



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

PARTE II

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

Felipe Obaid Pizarro

Profesor Guía:

Matías Sanfuentes

Santiago de Chile, 2023

IV. ANÁLISIS DE RESULTADO

V.I Análisis de los Datos

De las entrevistas realizadas emergieron las siguientes categorías, las cuales según nuestro interés de investigación podemos describir de la siguiente manera:

Figura 2. “Listado de Categorías y Subcategorías de Entrevistas y Notas de Campo”

CÓDIGO	PORCENTAJE	CATEGORÍA	PORCENTAJE
<i>Comunicación e Integración</i>	11%	PROCESO	43%
<i>Proceso e Implementación de la Adquisición</i>	11%		
<i>Imposición de la Cultura</i>	10%		
<i>Persepción del Proceso</i>	6%		
<i>Plan de Crecimiento</i>	2%		
<i>Identificación e Involucramiento</i>	2%		
<i>Foco Central en Producción y Finanzas</i>	15%	CULTURA	33%
<i>Forma de Trabajo en Silos</i>	6%		
<i>Cultura Empresa Principal</i>	6%		
<i>Organización Reactiva</i>	4%		
<i>Cultura Empresa Adquirida</i>	2%		
<i>Gestión de Personas</i>	8%	LIDERAZGO	24%
<i>Autonomía y Jerarquía</i>	6%		
<i>Competencias de los Líderes</i>	6%		
<i>Discurso Épico</i>	4%		

Proceso de Adquisición: Lo entendemos como el proceso llevado a cabo desde el momento en que la Empresa dueña de la Faena Adquirida anuncia su venta, desde allí se ejecutan pasos en los cuales ambas organizaciones comienzan su acercamiento. Contempla desde el Due Diligence hasta la etapa actual de transición e integración de ambas organizaciones (Braun, 2013).

Los códigos emergentes para esta categoría corresponden al análisis desde donde el discurso encuentra su base, así en el código de Comunicación e Integración, se consideran los esfuerzos, hechos y actividades que realizó la empresa principal con el fin de comunicar el Proceso de Adquisición. Igualmente, en lo relacionado con Proceso de Implementación y Adquisición, en el cual el foco se encuentra en las acciones perpetradas por la empresa principal en el proceso en sí.

En relación a Imposición de la Cultura e Identificación e Involucramiento, se generaron relación a los relatos de las propias vivencias de los entrevistados y el matiz e intencionalidad con la cual se expresaron.

En referencia a los códigos Percepción del Proceso y Plan de Crecimiento, ambos casos tienen relación con el conocimiento de los entrevistados con el Proceso de Adquisición. Esta categoría se torna relevante no sólo por ser uno de los centros en el cual gira la idea de investigar este fenómeno, sino por las claves de los ejecutivos al referirse a éste.

En el análisis del discurso, podemos apreciar que en las fases iniciales, se expresa la convicción de tener un horizonte claro en la plana ejecutiva, así como un líder que lleva a la organización hacia ese lugar, siendo su principal protagonista el CEO, de él se desprende un equipo gerencial que dirige el Due Diligence de la transacción, incorporando al equipo ejecutivo en su totalidad una vez que la realización de la adquisición es un hecho, saltando rápidamente desde la etapa de evaluación a la implementación del Plan del Abordaje prestando poca atención al traspaso paulatino que se recomienda en los textos, como la planificación, diseño y una estructura provisional para este paso (Mc. Cann y Gilkey, 1990). En todo momento el proceso se llevó a cabo desde la cúpula, y dentro de ella, un pequeño grupo de gerentes quienes abordaban temáticas de producción y factibilidad económica y financiera.

“... el líder del plan, que es el CEO de la compañía, secundado por todo un equipo corporativo, gerente corporativo de operaciones, el gerente de proyecto de la compañía, el gerente de negocios que era clave en el proceso de adquisición y valorización del proyecto y ahí aparece el gerente de finanzas” (Ejecutivo Empresa Minera).

En este escenario, la plana ejecutiva no cuestiona la forma en que se lleva cabo este proceso, sino que dirige su mirada al hacer, ya que una vez se comunica formalmente la compra, el discurso se centra en el “Proceso de Implementación” que contempla el Plan de Abordaje y la Comunicación e Integración para la adquisición de esta nueva faena; sin embargo, este no tiene una estructura clara para ellos.

“Se hizo con lo que se llama plan de abordaje. Un plan de abordaje bien sui generis, sin mucho dato [...], hay información general solamente” (Ejecutivo Empresa Minera).

Así se desprende que no existió formalmente un Plan de Abordaje corporativo, sino más bien consistió en un lineamiento o concepto general entregado por el CEO a los gerentes de operaciones de las faenas involucradas, quienes en la práctica generaron hitos de índole productivo y acciones orientadas a informar a la empresa adquirida respecto al nuevo dueño. Estas acciones perpetradas se encontraron principalmente en el

descabezamiento de la plana gerencial de la faena adquirida, charlas de los gerentes de operaciones y CEO en las mismas instalaciones a los trabajadores y mandos medios, y un fuerte mensaje desde el primer instante que la forma de trabajo debía cambiar hacia un modelo acorde a los nuevos dueños. Pese a que el discurso de los ejecutivos era integrador, en la praxis ocurrió lo que sucede por naturaleza, y se impuso una cultura sobre la otra (Taylor, 2006).

En relación a cómo se generaron los mensajes y canales de comunicación, existen visiones disímiles integradas principalmente respecto al rol de cada gerencia en el proceso, así como los gerentes de operaciones contaron desde el primer minuto con la información de los cambios que se producirían o podrían surgir, las gerencias de apoyo no contaban con la misma información ni instancias dónde plantear sus inquietudes o aportes. En el caso de los mandos medios y trabajadores de la empresa principal, la información dependía estrechamente del estilo de liderazgo de su superior y de la posición del mismo en la esfera de la alta gerencia. Lo anterior contrasta con la cantidad y calidad de información entregada a los mandos medios y trabajadores de la faena adquirida, quienes constantemente recibían atención e información de los procesos y cambios que se efectuaban, ya sea de las

nuevas jefaturas o desde la gerencia corporativa de la Empresa Principal. De esta manera no se observa una comunicación fluida ni clara, generando un bajo nivel de alineamiento en todos los segmentos (Mergers & Acquisitions, 2006).

En la misma línea, se observa que estos mensajes entregados a la faena adquirida, se encuentran cargados fuertemente a una nueva manera de hacer las cosas, desde un temprano recorte de personal, nueva estructura organizacional, traspaso de trabajadores, hasta televisores informativos con mensajes propagandísticos de la Empresa Principal.

