agente motivador y genera bienestar entre los colaboradores de la compañía minera, como también que es un impulso importante de los resultados de satisfacción y compromiso.

VIII. RECOMENDACIONES

Esta investigación concluye con las siguientes recomendaciones:

- Con los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda establecer los estilos de liderazgo de rango completo para obtener un mejor beneficio.
- Se sugiere incluir programas de liderazgo en los cuales se consideren las dimensiones del liderazgo de rango completo, pues es claro que sin liderazgo en las compañías minera no se lograra obtener resultados positivos.
- Se requiere el compromiso de los altos mandos de una compañía minera para obtener un modelo de liderazgo exitoso, liderando con el ejemplo y de esa forma instaurar un estilo de liderazgo de rango completo en los operadores de la mina.

Actualmente conceptos como responsabilidad social empresarial, compromiso ambiental, sustentabilidad harán cada vez más destacables características de los líderes en los distintos rangos de una organización y no solo de aquellos que tienen roles más visibles, en consecuencia, que la empresa trabaje en el liderazgo en todos sus escalafones será un aspecto que marcará la preferencia incluso de los operadores o profesionales que decidan entre una empresa u otra.

Se recomienda a la industria minera a fin de lograr mejorar su competitividad, que fomenta en sus líderes, a todo nivel el liderazgo transformacional, dentro de la importancia del rango completo, recomendamos que dándole el énfasis necesario, incluso por sobre el liderazgo transaccional, que hasta el día de hoy ha sido la forma en que las empresas se relacionan con sus trabajadores, lo anterior ya que con este cambio se logrará imprimir de manera más natural y fluida la visión que tenga cada administración y en consecuencia lograr mejores resultados.

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

- Aguilar, C., Andoa, A., Mendoza, L., & Rojas, R. (2022). Relación entre los estilos de liderazgo y Engagement de los supervisores de operaciones mina, y la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores y productividad de los operadores de maquinaria pesada de operaciones mina de dos empresas mineras peruanas. Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3556/Aguilar%2C%20Claudia_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andes Pacific Technology Access, APTA. (2021). Minería del Futuro: Para una operación inteligente y sustentable. <https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2021/09/Mineria-del-futuro-final.pdf>
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*. 14(3):261-95.
- Burns JM. *Leadership* 1ed. New York: Harper & Row; 1978.
- Cuba, J.; Minaya, N., & Zumarán, A. (2019). El rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera en el Perú. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2500>
- De Klerk, J. (2012). Las percepciones del clima laboral de las mujeres en las actividades mineras fundamentales. NWU. <https://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/8670>
- De Smet, A; Hewes, C y Weiss, L. Para tomar decisiones más inteligentes, empodera a tus empleados. Artículo McKinsey (2020).
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*
- Duran, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*. Vol. 40(N°40). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Echeverría, R. *La Empresa Emergente, La confianza y los desafíos de la transformación*
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. https://www.academia.edu/45080976/Liderazgo_que_obtiene_resultados_Daniel_Goleman_
- Larkin, T.J., Larkin, S. (1996). *Reaching and Changing Frontline Employees*. *Harvard Business Review*
- Lencioni, P. (2002) *Las cinco disfunciones de un equipo*.
- Ordoñez, B., Bustamante, M., & Campos, R. (2017). Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. *Información tecnológica*. 28(3), 147-156. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v28n3/art16.pdf>

- Maxwell JC. Liderazgo al máximo: maximice su potencial y capacite a su equipo. Tennessee; EEUU: Grupo Nelson; 2008.
- Ponce, M. (2008). Diseño de una investigación de estilos de liderazgo en la minería del cobre en Chile. Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103050/ponce_mn.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Purísima, P., & Pacori, R. (2016). Percepciones Del Liderazgo De La Industria Minera Norteamericana En La Industria Minera En Arequipa, Perú. Revista Perspectiva. 17(4), 21-36. http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/437/submission/437-133-1557-1-2-20170228.pdf
- Retamal, M. (2009). Propuesta de implementación de un modelo de liderazgo en una compañía minera global. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/102250/Propuesta-de-implementacion-de-un-modelo-de-liderazgo-en-una-compania-minera.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rodríguez, H., Martínez, A., & Orrego, J. (2018). Identificación del estilo de liderazgo en la compañía minera Punta de Lobos, Iquique-Chile. PERSPECTIVA. 19 (3), 377-391. http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/594/submission/proof/594-133-2143-1-10-20181206.pdf
- Ruz, A. (2021). Estrategia para gestionar el cambio de una operación minera manual a una operación minera autónoma. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/181571/Estrategia-para-gestionar-el-cambio-de-una-operacion-minera-manual-a-una.pdf?sequence=3>.
- Salinas, P., & Cordero, C. (2016). Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 26(61), 119-130. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81846217008.pdf>
- Salinas, P., & Romaní, G. (2014). Barreras de género en la minería chilena: una gestión estratégica. Academia Revista Latinoamérica de Administración. 27(1), 92-107. https://www.researchgate.net/publication/264935651_Gender_barriers_in_Chilean_mining_a_strategic_management

