

# PERCEPCIONES DEL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA MINERA NORTEAMERICANA EN LA INDUSTRIA MINERA EN AREQUIPA, PERÚ.

## PERCEPTIONS OF LEADERSHIP OF NORTH AMERICAN MINING INDUSTRY IN THE MINING INDUSTRY IN AREQUIPA, PERU.

*Purísima Neira, Patricio Berrocal\*\*, Roxana Pacori\*\**

### RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo mostrar las percepciones del liderazgo que existe en la industria minera en la ciudad de Arequipa, en Perú. Para ello se entrevistó a un líder del rubro, específicamente al gerente de logística de la sociedad minera "Cerro Verde", un yacimiento cuprífero de inversores estadounidenses. Dicho líder manifiesta dimensiones del liderazgo de Rango Total, en un grado alto y medio, el carisma, la inspiración, estímulo intelectual, consideración individual y reconocimiento contingente, mientras que las dimensiones como Administración por excepción pasiva y Laissez Faire están presentes en un grado menor o no se perciben. Se puede aseverar que estos líderes se mueven dentro de estas dimensiones de pendiendo de la situación.

**Palabras claves:** Estilos de liderazgo, industria minera norteamericana, minería en Latinoamérica

### ABSTRACT

The following study has as principal target to show the leadership perception existing in the mining industry in the Arequipa City, Peru. For this we interviewed a leader in the industry, specifically the logistics manager of the mining company "Cerro Verde", a copper deposit of U.S. investors. This leader manifests Total Range Leadership dimensions, in a high and medium grade, inspiration, management-by-exception active, management-by-exception passive, contingent reward and intellectual stimulation, while the dimensions like individualized consideration and Laissez Faire are present

---

\* Doctor of Philosophy in Business Administration (ULSETB), Ingeniero Civil Industrial, Académica de Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Arturo Prat.

\*\* Ingeniero Civil Industrial Egresado de la Universidad Arturo Prat, Iquique - Chile.

**Recibido:** 19/09/16

**Aprobado:** 12/11/16

in a low grade or cannot be detected. It is possible to assure that these leaders move among these dimensions depending on the situation.

**Keywords:** Leadership styles, American mining industry, mining in Latin America

## INTRODUCCIÓN

Una de las consecuencias del desarrollo tecnológico acelerado del último tiempo ha sido la pérdida de las ventajas competitivas tradicionales, hay fácil acceso a la tecnología, la información es bien común, la localización geográfica no es importante y los stakeholders están informados de la competencia, lo que ha generado la búsqueda de otras (1). Dentro de este contexto, una rama de ésta búsqueda se ha enmarcado en la Cultura y Valores de las empresas, donde uno de los temas principales es el liderazgo.

Es fundamental para la supervivencia de una empresa emprender con una dirección estratégica y participativa basada en el Liderazgo. En estos tiempos debe asumirse el trabajo en equipo, con Liderazgo, con sinergia y consenso para obtener buenos resultados a nivel organizacional. Esta situación no es ajena en la industria minera, específicamente en la ciudad de Arequipa, Perú, en donde según el experto entrevistado, la industria es altamente competitiva y por ende requiere de un buen Liderazgo para sobrevivir en el mercado.

El principal enfoque de esta investigación es el obtener el perfil del líder, a base de entrevistas efectuadas al gerente del área de logística de la empresa minera Norteamérica "Cerro

Verde", mediante el análisis de las dimensiones del liderazgo propuesto por Robert N. Lussier y Christopher F. Achua (2)

Tras la entrevista fue posible distinguir las diversas metodologías en el estilo de liderazgo del entrevistado, tanto sociales como profesionales correspondientes al cargo ejercido dentro de la compañía. Con el desarrollo de dicha entrevista, mediante el descubrimiento de técnicas y/o herramientas que utilizaban estos líderes para dirigir a sus colaboradores; habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales toman fuerza a la hora de establecer el estilo de liderazgo de la industria.

Los principales factores sobresalientes observados en el entrevistado, van en directa relación, con el carisma, la inspiración, el estímulo intelectual, administración por excepción pasiva y el reconocimiento contingente, considerando a aquel líder conflictivo como una exclusión o el no oportuno para la industria, debido a que el clima laboral que debe darse, corresponde a ser el más cálido posible.

