



**ANÁLISIS DE LIDERAZGO EN PROCESO DE ADQUISICIÓN
Y FUSIÓN DE EMPRESA MINERA DE COBRE EN CHILE**

PARTE I

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Catalina Bustos Contreras

Profesor Guía:

Matías Sanfuentes

Santiago de Chile, 2023

DEDICATORIA

Han transcurrido 9 años desde que decidí realizar el Magíster, en esos años, nunca imaginé el tiempo que me llevaría poder concretarlo ni el lugar en dónde lo haría. Con el camino recorrido veo que cada paso que tuve que dar para que llegara este momento valió la pena, que cada lágrima derramada de frustración cuando las puertas se cerraron forjó más mi convicción. Hoy más que nunca, sé que este postgrado me dejó mucho más que la academia o el prestigio de la Institución, me entregó grandes amigos que atesoro en mi corazón.

Lorena, gracias por estar ahí siempre, PH por el apoyo e impulso, y por sobre todo a ti Anais, a quien te ha tocado compartir a tu madre todos estos años entre libros, trabajo y la casa, gracias por tu inmensa generosidad, te amo con todo mi corazón hija.

Catalina Bustos Contreras

Esta investigación, como símbolo del cierre de un ciclo, representa al igual que dicho ciclo, el amor que mi padre siempre nos transmitió hacia la educación, como acción emancipadora y enriquecedora en todo ámbito, y que tanto procuro entregarnos. Le dedico a mi padre, quien falleció durante este ciclo, este logro con el cual soñamos juntos por mucho tiempo. También dedico este logro a mi esposa, con quien siempre conté desde el momento en que se comenzó a manifestar este sueño hasta el día de hoy, y a mi madre y hermano.

Felipe Obaid Pizarro

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Empresa Minera por el apoyo y respaldo entregado para la realización de esta investigación, como también a nuestro profesor guía, Sr. Matías Sanfuentes, por guiarnos en este proceso permitiéndonos explorar y desarrollar las ideas que finalmente se transformaron en esta investigación. También agradecemos al equipo de la cátedra Taller de Tesis, en especial a la profesora Sra. Magdalena Garcés, que a través de sus intervenciones también permitió que viéramos el camino para desarrollar esta investigación cuando fue necesario.

TABLA CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	6
I. INTRODUCCIÓN	8
I.I Pregunta de Investigación	15
I.II Objetivo General	16
I.III Objetivos Específicos	16
II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	17
Figura 1	22
III. MARCO TEÓRICO	23
III.I Organizaciones y Competitividad	24
III.II Adquisiciones y Fusiones	27
III.III Liderazgo y Cambio	32
IV. METODOLOGÍA	39
IV.I Fases y Etapas del Proceso de Investigación	40
IV.II Muestra	41
IV.III Instrumentos de Recolección de Datos	42
IV.IV Métodos de Análisis de Datos	43
IV.V Apreciaciones Éticas y Limitaciones del Estudio	44
V. ANÁLISIS DE RESULTADO	46
V.I Análisis de los Datos	47
Figura 2	47
Proceso de Adquisición	47
Cultura	54
Liderazgo	61
V.II Supuestos Básicos Emergentes en los Ejecutivos de Empresa Minera, en un Entorno de Adquisición y Fusión	67
Visión de las personas, las relaciones, la resolución de conflictos y capacidad y validación de aprendizaje	68
Visión de procesos, focos y prioridades, nivel de formalidad	69
Visión de Sistemas y tecnología, capacidad de innovación	70
Visión sobre la gestión, prioridades y su ciclo y etapas, Visión sistémica o no	71

VI. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	73
Nivel Organizacional	76
Nivel Grupal	79
Nivel Individual	80
VII. CONCLUSIONES	84
VIII. BIBLIOGRAFÍA	91

RESUMEN EJECUTIVO

En esta investigación se analizan los supuestos básicos de liderazgo en el equipo ejecutivo de una empresa minera chilena que ha llevado a cabo un proyecto significativo de adquisición y fusión. Su objetivo principal es describir y analizar cómo el liderazgo influye en el éxito de estos proyectos en esta industria.

La adquisición y fusión de empresas mineras son procesos complejos que pueden tener un impacto considerable en la organización, los empleados y la comunidad. Así, el liderazgo desempeña un papel fundamental en su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Pese a su importancia, existe escasa investigación sobre cómo el liderazgo influye en estos proyectos.

El estudio se llevó a cabo utilizando una metodología de investigación-acción de enfoque cualitativo. Se realizaron entrevistas a los ejecutivos clave de la empresa para recopilar información. El análisis se realizó por medio de análisis de contenido con enfoque inductivo identificando patrones y tendencias comunes.

Finalmente se recomienda que las empresas inviertan en el desarrollo de habilidades de liderazgo, destacando la importancia de que los líderes sean conscientes de sus supuestos básicos y cómo estos influyen en un liderazgo efectivo durante los proyectos estratégicos como una adquisición y fusión.

I. INTRODUCCIÓN

En Chile la industria minera posee un poderoso sitio económico e industrial, representando el 14,6% del PIB Nacional (SERNAGEOMIN, 2021). Es de los sectores que, por su importancia, posee los salarios más altos y con mayor innovación en procesos industriales y en seguridad; sin embargo, esta innovación no se ve reflejada en el management empresarial privado nacional que desarrollan los altos ejecutivos de las empresas mineras. La dicotomía presentada nos llevó a realizar esta investigación, viendo de cerca el caso de una empresa minera de capitales nacionales (cuyas acciones no se comercializan en mercados bursátiles), la cual enfrentándose al desafío de crecer y aumentar su productividad progresivamente al doble de la actual, ha enfrentado este desafío desde el área técnica y operativa, relegando el papel del management netamente a este ámbito de gestión.