“...viene el gerente general, el gerente de operaciones, reuniones con los trabajadores para contarles [...], cómo nos incorporamos haciéndolos parte de la compañía, haciéndolos sentir que ya son del grupo, [...]. Un abordaje violento a la cultura nuestra [...] con todos los sistemas de gestión que tenemos” (Ejecutivo Empresa Minera).

Este shock o estrés al que fue sometida la faena adquirida no es percibido por los líderes quienes, pese a reconocer en el discurso que el proceso de integración cultural organizacional es relevante para el éxito del proceso, plasman en los hechos una imposición sin derecho a réplica de la forma de trabajo. Así asumen que la faena adquirida forma parte como una unidad más

de la organización, invisibilizando su historia, cultura y en la práctica, restándole importancia al proceso de integración, centrándose en la operación.

“Hay una estructura rara ahí, hay un subgerente que tomó al principio el tema, pero el que comanda eso es el mismo gerente de operaciones de II Región, él es el máximo allá y en esa faena Adquirida. Por eso te puse dos no más, en realidad no, no, no la puse como una división aparte” (Ejecutivo Empresa Minera).

Por otra parte, al momento de solicitar referirse directamente sobre la faena adquirida, la percepción generalizada en el discurso gerencial es de una faena en decadencia antes de la adquisición, lo que genera sensación de debilidad, así la participación de los trabajadores de la faena adquirida es de subyugación, con el fin de poder adaptarse de la mejor manera posible ante este nuevo escenario (Taylor, 2006).

“Ellos (los trabajadores) emocionalmente, sabían que venían en un proceso de cierre, la faena Adquirida se cerraba en septiembre del año pasado y ellos encuentran una empresa que se hace cargo de esto y les ofrece seguridad y mantenerlos” (Ejecutivo Empresa Minera).

En este ámbito algunos de los mandos medios de la faena adquirida se han adaptado a estas condiciones exigentes, generando una nueva lealtad con sus

cargos, tomando estos retos como una oportunidad de mejora y renovación de sus actividades, indicando este escenario como un crecimiento personal.

“Ahora, obviamente, donde tengo más carga laboral, que a mí me encanta, siento que me dedico más, [...], y ha sido para mí un desafío súper lindo aprender cosas nuevas” (Participante Secundario Empresa Minera).

Sin embargo, creemos que esta actitud es la que se visibiliza y busca promover, quedando relegada u olvidada las voces disímiles respecto a este proceso.

“Y yo, eh ya, dijo para que ya sepa que esto así es acá y así lo tiene que hacer, entonces dije ya, okey, ya lo asumí, o sea en el momento lo supe, y en el momento lo asumí” (Participante Secundario Empresa Minera).

Con lo anterior, existe la percepción que el proceso ha sido favorable y se ha desarrollado sin mayores complicaciones, poniendo hincapié en la experiencia del liderazgo para suplir las contingencias, pero no existe una mirada reflexiva referente a una mejor planificación, que podría haber previsto dichas contingencias.

“El primer hito es adquirir una faena que tiene pérdida, por lo que el primer hito es sacarla de esa condición, cosa que se está cumpliendo a estas alturas del año. Estamos hablando de que en menos de un año estamos logrando

sacar a flote esta parte. El segundo hito es generar reservas mineras” (Ejecutivo Empresa Minera).

Respecto al Plan de Crecimiento, su mención surge espontáneamente al referirse al Proceso de Adquisición, pero se observa que existen miradas distintas de éste, llegando a consenso en que es un plan que se encontraba en desarrollo desde antes de la compra empresarial; sin embargo, no queda claro en los ejecutivos si esta adquisición formaba parte de él desde un inicio o se sumó al ya existente. Independiente de ello, la adquisición se ha llevado en paralelo a este Plan de Crecimiento, con una estructura de Gestión Estratégica Empresarial, la cual hasta hoy no integra al nuevo gerente de la faena adquirida.

Cultura: Entenderemos como Cultura Organizacional lo que se refiere al conjunto de principios y convicciones compartidos, supuestos subyacentes, acciones y objetos que definen a una organización y tienen un impacto en su capacidad para lograr sus objetivos, compuestos principalmente por lo valores compartidos, creencias y comportamientos (Taylor, 2006).

La codificación relacionada a los aspectos de cultura organizacional se encuentra profundamente interconectados, dónde las diferencias referentes a la perspectiva se generaron principalmente en una idea fuerza de “Foco Central de la Producción y Finanzas”, desde donde existen alrededor de ella otros aspectos culturales relacionadas con “Organización Reactiva”, “Trabajo en Silos” y “Cultura Empresa Principal”, que abordan el hacer en la organización principal. Por otra parte, emerge tenuemente la “Cultura Empresa Adquirida”.

Una de las ideas fuerza más recurrente en los discursos, de manera transversal entre Ejecutivos y Participantes Secundarios, fue la importancia que se le da a lo productivo y financiero, siendo un pilar fundamental a la hora de definir acciones y lineamientos, en desmedro de otras dimensiones sociales relevantes para un sano equilibrio organizacional (Emery y Trist, 1965).

“Ese es el compromiso. No, ni siquiera cuánto excedente, simplemente logrando números azules, digamos. Ese es el desafío y es lo que tenemos con los dueños de la compañía. El Gerente General y detrás de él, yo y mis colegas, que estamos inmediatamente detrás de él. Entonces ese es el principal desafío. No hay otro más importante que ese, digamos” (Ejecutivo Empresa Minera).

“A ver, las (actividades) más críticas si nos vamos por el lado de la operación, porque esto es un negocio y hay que verlo por ahí primero” (Participante Secundario Empresa Minera).

Esta visión organizacional se percibe como un valor, centrando su mirada en lo urgente y contingente.

“Los desafíos son darle continuidad operacional a la faena, ese es el gran desafío y eso se ha logrado en buena forma, de manera fantástica” (Ejecutivo Empresa Minera).

De esta manera, la prioridad por la producción moldea la agenda del resto de las áreas, de modo que siguen siendo validadas las acciones que van en esa dirección y de aporte o resultado de corto plazo, relegando así la planificación y gestión en otros ámbitos que pueden ayudar a la salud organizacional. Adams (1998) menciona que uno de los principales desafíos de la industria extractiva de recursos naturales como la minería es la adquisición y defensa de la renta económica, lo que se encuentra claramente identificado en la cultura de la Empresa Principal, en su grupo ejecutivo y en su plan de crecimiento (Lambin, 1995). Sin embargo, dejar de lado aspectos organizativos puede minar el resultado del proyecto en sí mismo, como también la proyección de crecimiento estratégico.