Existe en la actualidad varios estilos de Liderazgo, entre los cuales se encuentra el modelo de Liderazgo de Rango Total, que contempla el Liderazgo transformacional (Orientado a las personas o relaciones), Liderazgo transaccional (Orientado a las tareas) y Laissez faire.

El presente artículo se llevó a cabo en base a las dimensiones de liderazgo propuestos por el Doctor en Psicología Industrial y Docente investigador de la Binghamton University, Bernard Bass, y el Doctor Bruce J. Avolio, miembro de la Academy of Management y de la Sociedad Americana de Psicología. En conjunto por las ideas propuestas por Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, en su libro: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (3)

El artículo expuesto tiene su origen en el taller de Liderazgo, desarrollado en la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile, con el objetivo de analizar y conocer por manera grupal y directa los estilos de liderazgo existentes en diferentes industrias de todo Latinoamérica, mediante la entrevista de connotados líderes del rubro a estudiar.

El motivo por el cual se ha escogido esta industria en particular, es por la destacada importancia que ha obtenido la industria extractiva (En especial la industria cuprífera), en la economía de Latinoamérica, y la destacada relevancia de las inversiones norteamericana (estadounidense y canadiense), en el rubro. Cabe destacar que la industria cuprífera se encuentra presente a lo largo de varios países de Latinoamérica, y al ser un rubro que requiere de diversos tipos de colaboradores y miembros, toma relevancia conseguir un ambiente de trabajo armonioso guiado por líderes con objetivos, metas y valores el común (4).

Por otro lado, El yacimiento minero "Cerro Verde" controlado por la compañía estadounidense Freeport McMoRan Copper & Gold, es actualmente uno de los principales productores de cobre del país, donde la importancia del liderazgo influye no solo a la empresa, sino

que además cobra relevancia a nivel social, cultural, económico, y medioambiental en toda la provincia de Arequipa. (5)

## MARCO TEÓRICO

### ESTILOS DE LIDERAZGO

Las definiciones más simples y sencillas según la literatura sobre Líder son las siguientes (6):

Líder es quien es capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo.

Es aquel con capacidad y habilidad de dar satisfacción a las demandas y requerimientos de sus colaboradores, subalternos y por tanto a sus clientes.

Es la persona que siempre se encuentra en el momento clave y en el lugar crucial, y que cuenta con un valor añadido para contribuir a cubrir las necesidades del grupo.

Dadas las definiciones anteriores, se define liderazgo como "el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo contribuir a que la organización alcance sus objetivos, logrando que las personas trabajen con confianza y honestidad (6).

El estudio del Liderazgo durante décadas ha sido de relevante importancia para el análisis sobre el impacto significativo que este ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales (7). Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características que poseen los líderes como, por ejemplo: el modo de actuar y el modo de tomar decisiones. Unas de las clasificaciones más tradicionales es la propuesta por (8), en donde distingue tres tipos de liderazgo, transaccional, transformacional y laissez faire. "El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, es decir,

Bass recoge el planteamiento de Burns y lo implementa para generar la línea de investigación en torno a lo que denominó Liderazgo Transformacional, estilo de liderazgo que se transformó en el más estudiado al año 2007 (9)

Bass (8) utiliza la conceptualización de Burns para establecer su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. En primer lugar, Bass no concuerda con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un continuo (en el que, si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas), argumentando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de

Liderazgo, identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (*laissez faire*).

### **Liderazgo Transaccional**

Los líderes transaccionales son considerados como "instrumentales" (10), puesto que su función es la de guiar a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, aclarando para ello los requerimientos del rol que desempeñan y la tarea a desarrollar (11).

Se distinguen dos dimensiones, la recompensa contingente, que es una interacción entre

líder y seguidor, guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos, y la segunda, el manejo por excepción, lo que quiere decir que el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

### **Liderazgo Transformacional**

Bass (8) describe el liderazgo transformacional a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (12).

Bass (8) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

Carisma (desarrollar una visión)

Inspiración (motivar para altas expectativas)

Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)

Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

### **Laissez Faire**

Es una característica observada del liderazgo transaccional. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo Bass (8).

### **Liderazgo de rango completo**

Los investigadores (13) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado "Liderazgo de rango completo" o FLR (Full Range Leadership). A diferencia del modelo original propuesto por (14) y adaptado por Bass (8), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (13).

El liderazgo de rango total incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (15). A continuación, se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL

(Full Range Leadership) (10).

Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece (10).

Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales (10).

Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado (10).

Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. (10).

Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. (10).

Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organiza-

ciones. (10)

Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses (10).

Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder (10).

Para clarificar los resultados se tomaron en cuenta las ideas de propuestas por Robert N. Lussier en conjunto con Christopher F. Achua, en su libro: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades, que simplifica y diferencia dos estilos de liderazgo:

El Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones: los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas (Lussier & Achua, 2005).

Liderazgo orientado a la tarea: Los líderes

altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores (2).

El liderazgo transformacional bajo está relacionado con el liderazgo transaccional y con el liderazgo orientado a la tarea. Es decir, orientado a los resultados y a las recompensas contingente. Sin embargo, cuando el liderazgo transformacional es alto difiere significativamente de los estilos de liderazgo mencionados. El liderazgo transformacional alto, orientados a las personas y a las relaciones, es capaz de predecir el rendimiento, la satisfacción y el esfuerzo extra de los empleados en mucha mayor medida que el liderazgo transformacional bajo y los otros estilos tradicionales de liderazgo.

## INDUSTRIA MINERA

América Latina y los vastos recursos dan a la región una gran importancia geopolítica, atrayendo el interés extranjero por siglos. A partir de la carrera colonial de los imperios europeos, a las multinacionales del mundo capitalista neoliberal de hoy (16), esta región sigue atrayendo interés. La participación de las naciones norteamericanas (Estados Unidos y Canadá) en América Latina aumentó de manera espectacular desde 1989 con varias negociaciones y acuerdos históricos. Siendo la participación de la industria minera canadiense el más grande de cualquier país en latinoamericana llegando al 34 por ciento en el 2004 (17).

Para una gran parte del siglo 20, la mayoría de la riqueza mineral en América Latina era propiedad del gobierno. A partir de la década de 1980, el cambio regional para el neoliberalismo también vio la transferencia de la propiedad estatal de las empresas transnacionales (18). La entrada inmediata de las industrias mineras norteamericanas en el mercado latinoamericano se corresponde con este cambio neoliberal. Los gobiernos canadiense y estadounidense utilizan diversos medios para facilitar y promover la entrada en la región de la industria minera canadiense que incluye fondos del Banco Mundial, el FMI y los incentivos proporcionados por las iniciativas norteamericanas propios en política exterior (19). Desde la década de 1980, los programas de ajuste estructural implementadas en América Latina se han abierto los mercados de la región para incentivar la inversión de las naciones más ricas del mundo (20), Canadá ha sido un defensor particularmente vocal de estas medidas, con la esperanza de ampliar sus intereses económicos en América Latina.

En medio de este clima económico, ya son dos décadas en las cuales Sur América ha experimentado un "boom" minero sin precedentes y de escala mundial, producto de un gran despliegue empresario transnacional. Hoy se puede decir, que toda la región andina se visualiza con el crecimiento más acelerado de inversiones mineras de la última década, un fenómeno acontecido principalmente en países como Argentina, Perú, Brasil, Chile, Ecuador y Colombia.

En ese sentido, entre 1990 y el 2001, la inversión minera en América Latina se incrementó en un 400 por ciento, y para el 2005 la región concentró el 24% de los US\$10.000 millones destinados a exploración a nivel mundial (21). Así, Sur América se ha convertido en espacio predilecto de peregrinación de grandes capitales del sector, entendida como un polo de atracción preferencial para la inversión minera.

Según (22), "el ciclo económico mundial ha influido en un fuerte incremento de los precios internacionales, lo que alienta las inversiones en exploración, así como la puesta en operación de nuevos yacimientos, para atender la creciente demanda de los países de industrialización emergente. Las empresas están incrementando de manera significativa sus utilidades"

La información sobre la cartera de proyectos e inversiones futuras en el nuevo siglo da cuenta de una proyección de la inversión minera mundial del orden de los 104 mil millones de dólares, de acuerdo a los estimados del "Engineering and Mining Journal" en 2005, de los cuales un 34% están localizados en América Latina, lo que no quiere decir que serán efectivamente ejecutados ya que las decisiones de inversión están en función de la evolución prevista de la demanda y de los precios y cuando existen periodos de precios altos, se ponen en operación yacimientos que antes no eran competitivos a precios menores, asimismo se estimula el reciclaje de metales (22).