Así este estudio busca analizar los supuestos básicos y principios a la base en el ámbito de liderazgo que subyacen en el equipo ejecutivo de esta empresa minera (desde ahora en adelante “Empresa Minera”), la que en estos últimos años inició uno de los proyectos más importantes en sus más de 40 años de

existencia, la adquisición y fusión de otra faena minera, concretada a inicios del año 2022. Hecho que ha remecido a la industria minera a nivel nacional, ya que por el tonelaje de cobre procesado pasa a ser la más pequeña dentro de la gran minería en Chile.

Entenderemos como supuestos básicos o principios lo descrito por Schein (1984), en cuanto a que en el marco de una cultura organizacional el liderazgo (reflejado en prácticas) estaría construido culturalmente en un nivel profundo de asunciones básicas inconscientes elaborado por los trabajadores en la interacción diaria con su medio, y que finalmente resultan en un patrón coherente de interpretación de la realidad que es tomado como algo lógico y no cuestionable.

La nueva faena mencionada era propiedad de una compañía minera y metalúrgica polaca, una de las mayores productoras de cobre y plata en el mundo, y que actualmente continúa con operaciones en Chile con otros yacimientos. La nueva adquisición tiene una dotación cercana a los 400 trabajadores contratados directamente por la empresa y se encuentra ubicada

en la II región, lugar donde también posee un campamento (locaciones de habitación para el personal que trabaja en la mina y planta).

Este proyecto, como era de esperarse, ha impactado a ambas empresas dado que ha implicado la convergencia de compañías con sus respectivas culturas y operaciones. Sin embargo, lo relevante acá ha sido el actuar del grupo ejecutivo de “Empresa Minera”, quienes enmarcados en una cultura organizacional de “aprender haciendo en la marcha”, altamente jerarquizada, orientada a la tarea y en la cual los cambios se perciben como costosos, no han desarrollado un plan estratégico integral para conducir exitosamente la fusión y/o por lo menos reducir riesgos que este tipo de acciones conllevan para la organización, sino más bien, han optado por actuar técnicamente y reaccionar frente a las contingencias que aparecen en el camino en ámbitos críticos relacionados a procesos de continuidad operativa, sistemas, personas, etc.

Como se indicó, “Empresa Minera” no cuenta con un plan estratégico integral de conducción de la adquisición y fusión y de mitigación de daños frente a esta incorporación, pese a tratarse de una faena que incrementará su dotación

aproximadamente en un 40%. Frente a este escenario, observamos con preocupación que una adquisición de tal magnitud se maneje netamente en un plano técnico, de forma reactiva, siendo tan importante para la supervivencia de la organización y el bienestar de sus colaboradores actuales y nuevos. Nos queda la impresión que esta organización existe y sobrevive gracias a su manejo del negocio con foco transaccional que, aunque sea conservador, la mantiene en el ruedo.

En este contexto, los datos existentes muestran el bajo porcentaje de éxito que tienen las adquisiciones y fusiones, «Las fusiones y las adquisiciones están predestinadas al fracaso», escribió Roger L. Martin en la edición de junio de 2016 de *The Harvard Business Review*, «Por lo general, entre el 70 % y el 90 % de las adquisiciones son fracasos abismales». Adicional a esto, tomando la perspectiva de Drucker (1998), las fusiones en el último tiempo no se han basado principalmente en razones empresarias, sino que en la mayoría de los casos han sido manipulaciones financieras.

De esta manera, luego de casi 20 años de experiencia, el autor establece que, para cualquier tipo de estas operaciones se debe prestar atención a una serie

de aspectos que considera centrales para alcanzar con éxito el objetivo, los cuales son:

- a. Una compra tendrá éxito, sólo si la empresa adquirente piensa que puede aportar valor a la empresa que compra;
- b. Tienen un núcleo común de unidad, las dos empresas deben tener en común los mercados;
- c. La empresa adquirente debe respetar el producto, los mercados y los clientes de la empresa que compran;
- d. La compañía adquirente debe estar en condiciones de proveer una administración de alto nivel para la compañía que adquiere;
- e. Se debe convencer a los administradores de ambas empresas que la fusión les ofrece oportunidades personales a todos.

Si analizamos éstas reglas para alcanzar el éxito en las fusiones y adquisiciones, vemos que estos procesos no se pueden llevar a cabo si no existe un liderazgo integral que sea capaz de prever, reducir, estabilizar y/o compensar los riesgos y brechas entre las compañías participantes del

proceso de adquisición o fusión, concernientes tanto a la gestión técnica y/o enfocada en la tarea (principalmente puntos a, b y c) como culturales (principalmente puntos d y e) producidas en el proceso de transición propio de la adquisición y fusión.

Un hecho traumático, organizacionalmente hablando, se está produciendo en “Empresa Minera”; sin embargo, debido a la cultura organizacional prevaleciente en gran parte de la mediana minería chilena, centrada en los procesos y resultados, con gran resistencia a la gestión empresarial que se mueva de este foco, se torna complejo realizar acciones que a estas alturas del proceso mitiguen parte de los riesgos o brechas resultantes de esta adquisición y fusión, encontrándonos hoy en un constante descubrimiento de fallas en los procesos principalmente críticos de soporte operativo y administrativos, como por ejemplo relacionados a mantención, proveedores, trabajadores, remuneraciones, contabilidad, entre otros.