Pese a la alta valoración que se le entrega a este foco centrado en la producción y los resultados financieros, podemos ver que como consecuencia emerge en esta categoría, la subcategoría Organización Reactiva, que da cuenta de esta baja capacidad de gestión y planificación a largo plazo de la Empresa Principal, centrándose en resolver el día a día, sin la reflexión necesaria para afrontar el crecimiento autoimpuesto (Argyris, 2010).

“Te diría que en parte sí fue un monstruo, porque el yacimiento que compramos, suponemos, que geológicamente era lo mismo que nuestro yacimiento y dijeron "juntamos estas 2 faenas y veamos cuánto tenemos de mineral. Entonces la disposición no es llegar y pegar, pero para poder tener una idea lo pegaron no más y al resultado lo llamamos "Frankenstein". Ahora estamos tratando de que ese monstruo pueda caminar y todo” (Ejecutivo Empresa Minera).

La prioridad en la producción y resultados financieros se encuentra tan arraigado, que moldea fuertemente la cultura organizacional de la empresa principal, la que se auto percibe como una cultura de Mediana Minería, esto supone una forma de hacer las cosas que implica hacer mucho con pocos recursos (Ponce, 2008)

“Fue así, a lo Mediana Minería, rápido y con poca plata. Eso fue así, realmente” (Ejecutivo Empresa Minera).

Este concepto también subyace en las características de los trabajadores de la Empresa Principal como valor, acentuando la necesidad de la polifuncionalidad.

“Entonces hacia allá, si tú me preguntas ¿y están metiendo la cultura?, sí, vamos hacia eso, o sea, el viejo ojalá sea polifuncional” (Ejecutivo Empresa Minera).

Es importante señalar que los ejecutivos se encuentran muy alineados en lo relacionado a la cultura de la Empresa Principal, destacando constantemente como valor de la compañía, esta forma de trabajar.

“...esta es una empresa antigua, con, con varios cambios de tipo cultural, en realidad, para serte franco no ha cambiado mucho la cultura y, muy por el contrario, o sea... las personas que están dentro, y los más antiguos, sobre todo, o sea se jactan de la buena cultura que tenemos, con sus pros y sus contras” (Ejecutivo Empresa Minera).

Describiendo a la organización como una gran familia, donde todos se conocen. La cual, debido a su forma de operar, te exige la polifuncionalidad y te obliga a relacionarte con distintas personas de todas las áreas, así como de distinto orden jerárquico. Esta forma de operar va moldeando a las personas que trabajan en la organización, en la cual la plana ejecutiva suele tener un rango etario cercano a la edad de jubilación.

Sin embargo, esta imagen que describen los ejecutivos respecto a la cultura, contrasta con una de las subcategorías que emergieron de las experiencias y relatos, como es el Trabajo en Silos, la cual es concordante con lo revisado anteriormente en las subcategorías de Comunicación e Integración, como en el Proceso e Implementación de la Adquisición, en la categoría de Proceso. (Braun, 2013).

“Como te decía recién, son varias faenas y cada una es una isla aparte en donde cada gerente se tiene que preocupar de su isla en cuanto a los costos o la accidentalidad” (Ejecutivo Empresa Minera).

Basado en líneas colectivas de liderazgo, existe una brecha significativa en este equipo ejecutivo, puesto que el trabajo en silos se contrapone al liderazgo distribuido, siendo fluido y construido entre sí a través de actividades en el proyecto, como exponen Denis, Langley & Sergi (2012). En este sentido debería enfatizarse la colaboración y los procesos relacionales de co-construcción, al desarrollo de liderazgo relacional, colectivista y no autoritario.

“Tenemos esa actitud de dueños de fundo ”¿Qué te metes [...]? Si yo soy el que conoce el área” (Ejecutivo Empresa Minera).

De esta manera los ejecutivos no abordan los objetivos organizacionales desde una mirada de equipo, sino de unidades, donde cada cual genera su propio sistema, resultando complejo la interacción de las gerencias transversales con las operacionales, percibiendo éstas últimas como responsables del quehacer diario propio, dificultando la colaboración y utilización de estos recursos. Esta situación contrasta con la Cultura Organizacional de la Faena Adquirida, la cual al haber sido filial de la Gran Minería venía con procesos más estructurados, dónde Casa Matriz era un músculo fuerte para su operación.

“Una empresa que cotiza en la bolsa tiene ciertos estándares y una empresa que no cotiza en la bolsa tiene otros estándares. La empresa que fue adquirida [...] sí tenía esos estándares, pero nosotros no” (Ejecutivo Empresa Minera).

Otro aspecto relevante en la cultura de la Faena Adquirida, es que ya había pasado por otras ventas anteriormente, teniendo conciencia de la situación actual y venidera para la compañía.

“Yo creo que al final, todos estábamos acostumbrados a que vendiera [...] porque sabíamos que todavía tenía un tiempo de vida” (Participante Secundario Empresa Minera).

Al estar expuesta a procesos anteriores, generaron una débil cultura organizacional, la cual se sustenta en la incertidumbre del porvenir y los constantes cambios de liderazgos (Schein, 1984).

“...es una minera que todos teníamos claro que no tenía mucha proyección, porque ya su mineral se estaba acabando, sabíamos que era... como dicen por ahí (risas), ya teníamos como los días contados, sabíamos que [...] estaba en venta por los medios de comunicación, salió en el diario y bueno, obviamente nos mandaron un comunicado oficial indicando de qué, [...] se iba a vender, porque obviamente no era viable para ellos mantenerla” (Participante Secundario Empresa Minera).

Desde ahí se explica la razón de la conducta pasiva respecto a la implementación de formas de trabajo y cultura impuesta por la Empresa Principal, mostrándose con líderes cercanos a los trabajadores, quienes, en la cultura de Gran Minería, escasa vez tiene contacto con el personal Gerencial.

Liderazgo: Para los efectos de esta investigación, basamos el concepto de liderazgo como un 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).

La construcción de las categorías se explica desde la propia visión de los líderes del proceso de adquisición, tornando dos corrientes, una en el “Discurso Épico” y la otra como referente a la propia experiencia y expertise de las “Competencias de los Líderes”, mientras que las dimensiones de “Gestión de Personas” y Autonomía y Jerarquía” se dedujeron en relación a los procesos, estructura y artefactos organizacionales visibles brindados y cómo los líderes los desafían o integran.

Como estructura organizacional, se aprecia una Gerencia de RRHH débil, que no participa en las decisiones estratégicas de la organización, quedando relegada a lo que dispongan las Gerencias de Operaciones. Debido a esta cultura de trabajo en silos expuesta anteriormente, la Gerencia de RRHH no presta asesoría y los Ejecutivos no buscan el apoyo que se requiere en un proceso como el de adquisición de una nueva faena. De esta manera existe una contraposición del discurso de los ejecutivos, quienes por un lado reconocen el valor de las personas y su importancia en el proceso, versus darle el músculo de poder necesario en la organización, validando o exigiendo su expertise, para la toma de decisiones.