## INDUSTRIA MINERA EN PERÚ

Perú comparte el tercer lugar en el mundo, junto con Chile, en cuanto a su potencial geológico, pero ocupa el quinto lugar respecto de la eficacia de sus políticas, debido a la inestabilidad que caracterizó los últimos años de la década de los noventa. La seguridad de los derechos mineros está garantizada y reconocida por los inversionistas, pero durante los primeros cinco años de este decenio se han presentado una serie de conflictos con las comunidades locales, en los que tanto las empresas como éstas, no han logrado conciliar con flexibilidad sus intereses (23).

Asimismo, la imposición de una regalía ciega a la producción minera, no ha sido bien recibida por los inversionistas. De persistir estos conflictos y de exacerbarse las presiones fiscales sobre la renta minera, es posible que la competitividad internacional del Perú para la atracción de inversiones se vea afectada (24).

Los costos promedios de producción de la minería aurífera peruana (Yanacocha, Barrick), si bien han venido creciendo en los últimos años, se encuentran entre los más bajos del mundo y a los precios recientes permiten una significativa rentabilidad a las empresas. En la minería del cobre (Southern, Antamina) los costos de producción se han venido reduciendo, aunque son mayores que los de Chile, permiten igualmente una renta muy atractiva a los inversionistas (22).

La referida cartera de proyectos da cuenta también, del mayor interés que existe en los proyectos de oro y cobre, productos en los que existe una fuerte expectativa respecto a que la demanda mundial continuará creciendo en forma sostenida en los próximos años. Ambos productos representan el 25% y 30% respectivamente de los proyectos de la cartera del "Engineering and Mining Journal". Perú es el segundo país en Latinoamérica (Después de Chile) que lidera la atracción de inversiones en la minería regional, dando cuenta de una cartera de proyectos del orden de los 9,300 millones de dólares el 2013, lo que representa el 9% de la inversión destinadas a exploración a nivel mundial, que reflejan el interés de los inversionistas en oro y cobre en el país (22).

### SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE

La Sociedad Minera Cerro Verde (SMCV) opera un complejo minero de molibdeno y cobre a cielo abierto ubicado a 30 km de la ciudad de Arequipa, Perú; y a una altitud promedio de 2.600 metros sobre el nivel del mar. Es uno de los principales productores de cobre del país. Sus instalaciones incluyen un concentrador y plantas de lixiviación SX/EW (25).

La principal accionista de Cerro Verde es la compañía Freeport McMoRan Copper & Gold, con sede en EEUU, posee el 53,56% de Cerro



o a través de Cyprus Climax Metals Company, mientras que SMM Cerro Verde Netherlands (subsidiaria de Sumitomo Metal Mining Company Ltd.) controla un 21% de la operación y el resto está en manos de Compañía de Minas Buenaventura y otros accionistas (26).

Las operaciones de la mina Cerro Verde datan del siglo XIX. En esa época, los españoles extraían minerales de óxido de cobre de alta ley los que, posteriormente, eran enviados a Gales. Más tarde, en el año 1916, la empresa Anaconda se convirtió en propietaria de este yacimiento, el que poseyó hasta 1970 cuando el Estado se hizo cargo de la mina. El gobierno extrajo los minerales de óxido de Cerro Verde y construyó en 1972 una de las primeras plantas de procesamiento del cobre mediante el sistema de extracción por solventes y electrodeposición (SX/EW) del mundo (27)

Hoy en día, Minera Cerro Verde es el yacimiento más antiguo del Perú y uno de los primeros en Sudamérica. Entre los importantes cambios producidos en la empresa, figuran mejoras en la tecnología y equipos de trabajo, involucrando a todos sus trabajadores dentro de la visión y políticas de la empresa creando en cada uno el trabajo con calidad, mediante métodos y prácticas seguras y a un costo competitivo. Como resultado de estos cambios, la empresa ha conseguido logros muy importantes principalmente en calidad, seguridad y medio ambiente. Actualmente laboran 411 trabajadores, entre funcionarios, empleados y personal extranjero y tiene una producción diaria de 90 mil TMD, con una capacidad de tratamiento de 26 mil TMD (27)

### **FREEPORT-MCMORAN (FCX)**

Es el principal accionista en la Sociedad Minera Cerro Verde, es una empresa de recursos naturales líder internacional, con sede en Phoenix, Arizona. FCX opera geográficamente diversos activos grandes, de larga duración, con un peso significativo reservas probadas y probables de cobre, oro, molibdeno, cobalto, petróleo y gas natural. FCX tiene una cartera dinámica de proyectos operativos, de expansión y de crecimiento en la industria del cobre. FCX es también el mayor productor mundial de molibdeno y oro significativo, productor de petróleo y gas natural (27).

Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc. da señales de liderazgo en producción de cobre tras revelar sus resultados financieros de 2013; lideró el ranking de las mayores firmas productoras de cobre en el mundo durante 2013, y superó en 13% su producción en comparación con 2012, dichos números la posicionan en el primer lugar de ranking como el mayor productor mundial de cobre, superando a la estatal chilena Codelco (28).

Según su reporte de resultados financieros, la multinacional con oficinas centrales en Phoenix, Estados Unidos, produjo 1,87 millón de toneladas de cobre el año pasado frente a 1,66 millón de ton en 2012, lo que equivale a un alza de 212.300 toneladas. De esta forma, Freeport desplazó del primer lugar a la chilena Codelco, que se había consolidado como la principal productora de cobre a nivel mundial desde inicios de los '80. La cuprífera estatal registró en 2013 una producción de 1,79 millón de toneladas del metal rojo –según información de la Comisión Chilena del Cobre,

Las cifras del reporte financiero de Freeport McMoRan dan cuenta que la producción de cobre de la compañía en sus operaciones ubicadas en Norteamérica alcanzó a 649.087 ton en 2013, frente a 618.243 ton de 2012, lo que representa un incremento de 5%. En Sudamérica, específicamente en la operación Cerro Verde, de Perú, la producción del metal rojo retrocedió 6,2% hasta 253.103 toneladas en 2013, en comparación a las 269.886 ton totalizadas en 2012 (28).

En Chile, el Abra registró un aumento de 1,5% en su producción cuprífera, pasando de 153.313 ton en 2012 a 155.581 ton en 2013 (de las cuales el 51% es atribuible a Freeport), mientras que las operaciones de Candelaria y Ojos del Salado en conjunto registraron un incremento de 30,2% al sumar una producción de 191.415 ton el año recién pasado, que se comparan favorablemente con las 146.963 ton de 2012 (28). Finalmente, los mayores avances porcentuales en las producciones de cobre fueron alcanzados en las operaciones que la compañía mantiene en Indonesia y África. En el país asiático, la operación de Grasberg creció 31,7%, pasando de 315.245 toneladas de cobre producidas en 2012 a 415.035 toneladas en 2013 (5).

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Medir las percepciones de los estilos de liderazgo que se presentan en la industria minera en Arequipa, Perú.

### Objetivos Específicos

Investigar la teoría del Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio (10) y los estudios

de liderazgo orientados a las personas como base del presente estudio.

Investigar y formar una base informativa respecto a la industria minera en una empresa peruana.

Establecer el contexto de trabajo en el que se desempeña el líder de la Organización mediante una entrevista y su posterior análisis.

Determinar los rasgos de liderazgo presente en el líder de la Organización, mediante un formulario estandarizado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X).

## METODOLOGÍA

### UNIDAD DE ANÁLISIS

Para obtener las percepciones de liderazgo en la industria minera en Arequipa, se coordinó una visita a la empresa Norteamérica "Cerro Verde" en la cual se entrevistó al Jefe de operaciones donde se comenzó por explicar el propósito de la entrevista para luego realizar una serie de 36 preguntas abiertas teniendo como base el instrumento (MLQ 5X), las que permitieron facilitar características y rasgos propias del oficio.

### INSTRUMENTO

El instrumento a utilizar será el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional (10). Este instrumento fue creado por Bass y Avolio en 1993, con el propósito de evaluar las cinco dimensiones el Liderazgo Transformacional mencionadas.

en la cual cada factor está compuesto por cuatro ítems, por lo que el MLQ 5X tiene 36 ítems relativos al liderazgo.

Cabe destacar que el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) es de hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones (10).

## TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Con la información obtenida por medio del instrumento aplicado se utilizan frases del entrevistado (extractos específicos obtenidos de la entrevista), para así clasificarlo dentro de cada factor y poder determinar en qué grado de percepción se encuentra cada dimensión y de esta manera poder identificar el estilo de liderazgo presente.