En paralelo al proceso de adquisición y fusión se trabajaron lineamientos y un plan estratégico de trabajo que abarca desde el 2022 al 2030, orientado al crecimiento productivo que permita definitivamente concretar el paso a la

gran minería en Chile. No obstante, el motivo de esta investigación se centra en el fenómeno de esta especie de parsimonia existente en la alta gerencia. No se percibe una gestión para la transición, un liderazgo esperable en un proceso de estas características, cómo algo que podría parecernos obvio, no sucede, más aún en una empresa que comienza a ser parte de la gran minería con esta adquisición, nivel de la industria que es dominado por capitales extranjeros a excepción de Codelco, y que posee estándares internacionales de gestión tanto operacional como de gestión de sus trabajadores (personas).

Debido a las limitaciones del equipo ejecutivo descritas respecto a la adquisición y fusión, nuestro estudio se centrará en entender los supuestos básicos y principios a la base en el desarrollo de liderazgo de dicho equipo, los cuales llevarían a explicar este comportamiento en el proceso; y su vez, en base a la literatura actual y los desafíos en el plan de crecimiento estratégico de la compañía, describir cuáles serían los supuestos básicos y principios esperados en el desarrollo de liderazgo del equipo para conducir estos con mayor probabilidad de éxito.

I.I Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los supuestos básicos y principios a la base de liderazgo que subyacen en el equipo ejecutivo de “Empresa Minera” en el contexto de la adquisición y fusión de la nueva faena minera?

I.II Objetivo General

Describir y analizar los supuestos básicos y principios de liderazgo que subyacen en el equipo ejecutivo de “Empresa Minera” en el contexto de la adquisición y fusión de una nueva faena minera.

I.III Objetivos Específicos

- a. Identificar los supuestos básicos y principios a la base de liderazgo presentes en el equipo ejecutivo de “Empresa Minera” desde su propio discurso, los que permitan describir un perfil de comportamiento en el proceso.

- b. Identificar el tipo de liderazgo, en base a sus supuestos básicos y principios, conveniente a desarrollar en los ejecutivos de “Empresa Minera” para enfrentar los desafíos presentados en el plan estratégico de crecimiento desarrollado por la empresa para el periodo 2022 - 2030.
- c. Establecer una propuesta de intervención orientada a desarrollar las competencias necesarias en el equipo de liderazgo, con miras al plan estratégico de crecimiento del 2022- 2030.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El inicio de “Empresa Minera”, de acuerdo a la información en su página corporativa, se sitúa cercano al año 1980, cuando se adquiere la mina en licitación pública, ubicada en una comuna de la V Región. A mediados de los años 90 se adquiere el 60% de participación de un proyecto minero de cobre en la II Región, al sur de Antofagasta, y en el 2010, en la misma región, la empresa inicia el funcionamiento de una moderna Planta de Lixiviación. En mayo de 2022 se concretó uno de los proyectos que se barajaba hace años, la adquisición de una nueva faena minera, la cual se ubica colindante con una faena minera de “Empresa Minera”, y que posee una planta de lixiviación con capacidad para procesar un total de 4 M/Ton., al año, con un promedio mensual de 334.000 Ton. Con esta adquisición, “Empresa Minera” espera convertirse en el corto plazo en la empresa más pequeña de la Gran Minería en Chile.

“Empresa Minera”, cuyos dueños son empresarios privados chilenos, se encuentra dentro de la industria minera de cobre y es considerada como mediana minería debido a su nivel de producción de ton/mes; sin embargo,

su consistente diversificación de procesos y expansión de yacimientos la convierten en un referente para una parte del sector que constantemente se ve invisibilizado por las grandes compañías mineras como Codelco, Antofagasta Minerals, Escondida, entre otras. La principal expansión de la compañía se ha producido en la II Región de Antofagasta, pese a los desafíos que enfrenta la mediana minería respecto a infraestructura y capacidad logística, ya que sus faenas mineras no sólo se encuentran alejadas del centro de la ciudad, sino que, a kilómetros de distancia entre sí, lo que complejiza su operación en todos los aspectos del proceso.

Su cultura organizacional se ha caracterizado por ser de alta jerarquización, posee una estructura vertical marcadamente piramidal en la toma de decisiones, dirigida por un Gerente General, quien a su vez depende de un Directorio. Dadas las condiciones marcadamente diferentes entre las zonas productivas, cada faena se maneja como una división aparte, con grados de libertad en “cómo se hacen las cosas en el día a día”, careciendo en su mayoría de procesos y directrices corporativas transversales alineadas a la estrategia del negocio; sin embargo, cada decisión que escape del día a día, debe ser aprobada por el gerente general. Debido a esta práctica del alto

mando, pero de libertad en el día a día, los trabajadores tienden a sentir un mayor grado de pertenencia con la faena donde desempeñan sus funciones, por lo que carecen de un espíritu corporativo y desarrollan una mirada crítica hacia las otras faenas. Así los Gerentes de Operaciones, como los Gerentes de Áreas, en cada faena transfieren una cultura paternalista y familiar, altamente cohesionada en la hegemonía masculina, sustentada en la tradición minera.