“Las gerencias corporativas, no están involucradas directamente en el desarrollo de este plan, pero si me tengo que coordinar con ellos (Gerencia de RRHH) por los temas que tiene que ver con... relación con los sindicatos o regulaciones o reestructuración que estamos haciendo de personal” (Ejecutivo Empresa Minera).

Así la Gerencia de RRHH en ningún momento toma control ni protagonismo en el Proceso de Adquisición, centrándose en roles de ejecución. Por su parte los ejecutivos con su actuar, demuestran una alta afiliación a la cultura basada en el foco productivo, de manera tal que no existe un alternancia hacia el dominio de las relaciones, aspecto que los modelos de perspectiva situacional enfatizan exponiendo que la mayoría de las situaciones se manejan mejor a través de estilos de liderazgo socioemocional (comportamiento de relación), en especial situaciones en las que grupos e individuos poseen competencias técnicas altamente desarrolladas, como sería este caso.

“En general, no ha habido una cultura de colaborar en interdisciplinas. Y eso, bueno, ha sido una historia, yo diría, exitosa de cenizas, con ese esquema de muchos años de muchos silos, con su liderazgo, con su cultura” (Ejecutivo Empresa Minera).

Uno de los factores relevantes de los líderes en el proceso de adquisición, fue la forma en que se generaron las instancias de comunicación y colaboración, siendo éstas de carácter lineal, distinguiéndose 3 formas: desde la Gerencia

General hacia los ejecutivos, entre la propia plana ejecutiva y de los Ejecutivos a sus equipos de trabajo, omitiendo la comunicación de retroalimentación desde sus propios equipos, funcionando como cascada unilateralmente. Así se evidencia no solo la comunicación en silos existente, sino además el componente jerárquico predominante.

“...y visualizo tres grandes grupos no más, o sea, el gerente general, y si te fijas hice una línea hacia abajo que es la directriz que él da” (Ejecutivo Empresa Minera).

En lo concerniente a la autopercepción de los ejecutivos, existe una apreciación de valor en la toma de decisiones rápidas, en la capacidad de ir resolviendo sobre la marcha, solamente con una idea del “Plan de Abordaje”, esto genera la sensación de complacencia respecto a lo realizado en el proceso.

“En ese sentido esos planes no eran anticipados, fue hecho en la medida en que fue adquirida la compañía” (Ejecutivo Empresa Minera).

“Tal vez haber sido un poco más conservadores nos hubiese quitado un par de... de dolores de cabeza y de estar dando explicaciones y esas cosas de este tipo, ya. Yo digo que hemos hecho un proceso súper... súper eh... bueno súper bien llevado” (Ejecutivo Empresa Minera).

Así hay un fuerte enfoque a la valoración de la tecnocracia, que conlleva a resultados en corto plazo en base a sus propias competencias. Así el equipo ejecutivo tiene una alta autovaloración que no traspasan al proceso, ya que se relevan las capacidades individuales de liderazgo enfocado en lo operacional, que se puso al servicio de la adquisición, separando el proceso en sí, con el desempeño personal.

“Primero nos encontramos con un equipo profesional, altamente capacitado. Vuelvo a insistir, era un equipo muy cohesionado, que venía respaldado de la gran minería, con un personal muy calificado” (Ejecutivo Empresa Minera).

En línea con esta autopercepción se encuentra la retórica expuesta en la subcategoría de “Discurso Épico” donde se atribuye que la adaptación cultural en la Faena Adquirida se realiza con gusto por los trabajadores, ya que, de lo contrario, la faena hubiese tenido que cerrar. Aquí el equipo ejecutivo se autopercibe como “salvador” asumiendo la responsabilidad de contra toda adversidad, conseguir los resultados esperados y exigidos por el CEO.

“Hubo una necesidad de estabilizarse ellos emocionalmente (trabajadores de la Faena Adquirida), sabían que venían en un proceso de cierre, [...] se cerraba en septiembre del año pasado y ellos encuentran una empresa que

se hace cargo de esto y les ofrece seguridad y mantenerlos” (Ejecutivo Empresa Minera).

Es así como podemos observar una dicotomía en cuanto a la presencia práctica, por un lado, de un estilo de liderazgo de índole transaccional (Burnes, 2004), enmarcado en aspectos básicos contractuales, versus a autopercepción de un liderazgo articulador de visión y generador de significado por medio de la creación de imágenes significativas comunes de futuro que inspiren a los equipos, que llevó al éxito este proceso.

De esta manera, el análisis de discurso nos lleva a construir una imagen del liderazgo organizacional existente en el proceso de adquisición y fusión, el cual nos lleva a describir los supuestos básicos en la plana ejecutiva, partiendo de la base que estos supuestos básicos son propios de los individuos, pero a su vez se construyen y validan colectivamente, retroalimentándose constantemente en la cultura (Schein, 1984).

V.II Supuestos Básicos Emergentes en los Ejecutivos de Empresa Minera, en un Entorno de Adquisición y Fusión

Visión de las personas, las relaciones, la resolución de conflictos y capacidad y validación de aprendizaje.

Las personas son motivadas principalmente por incentivos externos, como recompensas o sanciones y su desempeño está influenciado por un intercambio transaccional de beneficios tangibles, por lo tanto, son responsables de su propio desempeño.

En este supuesto se aborda el accionar de los ejecutivos en el traspaso de responsabilidades a sus subalternos respecto al desempeño, así como el foco transaccional que demuestran con las personas, no considerándolo un recurso trascendental el cual debe gestionar el líder. De esta manera las personas se perciben como oferentes de servicios y cumplen con los objetivos establecidos a cambio de recompensas o reconocimiento. Así el foco del líder se encuentra en asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y alcanzar

resultados concretos que beneficien tanto a los empleados como a la organización.

La comunicación es la transmisión de información relevante para la ejecución de tareas específicas, sin ser necesario fomentar la colaboración, la participación o la retroalimentación.

La forma de comunicación empleadas por los líderes no sólo se presenta en esta forma lineal y jerárquica en que se expresan, sino también en la forma de trabajo en silos, no comunicándose con otras áreas, no fomentando la retroalimentación y en el bajo nivel de autocrítica. Así en la práctica la comunicación se utiliza únicamente para transmitir instrucciones, directrices y datos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas. No se le otorga importancia a la participación activa de los empleados, el intercambio de ideas, la colaboración entre equipos o la retroalimentación constructiva, lo que genera una visión limitada centrada en la unidireccionalidad de este proceso trascendental en el contexto que se analiza.

Visión de procesos, focos y prioridades, nivel de formalidad.

La eficiencia operacional técnica son los criterios primarios para tomar decisiones y diseñar procesos en la organización.

Tanto de manera explícita como implícita, cada acción de los ejecutivos se centraba en primera instancia en el foco productivo, relegando otros ámbitos organizacionales relevantes para la consecución de un proceso de adquisición como se relevó en la teoría. De esta manera el líder valora principalmente la eficiencia y la efectividad en la ejecución de sus operaciones técnicas, como la producción, el rendimiento y los resultados medibles, priorizando la optimización de los recursos y la maximización de la productividad. La toma de decisiones se centra en lograr la eficiencia máxima en términos de costos, tiempo y calidad técnica, dándole menor importancia a otros aspectos como la flexibilidad, innovación o la adaptación al cambio.

Visión de Sistemas y tecnología, capacidad de innovación.

El éxito pasado es indicativo de que los métodos y enfoques utilizados han sido efectivos y seguirán siéndolo en el futuro.

Los líderes pese a enfrentarse a un entorno desafiante, el que implicaba un escenario nunca antes vivido por la compañía, mantuvieron su forma de trabajo, centrándose en sus propias historias de éxito, no generando una apertura frente a la oportunidad que se estaba generando. El líder se autopercibe como exitoso y confía en que las estrategias y prácticas que han funcionado en el pasado seguirán siendo exitosas en el futuro, aferrándose a lo que le ha funcionado antes y se muestra resistente al cambio, creyendo que, mantener la misma forma de hacer las cosas, es la clave para continuar siendo exitoso. Se basa en la idea de que existe una relación directa y predecible entre las acciones tomadas y los resultados obtenidos, no considerando que aferrarse a estos métodos del pasado puede llevarlo a la complacencia y a la resistencia al cambio.

Visión sobre la gestión, prioridades y su ciclo y etapas, y si hay visión sistémica o no.

Los problemas y desafíos en la organización pueden ser abordados de manera efectiva a través de la identificación y solución de problemas individuales o departamentales.

La falta de visión sistémica de la organización conlleva a comportamientos detectados como la forma de comunicación, así como la forma de trabajo en silos, al centrarse en los objetivos operacionales, los problemas se abordan de manera unifactorial, fragmentando la organización, tratando de resolver problemas de manera aislada y priorizando resultados inmediatos y tangibles.

El líder cree que puede resolver problemas a nivel individual o departamental y de esta manera se logrará el éxito general de la organización, no prestando atención suficiente a las relaciones, las interdependencias y las implicaciones de largo plazo que pueden existir entre los diferentes elementos de la organización y su entorno.

En base a los supuestos básicos emergentes, que surgieron desde el discurso de los ejecutivos, la forma de liderazgo de los ejecutivos de Empresa Minera, tiende a ser de tipo transaccional (Burnes, 2004), el cual no posee las características necesarias para los desafíos que se detallan en el Plan de Crecimiento previsto, debiendo éste transitar paulatinamente hacia un liderazgo enfocado inicialmente en aspectos como colaboración, aprendizaje eficaz y autonomía y competencia.

V. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Como hemos revisado, Empresa Minera, es una organización cuyos dueños son privados y de capitales nacionales, liderada por un Gerente General que reporta a su vez a un Directorio. El crecimiento de la compañía ha sido constante desde sus inicios hasta la fecha, donde se incluye el crecimiento alcanzado en el último año con el proceso de adquisición y fusión de la nueva faena y los resultados operativos y financieros asociados.

En este marco, en el cual encontramos un escenario interno operativo y financiero alineado a su cultura, vemos factible generar una propuesta de intervención que esté orientada a desarrollar y fortalecer el liderazgo interno de sus Ejecutivos impactando en su desempeño sistémico y el de sus respectivos equipos, con el fin de potenciar el crecimiento y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

En el caso en particular de “Empresa Minera” vemos algunas claves relevantes a tener en cuenta a la hora proponer este plan de intervención. En primer lugar, dados los supuestos básicos y principios de liderazgo presentes

en su equipo ejecutivo, el proyecto de adquisición y fusión presentó dificultades que significaron un nivel de riesgo alto para el proyecto y su inversión, como las problemáticas y/o escenarios operativos no observados con antelación en la faena adquirida, problemáticas de colaboración e involucramiento entre áreas operativas y de soporte, problemáticas sindicales, problemáticas y/o falta de actividades de integración y participación entre colaboradores de la compañía que favorecieran las dinámicas organizacionales, e incluso retroceso en la implementación de sistemas de soporte.

Si bien estas problemáticas han sido resueltas y sorteadas, esto se ha producido con dificultad, dada la preparación de sus líderes, a expensas de mayor esfuerzo de parte de los trabajadores, un mayor costo, atrasos en hitos y juicios laborales, como describen los entrevistados, no cumpliendo así con las fechas estipuladas inicialmente en cuanto a la obtención de los beneficios económicos planificados.

En segundo lugar, en base a los desafíos que la organización se ha definido como Plan Estratégico de Crecimiento 2022 - 2030, en los cuales

encontramos tanto objetivos críticos en el ámbito socio técnico para continuar el crecimiento de la compañía, como objetivos críticos en el ámbito socio sensible que permitirán sustentar ese crecimiento a un nivel de estándares de gran minería en nuestro país, consideramos sumamente relevante contar con un equipo de liderazgo competente y autónomo en el desarrollo de las responsabilidades que sus roles incluyen en ambos ámbitos, apuntando así a reducir la probabilidad de que vuelvan a emerger por ejemplo las problemáticas presentes en el proyecto de adquisición y fusión como otras problemáticas y resistencias en diferentes ámbitos que ponen en riesgo los proyectos e iniciativas de cambio definidas. Esto último, con especial foco en la reducción de impactos negativos en los equipos de trabajo de la compañía.

En esta línea desarrollamos la siguiente propuesta de intervención en tres niveles:

Nivel Organizacional: establecer el “Programa de Liderazgo Corporativo”, destinado a desarrollar en los dos niveles superiores de liderazgo transversal

de la organización un perfil de líder que incluye el desarrollo de las siguientes habilidades críticas:

- a. **Aprendizaje Eficaz**, que permita aprender acerca de los propios comportamientos y cómo se piensa y razona sobre ellos con el fin de permitir la emergencia de nuevos comportamientos basados en experiencias previas. Como menciona Chris Argyris (1991) los líderes requieren superar el razonamiento defensivo para así aprender sobre sus experiencias previas, incluyendo fracasos, y desarrollar así nuevos comportamientos que se ajusten a los desafíos a los que se enfrentan. Esta habilidad implica modificar en líderes las creencias bajo los supuestos básicos sobre la flexibilidad, cambio e innovación, y sobre la gestión transaccional de los trabajadores y la comunicación lineal al servicio de las instrucciones y órdenes; interiorizando que las personas en las compañías pueden aprender y modificar sus comportamientos basados en ciclos de comunicación efectiva que permiten retroalimentar las actividades con el fin de mejorar continuamente, y que sus intereses no se encuentran únicamente alineados a aspectos contractuales como los salarios.

- b. **Colaboración**, tanto en los equipos de líderes como en las áreas que les reportan directamente. De acuerdo con Carolyn Taylor (2006) los líderes deben transitar desde el nivel 1 “Mi camino es el único” hasta el nivel 5 “Construyamos un nuevo camino juntos”. Para la autora, esto aplica para para todas las situaciones en donde equipos se unen para trabajar juntos, siendo el nivel 3 “Ustedes también tienen algunos buenos caminos” el nivel básico para colaborar y que esta colaboración se transforme en un activo. Esta habilidad implica modificar en líderes las creencias bajo el supuesto básico sobre la gestión, prioridades y su ciclo y etapas, y si hay visión sistémica o no, interiorizando a la organización como un sistema de elementos, e interiorizando que los procesos afectan a otros procesos y viceversa, por ende, lo que realiza un líder afecta positivamente o negativamente a otros y viceversa, posicionando como articulador la confianza entre ellos.
- c. **Autonomía y Competencia**, en líderes en el ejercicio de sus roles dentro de la compañía, produciendo así, no solo a líderes eficientes sino también una organización en red más horizontal. Como menciona Eric Miller (2015) esto implica el reconocimiento de todos los ámbitos de una organización, tanto técnicos como sensibles, y la necesidad de

relacionarse con ellos desde una perspectiva de liderazgo independiente del control de estructuras. Esta habilidad implica modificar en líderes las creencias principalmente bajo el supuesto básico sobre procesos, focos y prioridades, interiorizando que la eficiencia operacional técnica no son los únicos criterios válidos para la toma decisiones y diseño de procesos en la empresa.

Nivel Grupal: establecer un calendario de talleres grupales, en los cuales para el caso de “Empresa Minera” participen la primera y segunda línea gerencial, con un total de 19 líderes. Se estima un total de 06 talleres con extensiones aproximadas de 16 a 24 horas. Cada taller es acompañado por dos sesiones de seguimiento con el fin de verificar el anclaje de los comportamientos y asegurar un feedback continuo tanto entre participantes como del equipo de consultores hacia los participantes. La metodología de estos talleres incluye tanto actividades individuales como grupales, y análisis de casos, entre otras, y también aspectos como la inmersión total, es decir, los talleres son desarrollados en dependencias externas a las oficinas de la compañía y con estadía completa mientras cada taller se ejecute. A su vez, cada taller es realizado en grupos de pares (mismo nivel de rol), eliminando

la posibilidad de que se jerarquicen las relaciones al interior de cada taller, y se prohíbe realizar actividades referentes a sus roles laborales como coordinar tareas, responder llamados o mails, etc. Por último, los talleres se llevan a cabo teniendo en cuenta una distancia de tres a cuatro meses entre cada uno, y las temáticas a trabajar son la siguientes:

- a. Primer Taller: “Autogestión y aprendizaje”
- b. Segundo Taller: “Colaboración”
- c. Tercer Taller: “Gestión de Cambio y Proyectos”

Nivel Individual: definir sesiones de trabajo individuales para actores claves del equipo de liderazgo de la organización, que en el caso de “Empresa Minera” es la primera línea gerencial. Estas sesiones se encuentran lideradas por un coach y están orientadas a potenciar los comportamientos ya descritos como críticos, y a su vez, reducir las resistencias que puedan emerger con motivo de la implementación de proyectos y actividades de cambio. La metodología de estas sesiones responde a “Consultoría de Rol”, dado que por medio de esta se busca que los individuos logren un mayor nivel de eficiencia en su rol, alcanzando mayor conciencia sobre este, y entendiéndolo como un

elemento que opera dentro de una organización como sistema, que a su vez se construye de múltiples sistemas.

El “Programa de Liderazgo Corporativo” se implementa basado en un modelo de gestión 4 etapas básicas (Robbins y Judge, 2013):

- a. Planeación: etapa en la cual se socializan los objetivos y plan de actividades ya definido.
- b. Organización: etapa en la cual se organizan las actividades y los recursos necesarios.
- c. Dirección: etapa en la cual se ejecutan las actividades definidas.
- d. Control: etapa en la cual se evalúa si las actividades fueron ejecutadas en base a lo planificado y si se alcanzaron los objetivos planteados.

La finalidad con este ciclo de gestión es relevar evidencia suficiente sobre experiencias evaluadas como positivas en la compañía que se encuentren asociadas a la implementación de esta propuesta de intervención, cada vez que las experiencias positivas en los líderes permitan el anclaje de nuevas

creencias que a su vez permitan la emergencia de nuevos comportamientos y así nuevos resultados.

Para evaluar las actividades del programa, a fin de establecer indicadores de retorno, se proponen las siguientes medidas:

- a. Evaluación de las actividades por parte de los participantes.
- b. Evaluación de objetivos tipo autoreporte de los participantes.
- c. Evaluación de objetivos de parte de las jefaturas directas.
- d. Evaluación de objetivos de parte del equipo consultor.
- e. Evaluación de clima organizacional, factor de liderazgo.
- f. Evaluación de objetivos en Plan Estratégico de Crecimiento.
- g. Evaluación de problemáticas en proyectos y actividades.

Por último, desde una perspectiva crítica, vemos distante que emerja la factibilidad de llevar a cabo esta propuesta de intervención, dado que no se cuenta con los apoyos internos, tipo sponsors, que permitan proponer y gestionar esta propuesta en la compañía. Sin sponsors que trasmitan un sentido de urgencia que justifique esta propuesta hacia el equipo es poco

factible desarrollar el programa. Creemos que se debe principalmente a que esta propuesta apunta a generar modificaciones a nivel cultural, en los supuestos básicos y principios que actualmente identificamos en los líderes de la organización, tanto a nivel corporativo como operativo; por ende, puede ser entendida como una amenaza en este mismo equipo, comenzando por el Gerente General y Gerentes de Operaciones, quienes son hoy los principales actores en este modelo.

En términos financieros u operativos no se observan resistencias que pudiesen poner en riesgo la ejecución de esta propuesta en caso de contar con los sponsors internos. La empresa actualmente (e históricamente también) se encuentra llevando a cabo trabajos de consultoría por medio de proveedores externos, los cuales implican por ejemplo reuniones centralizadas para la línea gerencial (en Santiago) e inversiones relevantes considerados en el presupuesto anual. Por ende, para el desarrollo de las actividades propuestas si es factible operativa y económicamente reunir físicamente a líderes en alguna ciudad, permitiendo que estos se muevan temporalmente de sus respectivas zonas de trabajo. De esta forma también es factible costear las actividades incluidas en esta propuesta de intervención y los posibles

honorarios del equipo consultor, considerando a su vez, que se establecen indicadores de evaluación de retorno de la inversión que respaldarían costear su implementación.

VI. CONCLUSIONES

Cuando hablamos de adquisiciones y fusiones, y a su vez cuando buscamos literatura relacionada al liderazgo en estos procesos, encontramos especial hincapié en las habilidades de los líderes y cómo junto a la dimensión cultural se encuentran estrechamente ligadas para el éxito de estos procesos.

A lo largo de esta investigación hemos podido observar que esta dimensión de éxito es completamente particular y exclusiva a los objetivos operativos organizacionales. Se nos presenta un proceso de adquisición y fusión, donde la Empresa Principal posee una organización centrada en los objetivos financieros y productivos, la cual ha llevado con éxito este proceso según los ojos de sus ejecutivos y CEO, y que, en base a ello, se apresta a enfrentar desafíos de mayor envergadura, orientadas al crecimiento de la empresa.

Así nos encontramos con un equipo de ejecutivos que sustentan su liderazgo en supuestos básicos y principios compartidos como:

- a. Las personas son motivadas principalmente por incentivos externos, como recompensas o sanciones y su desempeño está influenciado por un intercambio transaccional de beneficios tangibles, por lo tanto, son responsables de su propio desempeño; y la comunicación es la transmisión de información relevante para la ejecución de tareas específicas, sin ser necesario fomentar la colaboración, la participación o la retroalimentación.
- b. La eficiencia operacional técnica son los criterios primarios para tomar decisiones y diseñar procesos en la organización.
- c. El éxito pasado es indicativo de que los métodos y enfoques utilizados han sido efectivos y seguirán siéndolo en el futuro.
- d. Los problemas y desafíos en la organización pueden ser abordados de manera efectiva a través de la identificación y solución de problemas individuales o departamentales.

En esta línea, desde el análisis y perspectiva de gestión de personas en este proceso de adquisición y fusión, podemos observar que los conflictos mencionados que se han desarrollado en la organización, por medio de mantener este estilo de cultura y liderazgo, la han hecho menos eficiente, generando un bienestar de corto plazo, que se podría tensionar y perder si la organización a través de su equipo de ejecutivos y jefaturas no visibilizan y actúan en equilibrio entre los factores socio técnicos y socio sensibles. Creemos que es imperativo relevar el desarrollo de estos últimos aspectos con miras a continuar implementando el plan de crecimiento empresarial ya definido.

Por ende, se torna relevante comprender en términos de aprendizaje el cómo se construyen y validan los comportamientos al interior de las organizaciones. Los resultados nos muestran que el liderazgo emerge en un proceso de construcción y validación grupal, es decir, a nivel de significados el grupo va escogiendo y reforzando aquellas conductas de los líderes, estableciendo un modelo cultural propio de lo que es y será aceptado. El porqué es tan difícil trabajar las conductas, no solo radica en la dinámica organizacional, sino también en que éstas se encuentran sustentadas

internamente en supuestos básicos, que implícitamente, se manifiestan en el discurso o acciones, sin ser conscientes los líderes de ellos.

Por ejemplo, sostener un abordaje operativo y financiero, al igual que actividades o procesos anteriores, en un proceso de fusión y adquisición con el fin de tener éxito nos muestra claramente la creencia que nos es necesario cambiar al menos que se cometan errores o surjan o problemas que te impidan avanzar en el proyecto, por ende, no es necesario anticiparse a escenarios y cambiar la forma de hacer las cosas. A su vez, que el equipo ejecutivo operativo que lidero el proyecto se encuentre en la ejecución con problemas y escenarios desconocidos para ellos, pero que, si estaban en conocimiento de los equipos de la faena adquirida, o por otros líderes de la misma empresa, muestra claramente la creencia sobre la naturaleza y motivación de las personas ya mencionado, y que, el enfoque para abordar estos proyectos es unifactorial, en silos, con escasa o nula comunicación y articulación transversal; o el mismo hecho de implementar un sistema que implica un retroceso tecnológico en la gestión de un departamento.

Entendiendo este proceso de construcción podemos visualizar por un lado la razón del fracaso y éxito de muchos modelos de liderazgo implementados en organizaciones, aquellas organizaciones que buscan por el camino rápido y corto trabajar habilidades como el liderazgo, por medio de la capacitación de sus líderes, sin trabajar los supuestos básicos y principios que hacen que sus líderes se comporten de determinada manera, van directo al fracaso. Sin embargo, aquellas organizaciones que trabajan habilidades de liderazgo, basados en la modificación de los supuestos básicos y principios asociados, están llamadas a alcanzar el éxito.

Dado esto, cuando los líderes desarrollan nuevos modelos mentales de colaboración, aprendizaje, autonomía y competencia en el manejo eficiente de sus roles, logran en sí desarrollar un nuevo marco de habilidades que les permite visualizar y cuestionar las creencias a la base, así por consecuencia, modificar y desarrollar nuevas creencias acordes con las circunstancias.

Generar este nivel de desarrollo al interior de las organizaciones, es el rol de un profesional gestor de personas y de dinámicas organizacionales,

específicamente, generar estos ciclos de aprendizaje que lleve a movilizar y a desarrollar a las personas y equipos que conforman las organizaciones.

No obstante, como hemos planteado, no vemos factible por ahora implementar en “Empresa Minera” el plan de intervención, ya que no contamos con apoyos internos que nos lo faciliten. Esto se debe principalmente a que el escenario interno productivo y financiero de la compañía ha sido favorable, en sentido que los objetivos que se han planteado los han alcanzado en mayor medida, por ende, hoy no encontramos en la organización ese punto de quiebre que hace a sus líderes cuestionarse qué están haciendo mal en su gestión, que no les permite alcanzar los objetivos estratégicos. Hoy aún encontramos un discurso épico en ellos, con el cual se justifica y disfruta el logro de objetivos con dificultad, e incluso en desmedro de varios. Un factor adicional, y sumamente importante, es el hecho de que este ciclo virtuoso en el cual se sustenta este modelo, es principalmente validado y honrado por el gerente general de la compañía, por ende, se torna aún más difícil implementar sin contar con su apoyo.

En perspectiva, consideramos que procesos de investigación como este, permite desarrollar en sus investigadores nuevas habilidades que son

altamente valoradas hoy en día en profesionales del área de gestión de personas. Principalmente, adquirimos una herramienta fundamental para poder observar, diagnosticar y proponer soluciones, como lo es la metodología de investigación-acción y el análisis de discursos.

Hoy se demanda en los profesionales del área, en diferentes tipos de organizaciones, que puedan desarrollar procesos reflexivos junto a personas y equipos, procesos que conlleven a su vez a procesos de aprendizaje continuo para preparar a la organización tanto para desafíos actuales como futuros.

Desde este punto de vista, consideramos que esta metodología y herramienta son fundamentales para el ejercicio eficiente de nuestros roles en el presente y futuro. Si bien no tenemos claridad absoluta sobre los caminos que la vida nos presentará, si tenemos claridad y conciencia que estas habilidades serán de total utilidad para el desarrollo autónomo y competente de nuestros roles, siendo así capaces de liderar nuestro propio desarrollo profesional.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, R. (1998). “*Strategic Challenges for the Australian Minerals and Energy Sectors*”, Resource Strategies Confidential.
- Argyris, C. (1991). “*Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos*”. Harvard Deusto business review, 51-63.
- Argyris, C. (2010). “*Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*” Oxford University Press.
- Avolio, B.J., y Gardner, W.L. (2005). “*Desarrollo de liderazgo auténtico: llegar a la raíz de formas positivas de liderazgo*”, The Leadership Quarterly, vol. 16, núm. 3, págs. 315–338.
- A., Minería, L., & Chile, D. (2021) “*Servicio Nacional de Geología y Minería*”
https://www.sernageomin.cl/pdf/Anuario_de_la_mineria_de_chile_2021_v_30062022.pdf
- Bertalanffy, L. Von. (1956). “General System Theory”, General Systems: Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory, 1, pp. 1-10.
- Braun, D. (2013). Successful Acquisitions (2013). AMACOM. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/728240/successful-acquisitions-pdf>.
- Burnes, B. (2004). “*Cambio emergente y cambio planificado: ¿competidores o aliados? El caso de la construcción XYZ*”, Revista internacional de gestión de operaciones y producción, 24(9), 886–902.
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B. & Shani, A. B. R. (2020). “*Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership*”, Journal of Business Research, 108, 42-51.
- Clayton, M. (2011). “THE BIG IDEA: The New M&A Playbook”, Revista HBR, Mergers & Acquisitions.
- Cuming, C y Worley, T. C. (2007). “*Desarrollo organizacional y cambio*”, México: Thompson Editores.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). “*Liderazgo Transformacional: investigación actual y retos futuros*”, Universidad & Empresa, 25, 13-32.
- Daft, R. (2006). “*La experiencia del liderazgo*”, Ciudad de México, D.F.: Cengage Learning.

- Denis, J.L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). “*Leadership in the Plural, The Academy of Management Annals*”, 6:1, 211-283.
- Drucker, P. (1998). “*Las fronteras de la Administración: Donde la Decisiones del mañana cobran forma hoy*”, (3ra. Edición), Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965). “The Causal Texture of Organizational Environments”, *Human Relations*, 18(1), pp. 21-32
- Fletcher, J.K. (2004). “*The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change*”, *Leadership Quarterly*, 15 (5), 647–661.
- Gibb, C.A. (1954). “*Leadership. In G. Lindzey*” (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877–917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972). “*The management of change. Training and Development Journal*”, 26 (1), 6-10.
- Krantz, J. & Maltz, M. (1997). “A framework for consulting to organizational role”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49 (2), 137-151.
- Lambin, J. (1995). “*Marketing Estratégico*”, McGraw-Hill, Madrid, España.
- Lindgren, M. y Packendorff, J. (2009). “*Revisión del liderazgo de proyectos: hacia perspectivas de liderazgo en la investigación de proyectos*”, *Int. J. Organización del proyecto y Gestión*, vol. 1, núm. 3, págs. 285–308.
- Lussier, R., y Achua, Ch. (2016). “*Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*”, (6ta edición). Ciudad de México, D.F., Cengage Learning.
- Mascareñas, J. (2005). “*Fusiones y adquisiciones de empresas*”, Madrid: McGraw Hill.
- Mc.Cann, J. E., y Gilkey, R. (1990). “*Fusiones y Adquisiciones de Empresas*”, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- McKinsey&Company, Organization, Merger Management, 2016 [en línea] <<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/how-we-help-clients/merger-management>> [consulta: agosto 2016].
- Mergers & Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders. (2006). Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)
- Miller, E., (2015) “*Liderazgo, Creatividad, y Cambio en Organizaciones*” (1ra Ed.) Chile, Copygraph.

- Moscoso, C., Apuntes del curso Creatividad y Clima Innovador, [presentaciones], Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Depto. Ingeniería de Minas, 2009.
- Página Corporativa, Grupo Minero Las Cenizas. Extraído 6 de Julio de 2022, disponible en www.cenizas.cl
- Parry, K.W., y Bryman, A. (2006). “*Liderazgo en las organizaciones*”, en SR Clegg, C. Hardy, TB Lawrence y WR Nord (Eds.) The SAGE Handbook of Organization Studies, 2.^a ed., Londres: Sabio.
- Ponce, M. (2008). “Diseño de una investigación de estilos de liderazgo en la minería del cobre en Chile”, (Memoria Título Ingeniero Civil Industrial), Universidad de Chile, Santiago.
- Raelin, J.A. (2016). “*Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency*”, Leadership, 12, 131 - 158.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). “*Comportamiento Organizacional*”, (15ta. edición). Ciudad de México, D.F., Pearson.
- Roger L. Martin, (2016). “*M&A: The One Thing You Need to Get Right*”, Harvard Business Review, Extraído el 13 de Julio de 2022, disponible en, https://hbr.org/2016/06/ma-the-one-thing-you-need-to-get-right?cm_sp=Magazine%20Archive-_-Links-_-Current%20Issue
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M. & Torres, C. P. M. (2014). “*Metodología de la investigación*”. McGraw-Hill Education.
- Sanfuentes, M., Apuntes del curso Coaching y Consultoría Organizacional, [presentaciones], Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Programa Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, 2022.
- Schein, E. (1984). “*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”, Sloan Management Review, 25:2, p.3
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, C. (2006). “*La cultura del ejemplo: una nueva manera de hacer negocios*”, (1ra Edición). Buenos Aires, Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- Vergara, C. (2012). “*Competitividad Mundial en el Mercado del Cobre*”. (Tesis Grado Magister), Universidad de Chile, Santiago.