Tras el análisis será posible distinguir las diversas metodologías en el estilo de liderazgo del entrevistado, tanto sociales como profesionales correspondientes al cargo ejercido dentro de la compañía. Con el desarrollo de dicha entrevista, mediante el descubrimiento de técnicas y/o herramientas que utilizaban estos líderes para dirigir a sus colaboradores; habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales toman fuerza a la hora de establecer el estilo de liderazgo de la industria.

## RESULTADOS

### Consideración individual

El líder entrevistado de esta industria escucha a sus colaboradores, cuando estos manifiestan problemas personales de cualquier índole, y no ponen obstáculo en caso de alguna falta, además enfatiza en que a cada trabajador se le debe dar la oportunidad de desarrollarse como profesional, para que, de esta forma,

pueda alcanzar sus objetivos personales. A continuación, algunas frases relevantes del entrevistado en relación a Consideración individual.

“Mandamos al personal a capacitarse, le brindamos todas las herramientas necesarias, para que la persona pueda desempeñarse en el trabajo”

“efectivamente el personal contratado debe cumplir con el perfil que requiere el área ya que es muy importante para desempeñar ciertas actividades, por ello es muy importante el reclutamiento, la selección del personal.”

“Me comunican cuando tienen algún problema personal, y bajo un documento se pide permiso, todos tenemos problemas, todos tenemos algo que resolver, el problema no puede quedar pendiente”

### Estimulación intelectual

Existe grado de autonomía para la resolución de problemas y dirección de áreas. Los trabajadores actúan dependiendo de la situación y de la gravedad del problema, siempre dentro del grado que les confiere su cargo, se aprecia la aplicación del estímulo intelectual. A continuación, algunas frases relevantes del entrevistado en relación a Estimulación Intelectual.

“Yo lo que trato de que el problema no se haga muy crítico, que si él está en las posibilidades que él lo pueda resolver bienvenido sea y felicitarlo porque está asumiendo una responsabilidad que cualquiera la puede asumir con iniciativa propia no es malo sino más bien es alago de felicitación”

“Saber escuchar, que sepan ellos que no soy una persona que imponen mis condiciones

por decir alguien me dice que te parece si podemos hacerlo de esta manera, son mejoras no solamente soy yo el que pueda disponer que se hace a mi manera, bienvenido sea todas las opiniones de otros.”

### **Motivación e inspiración**

La manera de motivar a sus trabajadores es hacer sentir que pertenecen a una gran familia, generar un grato clima laboral y buenos canales de comunicación y recompensa monetaria de acuerdo al desempeño y logros de metas establecidas.

Para generar el buen clima se realizan diversas actividades como por ejemplo a crear espacios para compartir con los trabajadores y que estos puedan expresar sus inquietudes e ideas, esto se puede apreciar en las cenas que se realizan diariamente en la cual se destaca que el líder participa activamente de estas junto a sus colaboradores. De esa manera, se declara que los trabajadores sienten los objetivos y propósitos como personales y realizan todos sus esfuerzos para el éxito de éste. Se puede decir entonces que el líder ejecuta la dimensión de la motivación e inspiración. A continuación, algunas frases relevantes del entrevistado en relación a Motivación e Inspiración

“Se hace un sorteo entre los trabajadores para una cena especial para compartir, la idea es aprovechar el momento y conversar, salir de la rutina, los trabajadores comparten sus ideas, experiencias, y además dan consejos”

“Lo único es decirles, las cosas hoy día han salido mejor y tiene que ser cada día mejor.”

“existe bonos de producción, responsabilidad, entre otros, lo cual motiva al personal a cumplir con su trabajo, y hacer responsable con su

labor.”

“La empresa es como nuestra segunda familia porque más tiempo estamos en el trabajo que en la casa, entonces para que nosotros estemos más compenetrados seamos más amigos, más compañeros es necesario crear espacios donde se pueda compartir con los trabajadores”

“Con el personal que yo manejo hay confianza porque siempre conversamos, bromeamos, pero siempre con un respeto, no por ser jefe del grupo los voy a mirar por debajo.”

### **Carisma o influencia idealizada**

Existe una buena comunicación dentro de la empresa, el trato que se les otorga a los trabajadores es amable, se genera confianza en entre el líder y los trabajadores, el líder escucha las ideas, sin considerar que las suyas con mejores que las que está escuchando.

Además, es capaz de poner en marcha el proceso necesario para poner solución a tal problema. A continuación, algunas frases relevantes del entrevistado en relación al Carisma o Influencia idealizada “converso con los trabajadores para ver las problemáticas tanto de los equipos que utilizamos y los problemas que ellos también pueden tener en casa o las inquietudes que ellos tengan.”

“Siempre es bueno saber las inquietudes, todos tenemos inquietudes, entonces lo único que se hace es conversar”.

“Primero se le hace saber la falta que ha cometido y la forma que hay que corregirlo para que no se vuelva a suceder para tener una mejora continua.”

“Si alguien me comenta de un personal, es saber qué es lo que pasa, primero converso

analizo y después converso con la otra persona, de las dos versiones yo saco una conclusión y determino de repente hay una falla, falta que se puede corregir.”

“existe confianza con el personal que dirijo porque siempre conversamos, bromeamos, pero siempre con un respeto, no por ser jefe del grupo los voy a mirar por debajo.”

“La confianza es importante porque si yo soy muy seco muy duro nunca me van a decir las cosas, sabes que tengo este problema no me lo van a manifestar.”

“seamos una persona humilde que sepamos escuchar a los demás, al más peón o categoría baja que, saberlas escuchar porque de esas personas podemos aprender muchas cosas que nosotros desconocemos porque en el campo se ve distintas las cosas, si no le damos esa confianza a los trabajadores no van a saber expresarse, no te lo dice por temor o por respeto, como eres ingeniero como le voy a decir una cosa así. ¡Ese es el tema saber escuchar!”

### **Administración activa por excepción**

Se evidencia una conducta reactiva para la resolución de problemas, en la medida de que van surgiendo inconvenientes se van solucionando, el líder cuenta con canales de apoyo, específicamente sus subordinados para detectar dificultades.

Aquí se manifiesta la administración activa por excepción. A continuación, algunas frases relevantes del entrevistado en relación al Administración activa por excepción.

#### **“el problema no puede quedar pendiente”**

“la empresa cuenta con un monitoreo externo e interno que tiene como objeto verificar la ejecución del proyecto con el monitoreo externo que tiene por objeto que el proyecto

está haciendo ejecutado de conformidad con los estándares nacionales”.

### **Reconocimiento contingente**

El líder establece recompensas variadas. A continuación, algunas frases relevantes del entrevistado en relación a Reconocimiento contingente.

“existe bonos de producción, responsabilidad, entre otros, lo cual motiva al personal a cumplir con su trabajo, y hacer responsable con su labor.”

### **LAISSEZ FAIRE**

El liderazgo Laissez Faire no se pudo distinguir, debido a que los líderes están siempre preocupados por el bienestar de la organización, participando en la toma de decisiones y haciendo un liderazgo visible.

Como se puede apreciar en la Tabla 01, las dimensiones con más actividad son la Inspiración, el estímulo intelectual, administración por excepción activa y reconocimiento contingente, no es posible encasillar al líder como uno transformacional o transaccional, por el contrario, el líder es capaz de moverse por todas las dimensiones dependiendo de la situación en la cual se está enfrentando.

### **DISCUSIÓN**

La manera de liderar esta empresa por parte del gerente es utilizando factores transversales como la comunicación, escuchar a los colaboradores, apoyarlos en sus problemáticas personales, reconocimiento,

,laboral a través de compensación monetaria ,entre otros ,lo que permite determinar que el estilo de liderazgo predominante en esta empresa depende de la situación y en la actualidad se evidencian diferentes dimensiones de liderazgo de rango total pero con distinto grado por lo cual no es posible encasillar el liderazgo transformacional que en ocasiones pasa a ser transaccional. Para el caso de *laissez faire* no se presenta evidencia, ya que el líder está constantemente monitoreando presencialmente las labores y relacionándose con sus colaboradores.

El futuro desafío de los líderes es poder ejercer liderazgo transformacional, de manera tal que los colaboradores se involucren más en las empresas y se sientan parte de ellas, esto fre-

naría la rotación y contribuiría a la consolidación de para la entrega de un mejor servicio.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer el presente trabajo a todas aquellas personas que, directa e indirectamente, se involucraron para que esta investigación haya podido concretarse. Dedicamos un agradecimiento personal a Hecduar E. Valdivia Sánchez, Jefe de operaciones en minera Cerro Verde de Arequipa-Perú, quien fue fundamental en la elaboración de este artículo. Agradecemos y valoramos sus comentarios, sugerencias, críticas y sobre todo su apoyo incondicional.

**Tabla 1.** Grado de percepción en las dimensiones del liderazgo de Rango completo.

Dimensiones	No se presenta	Se presenta en un grado bajo	Se presente en un grado medio	Se presente en un grado alto
Carisma			?	
Inspiración				?
Estímulo intelectual				?
Consideración individual			?	
Administración por excepción activa				?
Administración por excepción pasiva	?			
Reconocimiento contingente				?
Laissez faire	?			

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Garay L. El enfoque de los determinantes de la competitividad. Banco de la República. 2008

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/001.htm>.

2. Lussier R, Achua C. Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades. México, Editorial Thomson. 2005

3. Nader M, Castro A. Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional, transaccional de Bass. *Universidad Psicológica*. 2007; 6(3). p. 989-698. <http://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
4. Sarmiento I. Clima Laboral. Licenciatura en Administración. Universidad Autónoma de Hidalgo. 2011. [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presen\\_t\\_a\\_c\\_i\\_ones/huejutla/administracion/temas/clima\\_la\\_boral.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presen_t_a_c_i_ones/huejutla/administracion/temas/clima_la_boral.pdf)
5. Freeport McMoRan Copper & Gold. Annual Report. Arizona. EE.UU. FXC. 2015.
6. Acosta A, Fernández N, Mollón M. Recursos humanos en empresas de Hostelería y Turismo. México: Prentice Hall. 2002. p. 241
7. Yukl G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of management*. 1989. p. 251-289.
8. Bass B. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York. BM. 1985. <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>
9. Nader M, Castro A. Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional, transaccional de Bass. *Universidad Psicológica*. 2007; 6(3) [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672007000300018](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018)
10. Bass B, Avolio B. Transformational leadership: a response to critiques. Washington: Academic Press. 1993.
11. Robbins S. Comportamiento organizacional: teoría y práctica. México: Prentice Hall. 1999.
12. Lupano M, Castro A. Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. *Psicodebate*. 2005. p. 107-122.
13. Bass B, Riggio R. Transformational. Boston: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.
14. Burns J. Leadership. New York: Harper & Row. 1978
15. Mendoza M, Ortiz C. El Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y Eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*. 2006. p. 118-134.
16. Seoane J. Movimientos sociales y recursos naturales en América Latina: resistencias al neoliberalismo, configuración de alternativas. *OSAL*. 2005;6(17). p. 93-120.
17. Gordon T, Webber J. Imperialism and resistance: Canadian mining companies in Latin America: *Third World Quarterl*. v. 29. 2008. p. 63-87.
18. McNally D. Another World is Possible, Winnipeg. *Arbeiter Ring*. 2002. p. 38-70.
19. Petras J, Veltmeyer H. The peasantry and the state in Latin America: a troubled past, an uncertain future. *Journal of Peasant Studies*. 2002;29(3). p. 41-82.
20. Galeano E. No es suicidio, es genocidio y ecocidio. *OSAL*. 2005;6(17). p. 15-19.
21. World Bank. Mining Reform and the World Bank: Providing a Policy Framework for Development. Washington, DC: World Bank. 2003.
22. Sánchez F, Jeannette L. Minería y competitividad internacional en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL. 2006. p. 81
23. Stuek W. Mining firms agree to Peruvian payment. *Globe and Mail*. 2006. p. 29-54.

24. De Echave J. Mining and communities in Peru: constructing a framework for decision-making'. Community Rights and Corporate Responsibility. 2006. p. 17-36.

25. Jara M. Proyecto Minero Cerro Verde. Obtenido de Ampliación de Cerro Verde. 2015.

<https://prezi.com/vs0xiczxeefr/proyecto-minero-cerro-verde/>

26. Minig Press. (s.f.). Cerro Verde. Obtenido de Galerías de fotos: <http://www.miningpress.com/galerias/13>

27. Freeport - McMoran FCX. (S.F.). Mina de Cerro Verde. Resources that fuel global growth. 2015. <http://www.fcx.com/>

28. Freeport - McMoRan FCX. Reporte de resultados financieros. Arizona. EE.UU. FCX. 2014.

### **CORRESPONDENCIA**

Autor: Purísima Neira Cortés

Dirección: Avenida Arturo Prat 2120

Teléfono: +56 57 239 4309, +56 9 7856 4375

Correo: [pneira@unap.cl](mailto:pneira@unap.cl)