En los últimos 20 años, “Empresa Minera” ha llevado a cabo dos procesos orientados a generar lineamiento estratégico en su línea de ejecutivos. El primero fue realizado en el año 2005, impulsado por la llegada de inversores norteamericanos, lo que generó en el rango de un año la salida del Gerente General (25 años en el cargo) acompañado por la renovación de cuatro de las diez gerencias existentes en ese momento y la contratación de una empresa de consultoría para el desarrollo e implementación de la metodología de Balanced Scorecard. El resultado fue negativo, la nueva Gerencia General no contó con la validación y apoyo de sus reportes y un grupo de gerentes con más años en la compañía no consiguió empaparse del modelo, generando así una fuerte resistencia a este cambio. Al poco tiempo el programa comenzó a

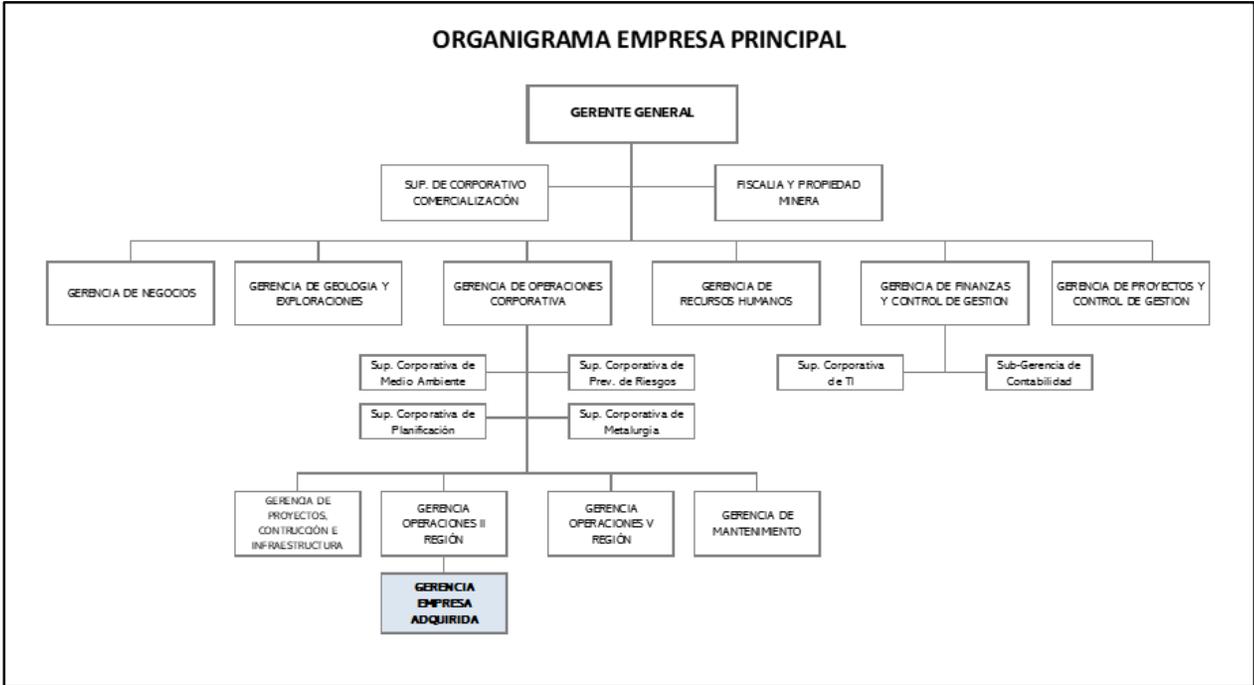
decaer y al cabo de 4 años el Gerente General fue desvinculado, volviendo a la gerencia el antiguo Gerente General.

El segundo proceso de alineamiento es una iniciativa actual, que obedece a un impulso generado por el Directorio, dado que se necesita aumentar el valor de la compañía en el mercado. De esta manera se encuentra en proceso de implementación, desde junio de 2022, por medio del apoyo de una empresa consultora, el “Plan Estratégico de Crecimiento”, el cual va en paralelo a la adquisición y fusión de la nueva faena minera, y que se extiende hasta el 2030. Este plan, basado en el “Cuadro de Mando Integral” de R. Kaplan y D. Norton, pretende preparar a la organización para sus desafíos actuales y futuros; sin embargo, nuevamente se ven presentes las resistencias de los ejecutivos al momento de realizar cambios que no estén orientados a la practicidad operativa, relegando y retrasando objetivos relacionados al desarrollo cultural (liderazgo, gestión de cambio, entre otros), resistencias que fueron evidenciadas ya en las primeras etapas de los talleres ejecutivos.

Referente a las acciones que se han realizado en el marco de la adquisición y fusión de la nueva faena minera, “Empresa Minera” desarrolló un proceso de

Due Diligence, liderado por el Gerente de Desarrollo y Negocios. Una vez cerrada la compra de la nueva faena minera, por sobre los USD 50 millones, se generó un “Plan de Abordaje” en aspectos técnicos y operativos, que fue liderado por la Gerencia de Operaciones Corporativa para así asegurar el control sobre la nueva faena y su continuidad operativa. En cuanto a aspectos no técnicos u operativos, la división de operaciones, desarrolló un plan comunicacional que contó con charlas realizadas por el Gerente de Operaciones de la II Región, dirigidas al personal de operaciones con el fin de transmitir de forma básica el proceso. En términos prácticos, la Empresa Principal envió un comunicado a todos los trabajadores el día que se concretó la compra de la nueva faena minera, con el fin de confirmar el hecho y así dar a conocer formalmente la adquisición.

Figura 1. “Organigrama Plana Ejecutiva Empresa Minera”



III. MARCO TEÓRICO

Chile es un país de larga tradición minera, a lo largo de las últimas décadas las empresas mineras han experimentado una gran transformación, pasando de ser empresas estatales o de operaciones locales nacionales a compañías internacionales, incentivadas principalmente por la apertura a la inversión extranjera, escenario que predomina en la industria hasta hoy en nuestro país. No obstante, encontramos actores nacionales relevantes como “Empresa Minera” que aportan al nivel de producción en el país y al dinamismo de la industria apostando a ser competitivos e ingresar a la Gran Minería.

III.I Organizaciones y Competitividad

Entenderemos una empresa desde tres perspectivas complementarias. Primero, siguiendo a Robbins y Judge (2013), como organizaciones, las cuales son grupos de personas que se reúnen y/o constituyen con intención de lograr o alcanzar un objetivo o propósito específico, y/o varios a nuestro parecer. Segundo, basados en la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1956), como sistemas, los cuales son un conjunto de elementos

interrelacionados entre sí con el entorno (por ejemplo, personas) y que tienen una meta final, siendo parte importante la estabilidad que se genera, la unidad del sistema y los flujos y/o conexiones entre las partes. Tercero, y altamente relevante, como sistemas complejos en los cuales existen dimensiones sociales y técnicas que actúan en conjunto en una misma actividad que es necesaria optimizar (Emery y Trist, 1965). Visión establecida en el Enfoque de Sistemas Socio - Técnicos, el cual desarrolla la idea de que ambos mundos son opuestos, siendo necesario la optimización y equilibrio en conjunto de ambos para mejorar el resultado, dando a entender que en una organización no es eficiente el desarrollo de uno de estos sistemas. En esta línea habría que encontrar un equilibrio entre los aspectos técnicos de las tareas (como estructuras, procesos y tecnologías) que son aspectos independientes a los individuos de la organización; y aspectos socio sensibles que se desarrollan dentro de la organización (como símbolos, significados, fuerzas grupales inconscientes, emociones, creencias, necesidades, fantasías y patrones de identificación y pertenencia) que se generan a nivel de la organización y de los roles (Sanfuentes, 2022).

En las empresas, encontramos la competitividad entre industrias. Una industria se define como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos de productos o servicios para satisfacer iguales necesidades básicas. Lo desafiante es analizar las fuerzas competitivas de una industria para identificar oportunidades y amenazas que enfrenta una organización (Moscoso, 2009).

En este marco competitivo se desarrollan estrategias, como aquellas que apuntan al crecimiento, entre las cuales se distinguen tres básicamente (Lambin, 1995):

- a. Intensivo: crecimiento dado en el mercado donde la empresa ya se desempeña, por ejemplo, por medio de una estrategia para aumentar la demanda.
- b. Integración: crecimiento dado en la industria, por ejemplo, con integraciones horizontales generadas por fusiones.
- c. Diferenciación: crecimiento por medio de servicios y/o productos u otras actividades que no son habituales para la organización, por

ejemplo, por medio de una diversificación para entrar a nuevos mercados.

Las estrategias de crecimiento se han constituido como una forma usual para las empresas de obtener nuevas fuentes de ventajas competitivas y mayor renta económica, así la estrategia de integración horizontal se ha utilizado fuertemente a través de fusiones y adquisiciones en la industria minera (Lambin, 1995).

III.II Adquisiciones y Fusiones

Las adquisiciones y fusiones básicamente son entendidas como la combinación de dos empresas u organizaciones. En esta línea Cuming y Worley (2007) definen una adquisición como la compra de una empresa por otra con la meta de fusionarla en la compradora, y una fusión como la integración de dos empresas independientes en una nueva.

Profundizando en este mundo Mascareñas (2005) define tres tipos de fusiones:

- a. Integración Horizontal: consiste en aumentar los ingresos creando un nuevo producto o servicio que nace de la fusión de las dos empresas, o en reducir los costos como resultado de sinergias logradas por economía de escala.
- b. Integración Vertical: consiste en fusiones formadas por empresas que se expanden para aproximarse con sus productos al consumidor final (hacia adelante) o a la fuente de la materia prima a utilizar (hacia atrás).
- c. Conglomerada: consiste en la compra de otra empresa que pertenece a un sector completamente diferente, apostando a obtener extensión del producto, extensión del mercado, o sin relación.

El caso estudiado sería de tipo vertical, dado que en la integración de ambas faenas se busca lograr una expansión hacia el consumidor de cobre refinado y hacia las fuentes de extracción de este material (minas).

Adicionalmente, es importante dimensionar los tipos de adquisiciones y fusiones basados en el enfoque de sistemas socio-técnicos, para esto Carolyn Taylor (2006) describe tres tipos de adquisiciones y fusiones:

- a. Construir nueva cultura, incorporando lo mejor de ambas culturas: rescatando lo mejor de ambos mundos socio-técnicos como ventajas competitivas desde un punto de vista ideal, para así crear un tercer mundo. Es complejo de realizar dado que los aspectos técnicos del sistema suelen estar priorizados en una fusión. Para la organización adquirida, es la mejor opción, ya que se garantiza el respeto a su historia y herencia cultural, las personas se sienten con capacidad para agregar.
- b. Usar una cultura como base de integración y fusionarla con otra: enfoque que ocurre por “naturaleza” ya que, si no se diseña e implementa un programa de trabajo en aspectos socio sensibles que acompañe a los aspectos técnicos, la empresa adquirente tarde o temprano termina como “vencedora”. Por ejemplo, la empresa adquirente instaura sus propios procesos críticos o sus propios sistemas tecnológicos, aunque signifique un retroceso. Para que esta opción sea

“válida” es necesario actuar de forma rápida y con claridad, sin prometer que no habrá impactos, etc., y transmitir cómo se harán las cosas “así hacemos las cosas”. Si la organización compradora en términos socio-técnicos es atractiva y efectiva, el impacto negativo o no esperado debería ser mínimo.

- c. Mantener ambas culturas separadas: Enfoque que plantea la posibilidad de que ambos mundos socio-técnicos se mantengan separados, para lo cual es requisito mantener ambas organizaciones y sus negocios separados. Esto no suele ser el objetivo inicial de una adquisición y fusión. No requiere trabajos de integración, por el contrario, requiere un trabajo para asegurar que no se generen cruces y que un mundo socio-técnico no predomine sobre el otro, pese a que finalmente se compartan directores, CEO, u otras figuras de liderazgo superior.

Según una publicación en McKinsey & Company (2016) entre el 60% y 75% de las fusiones y adquisiciones históricas han fracasado, y en una publicación de la HBR, se comentó que, considerando todos los sectores, entre el 70% y 90% de estos procesos fallan (Clayton, 2011).

Entre los postulados para alcanzar el éxito en una fusión Mc. Cann y Gilkey (1990) postulan tres: Ajuste Financiero, Ajuste Empresarial y Ajuste Organizativo. Los mismos autores plantean un modelo de siete fases con el fin de garantizar el éxito. Estos son:

- a. Planificación Estratégica: en esta etapa es fundamental la articulación de la visión del líder de la empresa.
- b. Organización: crear una capacidad directiva eficaz con autoridad, influencia y recursos para gestionar.
- c. Búsqueda: identificar los candidatos más atractivos.
- d. Análisis y Propuestas: obtener información para evaluar los tres tipos de ajuste y presentar una oferta.
- e. Negociación y Acuerdo: llegar a acuerdo por precio, plazo y condiciones.
- f. Transición: alcanzar un control suave y efectivo de la situación, por medio del diseño e implementación de un plan de gestión de transición, con una estructura provisional que sostenga organizacionalmente el cambio.

g. Integración: aplicar estrategias de integración para lograr un ajuste organizativo eficaz. Termina una vez que se desarrolla un esquema coherente y sólido de relaciones entre las empresas.

A través de estas etapas se necesitan liderazgos capaces de tomar decisiones, definir y articular la estrategia a corto como a largo plazo, tanto en un mundo socio sensible como técnico.

III.III Liderazgo y Cambio

Las adquisiciones y fusiones pueden ser entendidas como cambios organizacionales, ya que implican la implementación de nuevas estrategias. Estos cambios se pueden categorizar en planificados y emergentes (Burnes, 2004), siendo los primeros los que se gestionan a través de fases planificadas de intervención. En este ámbito son claves las actividades de movilización, que son aquellas que permiten a los líderes activar recursos y procesos necesarios para que el cambio se genere efectivamente (Canterino et al., 2020). Según estos autores el liderazgo es crucial, ya que los líderes son agentes de cambio que por medio de sus comportamientos generan influencia

directa en el entorno laboral fomentando el compromiso con el cambio y promoviendo la colaboración entre los trabajadores alineando sus pensamientos y creencias.

Habiendo reseñado parte del importante papel que juegan los líderes, es necesario revisar algunas definiciones sobre liderazgo:

- a. “Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. (Daft, 2006).
- b. “Proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio”. (Lussier y Achua, 2016).
- c. “Proceso en el cual una persona influye en un grupo de individuos con el objetivo de lograr un objetivo compartido, implica establecer una visión común, motivar y guiar a los seguidores para lograr los objetivos” (Schein, 1984).

Complementariamente a estas definiciones es necesario entender que el papel de liderazgo en una organización se puede entender según Krantz y Maltz (2016) como una forma en la que uno trabaja dentro de su rol, incluyendo así en el rol de liderazgo:

- a. Deberes, tareas y objetivos asignados;
- b. Misión y sistema de tareas de la organización;
- c. Función inconsciente, asignada o asumida en el sistema tácito de irracionalidades o impresiones sobre la misión y el sistema de tareas de la organización;
- d. Como las personas entienden y trabajan con el rol como formal (dado) y tomado (interpretado), dentro de los sistemas de tareas e impresiones de la organización.

Vemos aquí la gran relevancia del mundo socio sensible de la organización en conjunto con el mundo técnico, ya que no basta con definir “objetivamente” parámetros de liderazgo, sino más bien es crucial el sistema tácito o de impresiones respecto a las estructuras y parámetros formales de

liderazgo, como también como la persona interpreta y trabaja con ambos mundos. De esta forma el liderazgo podría entenderse como dado y tomado. Tradicionalmente, el liderazgo ha sido estudiado desde el líder, desde lo individual, con acento en sus características, habilidades y acciones. Siempre intentando encontrar o descubrir qué realmente es ser un buen líder o mejor líder. Así nace la corriente psicológica de estudios sobre liderazgo con teorías que intentaban identificar los rasgos comunes que caracterizan a los líderes exitosos de los menos exitosos, sin tener en cuenta la relación con los trabajadores y los entornos laborales, asumiendo que estos rasgos de liderazgo eran cualidades inmutables que cierto grupo de personas poseía (Lindgren y Packendorff, 2009). Posteriormente entre 1940 y 1960 los estudios se volcaron a identificar conductas claves de liderazgo, entendiendo que era factible capacitar a las personas para convertirlos en líderes. (Robbins y Judge, 2013).

En contraposición, aún en sentido individual, nacen estudios que rescatan la interacción entre líderes y seguidores, por ejemplo, el Modelo de Contingencia de Fiedler, que establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de

control que le permite la situación. El estilo de liderazgo como factor clave para el éxito lo define en base a si la persona está orientada a la tarea o a la relación (Robbins y Judge, 2013). Otra corriente se orientó a la perspectiva situacional, según la cual los líderes sólo son efectivos si sus características coinciden con la situación en desarrollo, por ende, las situaciones muy simples o muy complicadas se manejan mejor a través de un liderazgo orientado a tareas (comportamiento de tarea), mientras que la mayoría de las demás situaciones se manejan mejor a través de estilos de liderazgo socioemocional (comportamiento de relación). Esta teoría de Liderazgo Situacional fue elaborada por Hersey & Blanchard (1972), y se centra en que el comportamiento de los líderes es dinámico, variando y adaptándose de acuerdo a las características de la situación y las demandas sobre los miembros del equipo.

También dentro de este grupo encontramos la Teoría del Intercambio Líder Miembro, la cual rescata que los líderes desarrollan una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos serían el círculo interno: son confiables y reciben la mayor atención por parte del líder, teniendo mayor probabilidad de recibir privilegios especiales (Robbins y Judge, 2013).

Parry y Bryman (2006) mencionan que actualmente los estudios presentan una perspectiva del liderazgo como el articulador de visiones y de la gestión de significados al interior de organizaciones. Se hace énfasis en que el líder también es parte del grupo (con posibilidades específicas para influir en el grupo) y el liderazgo es en realidad una serie de procesos de interacción en que los líderes inspiran a sus seguidores mediante la creación de imágenes significativas comunes del futuro. En este enfoque el principal modelo es el de Liderazgo Transformacional, desarrollado por J. M. Burns y profundizado por B. Bass, en contraposición a una relación contractual-transaccional (Cruz-Ortiz, Salanova y Martinez, 2013).

Como señala Northouse (2001), el liderazgo es entendido como proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores tratando de desarrollar su máximo potencial. Dentro de esta perspectiva también se encuentra el concepto de Liderazgo Carismático de Max Weber, quien realizó una clasificación de tres tipos de liderazgo a los que llama tipo de dominación: tradicional, legal y carismático. Así se refiere a que el carisma

es la cualidad por medio de la cual una persona se diferencia del resto, personas ordinarias (Robbins y Judge, 2013).

Nuevos conceptos como Liderazgo Auténtico (Avolio y Gardner, 2005), han sido desarrollados últimamente, y también encontramos escuelas de liderazgo evolucionando en torno a una perspectiva conceptual distinta, un ejemplo es el Liderazgo Post-Heroico, construido sobre un ideal en que el liderazgo consiste en asumir responsabilidades y adquirir conocimientos, fomentando la innovación y la participación incluso en situaciones ambiguas, buscando aportes y el consenso en la toma de decisiones, queriendo que todos crezcan y aprendan (Fletcher, 2004).

En los últimos años, como alternativa a estos modelos de liderazgo individuales, nacen modelos que enfatizan el fenómeno como colectivo, que se distribuye o comparte entre diferentes personas, y que se construye a través de actividades (Denis, Langley & Sergi, 2012). Este enfoque nace de las ventajas prácticas que tiene el compartir las funciones de liderazgo entre dos o más personas en situaciones específicas.

Entre estos modelos encontramos el Liderazgo Distribuido, concebido originalmente por Gibb (1954), como una cualidad grupal y como un conjunto de funciones que debe llevar a cabo el grupo. Enfatiza en la colaboración y los procesos relacionales de co-construcción como la base, apuntando a que en las organizaciones contemporáneas la naturaleza del liderazgo es relacional, colectivista y no autoritario. También encontramos el Liderazgo en Plural, que según Fletcher (2004) concibe el liderazgo principalmente centrándose en la necesidad de distribuir las tareas y responsabilidades del liderazgo hacia arriba, hacia abajo y a través de la jerarquía. Por último, dentro de esta línea, también podemos resaltar la propuesta que desarrolla el liderazgo como una forma de Agencia Colaborativa, donde según Raelin (2016), las partes que están comprometidas con una práctica pueden entablar un auténtico diálogo para reproducir o transformar la misma práctica en la que están comprometidos.

IV. METODOLOGÍA

El tipo de investigación realizada es de carácter empírico con enfoque cualitativo, el cual responde a la metodología de investigación-acción, ya que se busca describir la situación de la organización en su contexto real actual, y a su vez, diseñar una intervención con el objetivo de impulsar el aprendizaje y desarrollo organizacional en la compañía.

En lo que respecta a su diseño, es no experimental de tipo transversal, dado que la información se levantó directamente desde participantes de la alta plana gerencial y de participantes secundarios sin el establecimiento y correlación de variables y en una instancia única en el tiempo.

IV.I Fases y Etapas del Proceso de Investigación

La investigación desarrollada se estructuró en etapas con el fin de facilitar el entendimiento, definición y análisis del fenómeno de estudio.

- a. Fase Exploratoria: Se realizó una búsqueda y revisión bibliográfica de estudios, investigaciones y documentación que nos permitió tener una mayor aproximación al fenómeno de estudio planteado. Primero nos orientamos hacia las adquisiciones y fusiones, a modo general como en la industria minera; y segundo, nos orientamos hacia el liderazgo, a modo general (principales modelos y teorías) como su rol en adquisiciones y fusiones.
- b. Fase Descriptiva: Se optó por utilizar entrevistas semiestructuradas como instrumento de recolección de datos principal permitiendo resguardar el marco de referencia y las perspectivas de los propios sujetos estudiados, con el fin de identificar los supuestos básicos y principios presentes en los líderes en torno a su rol en el proceso de adquisición y fusión.
- c. Fase Explicativa: El análisis de los datos levantados se realizó por medio de análisis de contenido con enfoque inductivo.

IV.II Muestra

En la investigación se consideró como población total a 13 ejecutivos de “Empresa Minera” pertenecientes a la alta plana gerencial, que incluye a la primera línea de reporte del Gerente General, enfocándonos en aquellos cargos con mayor impacto en el proceso. Así la muestra a utilizar fue de carácter intencional homogénea de cinco ejecutivos, permitiéndonos obtener una mayor cantidad de datos y alcanzar una mayor profundidad en la recopilación de datos. Estos cinco líderes fueron seleccionados por su trayectoria en la compañía adquiriente, su rol estratégico en el nivel de impacto en la toma de decisiones, narrativas corporativas y su influencia en empleados y la estrategia de la compañía.

Adicional, se incorporó una serie de cuatro entrevistas a participantes secundarios con experiencia en el área táctica y que cumplen roles con actividades y tareas claves en la compañía y en el proceso, con el fin de revelar aspectos importantes del liderazgo desempeñado por el equipo ejecutivo y así contrastar los discursos.

IV.III Instrumentos de Recolección de Datos

En la fase descriptiva de esta investigación se utilizó como instrumento la entrevista semiestructurada, la cual concebimos como una herramienta y guía flexible en continua mejora, de asuntos o preguntas orientadas a establecer una comunicación y una construcción conjunta de significados respecto al rol de las personas, como es en este caso. Se estructuró con el fin de contar con la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los fenómenos de estudio ya identificados (Sampieri et al., 2014).

Durante la fase explicativa de esta investigación y de forma complementaria, se utilizó la revisión de una fuente de observación secundaria, la cual es documentación de la organización que nos permitió obtener información sobre el Plan Estratégico de la Compañía 2022 - 2030 y contextualizar el rol de los ejecutivos en este plan y los desafíos que en este escenario se les plantean.

IV.IV Métodos de Análisis de Datos

El análisis de contenido de los datos se realizó enmarcado en la Teoría Fundada desarrollada por Strauss y Corbin (2002). A través de la codificación abierta (primer nivel) se generaron datos identificando conceptos, propiedades y dimensiones de interés, para posteriormente desarrollar una codificación axial (segundo nivel) estableciendo así relaciones entre los datos, identificando condiciones, acciones, interacciones y consecuencias permitiendo construir un modelo teórico explicativo. Esta forma de análisis de contenido fue seleccionada por su carácter explicativo de las conductas en las organizaciones y de los discursos sociales, identificando los conceptos redundantes en el análisis del discurso que subyace en los discursos descriptivos de los ejecutivos seleccionados.

IV.V Apreciaciones Éticas y Limitaciones del Estudio

Entendemos que nuestro foco de investigación es uno de los múltiples focos que se presentan en este caso en “Empresa Minera”; sin embargo, nos debemos no sólo a los límites de tiempo que llevaría una investigación de

análisis de gestión de cambio o de choque cultural en procesos de adquisiciones y fusiones, sino también al apoyo político que esto requeriría.

Durante el desarrollo del estudio, contamos con el amplio respaldo de la Gerencia General y de la Gerencia de Recursos Humanos para realizar la investigación, entregándonos acceso a la alta plana gerencial y a quienes necesitáramos en el proceso, lo que facilitó la realización de entrevistas y la obtención de la fuente de observación secundaria detallada. Para lograr esto, se realizaron reuniones con los líderes de ambas gerencias, en las cuales se expuso una presentación explicando la investigación a realizar, sus alcances, resultado esperado, condiciones éticas, de confidencialidad e independencia del estudio.

No obstante, durante la preparación y ejecución de este estudio nos enfrentamos a demoras para la concreción de entrevistas, habiendo incluso algunas entrevistas que no pudieron concretarse, lo cual atribuimos posiblemente al perfil gerencial y a la percepción de riesgo por parte de ellos dada su posición en la organización.

De este modo, para obtener información que enriqueciera el análisis, se amplió la muestra a participantes secundarios, con el fin de realizar un focus group, aunque no fue posible debido a la resistencia de las personas seleccionadas a hablar del proceso en frente a otros compañeros. Finalmente, la información se levantó por medio de entrevistas semiestructuradas individuales.

En este contexto se tornó de vital relevancia el diseño del instrumento para las entrevistas, como la expertise del entrevistador para sondear y profundizar en los temas que permitieron el tránsito hacia escenarios más cercanos a la realidad, en conjunto con entregarles a los entrevistados las consideraciones éticas y los criterios de confidencialidad de la información y así como la protección de su identidad.

Como entrevistador se optó por seleccionar del equipo investigador a quien no pertenece a la organización, para así mantener el mayor grado posible de imparcialidad en el proceso, minimizando sesgos y reduciendo la contaminación del discurso, y de facilitar en lo posible la creación de un marco de confianza suficiente para obtención de información, intentando así reducir la generación de resistencias.