ANEXO

Evidencia de las entrevistas

28/10/22, 15:57

Entrevista

Entrevista

1. ¿Qué ha funcionado bien dentro de su liderazgo? *

La capacidad de generar un equipo donde cada integrante conoce su rol para alcanzar un objetivo único y común

2. ¿Qué ha funcionado mal dentro de su liderazgo?

Dar libertad de acción donde decisiones importantes quedan en manos de un integrante que no tiene toda la información y llega a ser errada o inoportuna

3. ¿En quiénes se ha apoyado para llevar a cabo adecuadamente su liderazgo? *

Principalmente en el equipo de trabajo

4. ¿De quienes ha aprendido algunos aspectos relevantes relacionados con su cargo? *

De colegas con mas experiencia en el cargo, y del equipo de trabajo, tomando todos los puntos de vista

5. ¿Cómo enseña a otros para que pueda adquirir las debidas competencias de acuerdo a su puesto de trabajo? *

Mostrando el impacto de su trabajo en el cumplimiento de un objetivo

6. ¿Cómo se ha incorporado mujeres a los turnos? *

Muy bien, invitan a dar una mirada mas analítica a cada tarea

7. ¿Cómo comunica las buenas noticias? *

De forma remota por teams o un grupo de whatsapp para abarcar mas integrantes

8. ¿Cómo comparten las malas noticias? *

De forma remota por teams o un grupo de whatsapp para abarcar mas integrantes

9. ¿Cuáles son las estrategias para lograr buenos resultados? *

El involucramiento del equipo completamente, invitando a los que están desconectados de equipo

10. ¿Qué pasa cuando los resultados no se dan? *

Parar, evaluar donde fallamos, generar estrategias para tratar de mejorar si es posible retomar para finalmente cumplir

11. Según su criterio ¿Qué tipo de liderazgo aplica dentro de su área? *

Desde el convencimiento que cada rol importa

12. ¿En calidad de líder qué acciones lleva a cabo para fomentar un adecuado clima laboral y a su vez cumplir con los objetivos propuestos? *

Diferencias entre los integrantes tienen que solucionarse directamente entre los involucrados, con un solo objetivo común

13. ¿Cuáles son las actividades o estrategias motivadoras aplica como líder para incrementar el nivel de desempeño de sus colaboradores? *

Ser los mejores en calidad y que resalte nuestro trabajo

14. ¿De qué manera Ud. gestiona el trabajo en equipo dentro de su grupo de trabajo? *

Involucrando a todo el equipo de una decisión

15. ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que ha enfrentado con sus colaboradores? Explique por qué sucedió y las causas principales *

el traspaso de la información es una constante dificultad

16. ¿Cómo es el proceso para poder delegar alguna actividad dentro de su equipo de trabajo? *

Mostrando cuando un integrante sabes que no conoce hacer lo requerido, luego de eso confiando en las capacidades de cada integrante

17. ¿Ha existido alguna situación donde no estuvo de acuerdo con las estrategias o decisiones tomadas por su equipo de trabajo? Explique sus motivos *

Generalmente las estrategias que busquen sólo un cumplimiento por sobre el de un objetivo común

18. ¿Cuál ha sido el logro más importante que ha obtenido en conjunto con su equipo de trabajo? *

La tranquilidad de que el trabajo del equipo fue de calidad

19. ¿De qué manera y con qué frecuencia evalúa constantemente el desempeño de sus colaboradores? *

Diariamente

20. ¿Cuál ha sido su principal reto como líder dentro de la empresa? *

Seguir creciendo como persona y profesional dentro de la organización

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios