

Identificación del estilo de liderazgo en la compañía minera Punta de Lobos, Iquique-Chile

Identification of leadership style in the mining company Punta de Lobos, Iquique-Chile

Hugo Rodríguez-Álvarez¹, Alberto Martínez-Quezada^{**}, Javier Orrego-Bugueño^{***},

José Vargas-Morán ^{***}

Resumen

El presente artículo, tiene como objetivo identificar el estilo de Liderazgo predominante en la Compañía Minera Punta de Lobos (CMPL), la cual se desempeña en el rubro de la minería, ubicada a 95 km de Iquique, mantiene sus operaciones activamente dentro del país y desarrolla actividades de explotación, almacenamiento y producción de cloruro de sodio (sal). La investigación realizada es de carácter descriptiva, transversal, presencial y post facto. Se recopiló la información con el “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” (MLQ-5X), que incluye la medición de los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, adicionalmente la investigación se complementa con aspectos cualitativos del personal del área directiva de la organización. Los resultados obtenidos indican que el estilo de Liderazgo predominante en la CMPL es del tipo Transformacional, y en menor grado Transaccional y Laissez Faire.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, liderazgo transformacional, cuestionario multifactorial de liderazgo, compañía minera, Punta de Lobos.

¹ Master en Gestión Estratégica. Ingeniero Civil Industrial, Director de Carrera de Ingeniería Civil Industrial, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile.

^{**} Master en Dirección y Organización de Empresas. Ingeniero Civil Industrial, Decano de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile.

Dirección: Av. Arturo Prat #2120, Teléfono (56-57-2526162). Email: Alberto.martinez@unap.cl

^{***} Licenciado en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniero Civil Industrial egresado, de la Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile.



Abstract

This article aims to identify the leadership style predominant of the mining company “Campañía Minera Punta de Lobos” (CMPL), which works in the mining sector. Located at 95 km from Iquique, maintains its operations actively within the country and develops exploitation activities, storage and production of sodium chloride (salt). The investigation conducted has a descriptive, transversal, participant and post fact. Through the application of the “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ-5X), that includes the measurements of three types of leadership (Transformational, Transactional and Laissez Faire), and also considers qualitative aspects of the directive personnel of the organization. The obtained results indicate that the predominant leadership at CMPL is Transformational and in lesser extent Transactional and Laissez Faire.

Key words: Leadership style, transformational leadership, multifactor leadership questionnaire, mining company, Punta de Lobos.

Introducción

La minería es una de las actividades más antiguas de la humanidad, realizada desde tiempos de la prehistoria, en donde el hombre debió reconocer diversas técnicas para lograr utilizar los minerales.

En la actualidad, los minerales sirven como materia prima básica en múltiples procesos industriales y se encuentran en una gran parte de los productos y servicios que ofrece el mercado. En Sudamérica, en el año 2002 la OCDE situó a Chile seguido por Perú, como los principales productores de minerales del continente y estimó que tenían un gran potencial económico durante el inicio del siglo XXI en el rubro (1). En el período 2014/2015, el Consejo Internacional de Minería y Metales realizó un ranking a nivel mundial de los 25 países con mayor registro en cuanto a valor de la producción en el sector minero, siendo Chile clasificado como una de las economías con mayor ingreso ubicándose en el sexto lugar mundial (2).

Según información del Consejo Minero en Chile, a partir de datos del Banco Central de Chile, al tercer trimestre de 2017 el peso del sector minero en el Producto Interno

Bruto (PIB) chileno alcanzó el 9%, lo que lo consolida también como un pilar de la productividad nacional, siendo el cobre el mineral metálico más producido con 6 millones de toneladas anuales, lo que representa aproximadamente un 30% de la producción mundial durante el 2015 (3).

Uno de los minerales no-metálicos que lidera las cifras de exportación y aporte al PIB minero chileno es la sal, donde Compañía Minera Punta de Lobos recibe un alto prestigio por ser quien explota el Salar de Tarapacá, el mayor yacimiento a nivel mundial a cielo abierto de cloruro de sodio, reconocido por tener las reservas de sal más puras del mundo con una media de pureza por sobre el 99%, y con dimensiones de 45 km de largo y entre 5 a 8 km de ancho con una profundidad entre 60 y 120 metros (4). La empresa cuenta con instalaciones que permitieron lograr en 2013 y 2014 una venta media de 4,6 millones de toneladas por año, movilizándolo el 5,3% de la carga de comercio exterior del país, y a su vez, el 11,4% del granel sólido transferido a nivel nacional (5).

En los años 2016 y 2017 la media ha aumentado a 6 millones de toneladas

producidas por año, aumento considerable que se ha realizado de la mano de una alta inversión en el capital humano y el compromiso de los trabajadores con el logro de los ambiciosos objetivos de la compañía (6). Estos resultados exitosos evidencian el aumento de los esfuerzos de las personas y su aporte al desempeño colectivo, otorgándole importancia al liderazgo, un tópico que cada vez toma mayor valor en las organizaciones y que, sumado a la falta de estudios relacionados en la minería, hace surgir la necesidad de investigar el tipo de liderazgo que se ejerce en esta empresa.

En esta dirección, el liderazgo es un concepto ampliamente utilizado en distintos ámbitos y de igual manera ha sido un tema de investigación en distintos campos. En el ámbito empresarial, para el logro de los objetivos en un mundo cada vez más cambiante, las empresas deben enfrentarse a nuevos escenarios que generan incertidumbre y se requieren de líderes que por medio de la gestión humana las guíen para permanecer en el tiempo. Variados estudios internacionales han destacado el valor estratégico que tienen los liderazgos en la gestión de las empresas, en cuanto al éxito y desarrollo de la organización. La actitud de los jefes hacia las personas a quienes lideran influye directamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores (7, 8), por lo tanto, el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes (9). Para Maxwell (10), el liderazgo puede ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos. Así, la gestión humana ha sido uno de los ámbitos empresariales que últimamente ha tenido mayores cambios, al convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenidas (11).

En los últimos años, el LRG-UNAP (Leadership Research Group-Unap) de la Universidad Arturo Prat (UNAP), compuesto por profesores e ingenieros en formación, han desarrollado la tarea de estudiar los diferentes estilos de liderazgo ejercidos en diferentes organizaciones exitosas internacionales dentro de Latinoamérica y que en los últimos años se han incluido otras latitudes. Considerando lo expuesto, resulta atractivo identificar el tipo de liderazgo que se ejerce en Compañía Minera Punta de Lobos, aplicando el “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” (MLQ-5X), el cual incluye la medición de tres estilos de liderazgo (Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez Faire) bajo nueve dimensiones.

Revisión Bibliográfica

Liderazgo

Muchas han sido las investigaciones realizadas en torno al liderazgo de las cuales han surgido múltiples definiciones que tratan de abarcar la complejidad e importancia del tema.

Burns (12) se refiere al Liderazgo como “el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores”.

El doctor y académico de liderazgo en la universidad de Harvard John Kotter (13), determina que el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Lussier y Achua (14) definen el liderazgo como “el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr objetivos en una organización”. En este sentido, señalan que el liderazgo tiene una serie de elementos que deben ser considerados, tales como: influencia, líderes y seguidores, personas, cambios y objetivos organizacionales” (15). Sosik (16) sostiene que “los líderes que adaptan su comportamiento a las expectativas sobre él, pueden responder a la complejidad y dinámica de las organizaciones actuales”. Es por esto que el rol que cumple el líder dentro de toda organización se torna clave, radicando fundamentalmente “la forma en que administre y gestione grupos de personas, y por su capacidad para transformar seguidores en líderes y estos líderes en agentes de cambio” (17).

No importa si el líder de la organización nace o se hace, es indudable que las personas con liderazgo son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas en tiempos cambiantes (18). El enfoque del liderazgo ha ido evolucionando a través del tiempo, dependiendo ello, del descubrimiento de nuevas realidades socio-culturales y económicas e indudablemente el avance de las tecnologías, lo cual ha puesto de manifiesto otras realidades, dándole mayor importancia al aspecto humano(17).

Una de las teorías más citadas entorno al liderazgo ha sido la establecida por Avolio y Bass (19), la “Teoría del Liderazgo de Rango Total”, la cual contempla tres estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire.

Modelo de Liderazgo de Rango Total

Este modelo establecido por Bernard Bass y Bruce Avolio, incluye componentes del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, y tiene como propósito 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 (20).

Partiendo de la base que un líder no se encuentra encasillado totalmente dentro de un solo estilo de liderazgo, más bien comparte semejanzas y conductas pertenecientes a más de uno de ellos, Bass y Avolio definen que el modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership Model - FRL) está conformado por nueve dimensiones, las cuales a continuación se presentan con sus estilos de liderazgo correspondientes (21).

1) Liderazgo Transformacional

Nace a partir de Bass y Burns. El liderazgo transformacional es el que más relevancia ha logrado tener durante las últimas décadas hasta el día de hoy, a su vez es otro tipo de teoría que describe cómo los líderes eficaces inspiran y transforman a los seguidores apelando a sus ideales y emociones (22).

Los líderes transformacionales entregan un constante apoyo y motivación a sus seguidores, debido a que no solo se preocupan de cumplir los objetivos organizacionales, sino también de las metas personales que estos tienen (23). Además, ellos tienen la habilidad de inspirar y motivar para cambiar la perspectiva de sus seguidores y que estos a su vez logren obtener una visión más allá de sus intereses, identificándose estos con un bien común para el equipo de trabajo (12).

Según Bass (24), cambian la cultura, a través de la comprensión de ésta y luego realinean con una nueva visión que sienta sus bases en conjeturas, valores y normas compartidas.

1.1 Influencia idealizada

Los líderes de este tipo son carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se ponen a la cabeza de la crisis y celebran el éxito con su gente. Por lo que aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos y características del líder(20).

Esta dimensión fue dividida en dos sub-dimensiones, Influencia Idealizada Atribuida e Influencia Idealizada Conductual (21). En la primera los líderes son admirados y respetados por sus seguidores, siendo considerados personas con capacidades extraordinarias. Estos son capaces de comprender las necesidades de sus seguidores (25). En la segunda sub-dimensión, el líder comparte los riesgos con sus seguidores, cumpliendo cabalmente con los estándares de conducta, es capaz de demostrar consideración por las necesidades de otros, incluso sobre sus propias necesidades (26).

1.2 Motivación Inspiracional

Estos líderes proporcionan un significado al trabajo de sus seguidores otorgándoles una motivación extra y un futuro atractivo (26). A su vez, plantean de forma optimista los logros y metas esperadas, proporcionando un significado a las tareas entregadas (27).

1.3 Estimulación Intelectual

Entregan una estimulación constante para que sus seguidores sean capaces de solucionar por sí solos problemas de manera innovadora y creativa (21).

También solicitan la colaboración e ideas a sus seguidores, toma riesgos, desafiando el statu quo (28).

1.4 Consideración Individual

Se vuelve un mentor para sus seguidores, ya que prestan atención a las necesidades individuales que presentan las personas que componen su equipo de trabajo (26). Por otro lado desarrolla un trabajo continuo junto al seguidor, proporcionando retroalimentación constante y escuchando sus necesidades e inquietudes para alcanzar su máximo potencial (29).

2) Liderazgo Transaccional

En esencia, existe un intercambio entre el líder y sus seguidores, proporcionando beneficios para éstos si actúan según los deseos del líder. Una relación de costo-beneficio entre ambos (28).

A diferencia del liderazgo transformacional, en este liderazgo se da una situación de contrato entre líder y seguidor, donde las metas organizacionales están sobre las del individuo, logrando ser alcanzadas sólo si el desempeño de éste es adecuado a lo pactado previamente, generando una transacción entre los actores (30). Esto ocasiona que el líder sólo interviene cuando se han producido desviaciones de los objetivos establecidos o situaciones de importancia que lo ameriten (31).

El liderazgo transaccional está conformado por tres dimensiones: Recompensa Contingente, Administración por Excepción Activa y Administración por Excepción Pasiva (21).

2.1 Recompensa Contingente

A través de reconocimientos el líder se encarga de que el seguidor cumpla los objetivos, clarificando y transparentando ambas partes a sus expectativas (20). A su vez los seguidores pueden participar en este intercambio sin estar estrechamente comprometidos con los objetivos (27).

2.2 Administración por Excepción Activa

Para lograr conseguir los objetivos de la organización, este tipo de líder se encarga de corregir los fallos o desviaciones que ocasionen los seguidores (26), por consiguiente supervisa activamente el rendimiento para poder anticiparse a desviaciones de lo planificado (27).

2.3 Administración por Excepción Pasiva

A diferencia de la dimensión anterior, el líder sólo se preocupa de intervenir cuando los problemas surgidos se han vuelto serios, por lo que suele dejar las cosas como están la mayor parte del tiempo (26).

3) Laissez Faire Este liderazgo se identifica como un estilo pasivo del líder o la ausencia de liderazgo. Presenta un comportamiento más bien esquivo a la hora de tomar decisiones y se mantiene ausente cuando se requiere de él y no se compromete con sus labores (24).

Liderazgo en la Industria Minera

La información sobre la cartera de proyectos e inversiones futuras en el siglo XXI 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 estas cifras, un 34% están localizados en América Latina (32). Esto no quiere decir que las inversiones deban ejecutarse, pero sí que, para satisfacer las demandas mundiales que se presenten se deba contar con líderes que guíen las metas de producción.

En un estudio de percepción del liderazgo aplicado en la industria minera de Arequipa, Perú. Neira (33) concluyó que el liderazgo transformacional es el predominante, señalando que la manera más eficiente de liderar es utilizar factores transversales tales como la comunicación, acoger las necesidades de los trabajadores y entregar reconocimiento laboral a través de compensación monetaria, entre otros. Esto permite percibir que el estilo de liderazgo predominante en la empresa minera dependa de la situación, por lo cual el liderazgo transformacional se conjuga con el transaccional. Para el caso de *laissez faire* no se presenta evidencia, ya que el líder constantemente monitorea presencialmente las labores y se relaciona con sus colaboradores.

Manuel Ordoñez (34) en su estudio de los factores de liderazgo en una organización minera de oro al sur de Ecuador, logró determinar que el liderazgo predominante en la organización es el transformacional seguido por el transaccional, asumiendo que sus seguidores tienen plena confianza en su líder, ya que se relacionan con ellos mediante un trato igualitario. Esto se expresa a través de mecanismos de comunicación con sus jefaturas y reciben el apoyo de sus líderes para cuando tengan que tomar decisiones por sí solos.

Por el contrario, De Klerk (35) señala que en los modelos de gestión y los tipos de liderazgos que se han ejercido en la minería predominan los rasgos transaccionales, ya que la alta competitividad del rubro acentúa la productividad como eje normativo de la estructura organizacional. Es decir, prevalecen las metas de producción, más que una transformación estructural de la gestión dentro de la industria. No obstante, concluye que resulta imperativo ejercer un liderazgo transformacional para flexibilizar la gestión del recurso humano, reforzando la necesidad de estrechar lazos más carismáticos entre los jefes y trabajadores como una forma de potenciar el compromiso de estos últimos con la compañía.

Estudios de Liderazgo en la Industria Minera Chilena

En un estudio realizado por Ponce Nacif (36) sobre los estilos de liderazgo en la gran minería del cobre en Chile, se seleccionaron a 11 empresas que corresponden al 93% de la producción total de Chile. En este, contemplaron los primeros 3 niveles de la organización, aplicando el MLQ "Forma Líder" al gerente general, gerentes de área y superintendentes y el MLQ "Forma Clasificador" a sus seguidores. En total se aplicaron 42 MLQ a los líderes y 85 a los seguidores. Para su análisis la investigación se basó en la escala de Likert (valores del 0 al 4), el estilo de liderazgo transformacional fue calificado con 2.85 (71,2%), el transaccional con 2.57 (64,2%) y el pasivo/evasivo con 1.47 (36,7%). En cuanto a la calificación de los efectos del liderazgo se obtuvieron 2.67 (66,7%) para la efectividad; 2.87 (72%) para la satisfacción y 2.76 (69%) para el esfuerzo extra.

Se concluyó que al sumar el liderazgo transformacional con el transaccional se obtienen rendimientos superiores al

promedio (Efecto de Aumento) y este se traspasa desde los niveles altos hacia los más bajos de la organización (Efecto Cascada). Esto último sugiere que su aplicación se debe realizar en los niveles altos.

Materiales y Métodos

Tipo y Características del Estudio

El presente estudio es de carácter transversal y descriptivo, de dos variables que permite contrastar la percepción de Líder y Seguidores, respecto a los diferentes estilos de liderazgo ejercidos en una empresa minera en Chile.

Para ello ha sido necesario el levantamiento de información por medio de la literatura existente respecto al liderazgo, modelos de liderazgo utilizados, herramientas de aplicación y la industria minera en Chile. Esto, para la construcción de un marco teórico sustentado científicamente.

El objetivo del estudio es determinar el estilo de liderazgo predominante en la empresa, por medio de una visita guiada a la organización donde se realiza una entrevista semi-estructurada al gerente y se aplica un cuestionario multifactorial de liderazgo a todos los participantes, con fin de obtener los datos necesarios para llevar a cabo la investigación.

El líder al cual fue aplicada la herramienta se desempeña como "Gerente de Mina y Producción" y mantiene directa relación con 3 seguidores bajo su cargo, quienes reconocen que el líder estudiado es la autoridad máxima del área y mediante la herramienta MLQ 5X, en la forma "calificador", brindan su percepción como seguidores.

Variables

Las variables bajo estudio se componen por nueve dimensiones de liderazgo cuyo objetivo es identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización y tres dimensiones para el análisis de los efectos del liderazgo. De esta manera se deben establecer los resultados para doce variables bajo estudio.

Las variables que se definieron como dimensiones de liderazgo son:

- (1) Influencia idealizada atribuida,
- (2) Influencia idealizada conductual,
- (3) Motivación Inspiracional,
- (4) Estimulación Intelectual, (5) Consideración Individualizada, (6) Recompensas contingentes, (7) Dirección por excepción activa, (8) Dirección por excepción pasiva y (9) Laissez-Faire.

Las variables que se definieron como efectos de liderazgo son:

- (10) Esfuerzo Extra, (11) Efectividad y (12) Satisfacción.

La muestra está conformada por el gerente de mina y producción (líder), y tres seguidores que conforman el nivel jerárquico siguiente y desempeñan los cargos de jefe de operaciones de planta, jefe de producción y jefe de mina.

Instrumento de Medición

Para obtener la percepción de líder y seguidores, se seleccionó el instrumento de medición "Multifactor Leadership Questionnaire" MLQ-5X versión corta, la cual fue creada por Bass y Avolio (37). Esta versión consta de 45 ítems, de los cuales 36 son referentes a las variables

compuestas por factores del liderazgo y los nueve restantes miden las variables de resultado organizacional, constituidas como efectos del liderazgo.

El cuestionario corresponde a la traducción al español del MLQ-5X y se presenta en formato para líderes y seguidores con el fin de brindar resultados para el análisis cuantitativo del estudio. En apoyo a esto se desarrolló una entrevista semi-estructurada al líder de la organización para el análisis cualitativo.

Técnica de Análisis de Resultados

Para el análisis de los resultados, se aplica un método de carácter cuantitativo, utilizando la escala de Likert con valores entre 0 y 4. Para ello, se define la siguiente asignación de estos, 0: nunca; 1: rara vez; 2: a veces; 3: a menudo; 4: frecuentemente, sino siempre.

Luego del cálculo del puntaje total obtenido por cada componente se determina el puntaje óptimo, correspondiente a la puntuación máxima posible a obtener, permitiendo así, realizar la comparación planteada y gracias a ello identificar el estilo de liderazgo predominante, el cual se entrega en valores porcentuales para su mayor comprensión.

Como método cualitativo, en la entrevista se analiza la personalidad que demuestra el líder, la seguridad de sus respuestas y las características de la compañía y la forma en que esta se administra, con objetivo de comprender el contexto de la compañía y su cultura organizacional y poder relacionar sustentando los resultados cuantitativos.

Resultados

La Tabla 1 muestra los resultados que se obtuvieron de la aplicación del MLQ en su versión 5x corta y el levantamiento de información con las nueve dimensiones

del liderazgo analizadas. Además, se muestra los porcentajes adquiridos en relación al óptimo de cada dimensión y se señala porcentualmente lo conseguido entre el líder y los seguidores.

Tabla 1. Resultado obtenido en Porcentaje según perspectiva Líder y Calificadores

		N° de preguntas en el instrumento	Puntaje Óptimo	Puntaje Líder	% Líder	Puntaje Seguidores	% Seguidor
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	14	88%	15,5	97%
	Influencia idealizada conductual	6-14-23-34	16	14	88%	13	81%
	Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	16	100%	16	100%
	Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	14	88%	13	81%
	Consideración individual	15-19-29-31	16	14	88%	10,5	66%
	Total			80	72	90%	68
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	1-11-16-35	16	14	88%	14	88%
	Administración por excepción activa	4-22-24-27	16	14	88%	10,5	66%
	Administración por excepción pasiva	3-12-17-20	16	4	25%	5,5	34%
	Total			48	32	67%	30
Laissez-Faire	Laissez-faire	5-7-28-33	16	1	6%	4,5	28%
	Total			16	1	6%	4,5
Efectos del Liderazgo	Efectividad	37-40-43-45	16	16	100%	14	88%
	Satisfacción	38-41	8	8	100%	7	88%
	Esfuerzo extra	39-42-44	12	11	92%	10	83%
	Total			36	35	97%	31

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de los cuestionarios aplicados a líder y seguidores indican que el liderazgo predominante es el transformacional, luego en menor rango el transaccional y una escasa presencia de Laissez Faire. Es importante destacar que los resultados obtenidos contienen diferencias entre lo que perciben los seguidores y como el líder distingue su estilo de liderazgo.

Liderazgo transformacional

Según los resultados obtenidos en los cuestionarios, el líder se percibe Transformacional, alcanzando un 90% del puntaje máximo, muy parecido al 85% de percepción de los seguidores.

En cuanto a las dimensiones que contemplan el liderazgo transformacional,

Motivación Inspiracional consigue una homogeneidad en el puntaje para ambas percepciones logrando alcanzar un 100%. Luego le sigue Influencia Idealizada Atribuida, donde el seguidor señala un 97% y el líder percibe un 88%, lo que es coherente según lo observado en la visita a la organización, puesto que los seguidores respetaban y admiraban a su superior. Se evidencia que la dimensión con mayor brecha es Consideración Individualizada, donde el líder percibió un 88% y el seguidor un 66%.

De la entrevista realizada se desprenden ciertos rasgos que son propios de los líderes transformacionales, y que el gerente de mina y producción demuestra. Él declara que un líder debe tener la capacidad de dialogar y escuchar las opiniones de sus colaboradores sin imponer la suya, y de esta forma incentivar a sus seguidores para que sean parte de un conjunto y nunca hacerlos sentir como un sujeto aislado del equipo.

En su caso particular, menciona que gracias a su esfuerzo y desempeño dentro de los años que lleva en la organización, ha ido ascendiendo desde que llegó como alumno practicante. Él dice entender que, llegar a la gerencia no ha significado que esté por encima de los trabajadores, más bien destaca a los equipos de trabajo, reconociendo que éstos y las personas en su totalidad son imprescindibles en la empresa. En esta línea, señala que llegar a un cargo de gerencia no garantiza ser un buen líder, pero entiende que uno debe influir a través de la motivación a sus colaboradores para lograr su máximo esfuerzo y lograr los objetivos de la empresa. Además, indica que los trabajadores tienen claro sus objetivos individuales y metas a alcanzar por departamento, donde constantemente se retroalimenta lo que ocurre en las actividades y periódicamente solucionan las desviaciones que se presentan.

Por último, comenta que él genera la confianza y cercanía para que sus colaboradores puedan tomar sus propias

decisiones, fomentando la importancia de mantener buenas relaciones con el equipo de trabajo y una actitud positiva frente a los diversos problemas que se puedan enfrentar, siempre brindando el apoyo y la disposición.

Liderazgo Transaccional

El líder percibe en un 67% el liderazgo transaccional evidenciando un mínimo margen de diferencia según el 63% que perciben los seguidores. Recompensa Contingente es la dimensión que más puntaje califica con una paridad en las percepciones de 88%. Por otro lado, Dirección por Excepción Activa es la que presenta la mayor brecha con un 88% de percepción para líder y un 66% para seguidor.

De la entrevista realizada, el líder indica que la empresa otorga reconocimientos a los empleados a través de un sistema de bonos variables según producción y avances en gestión, distinguidos según unidades operativas y estratégicas, además de entregar cursos y capacitaciones, esto con fin de priorizar las metas, los objetivos de producción y el cumplimiento de las obligaciones. Asegura que sus colaboradores tienen una actitud proactiva con sus labores, y esto conlleva a no tener un sistema complejo para el constante monitoreo, donde solo basta tener reuniones periódicas para retroalimentarse donde se informa en cada una de las áreas la situación actual en la que se encuentran, lo que les hace tener cohesión y compromiso.

Laissez Faire

Los resultados demuestran que este estilo de liderazgo se evidencia en menor grado.

Con el nivel más bajo entre los tres tipos de liderazgo el líder se percibe un 6% laissez faire. Los seguidores lo califican con un mayor nivel obteniendo un 28% del puntaje total.

Se concluye que los seguidores perciben

un grado un poco mayor en comparación con la percepción del líder sobre sí mismo.

Discusión

La investigación realizada es significativa para la industria minera no-metálica chilena y la compañía minera CMPL, para poder reconocer y abordar el escenario actual.

Esta investigación ha logrado contribuir a una serie de estudios de liderazgo que se han realizado y publicado por el LRG (Leadership Research Group) de la Universidad Arturo Prat (UNAP). Estos estudios coinciden en la preponderancia del liderazgo transformacional en las organizaciones que año tras año se estudian dentro de Latinoamérica.

El resultado cuantitativo de las percepciones líder/seguidor determinó que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional, el líder obtiene un 90% y seguidores un 85% del puntaje total de percepción. Luego el transaccional, donde el líder percibe un 67% y los seguidores señalan un 63%, y la baja presencia de *laissez faire* que refleja un 6% de percepción en líder y 28% en seguidores respectivamente.

Se destaca en el análisis de los resultados la alta congruencia de las percepciones en las dimensiones del liderazgo transformacional, Motivación Inspiracional obtuvo un 100% para ambas percepciones e Influencia Idealizada Atribuida, donde el líder consigue un 88% y en seguidores un 97% respectivamente, lo que refleja que el líder comprende las necesidades de los seguidores y mantiene buena relación con ellos, transmitiéndoles, mediante el ejemplo, motivación y ganas para que las cosas se realicen según lo planificado.

En las dimensiones del liderazgo transaccional Recompensa Contingente las calificaciones para ambas percepciones del total fue 88% y en Administración por Excepción Activa el líder se percibe

un 88%, mientras que los seguidores un 66% respectivamente. Esto refleja la relevancia del sistema de bonos que utiliza la empresa, lo que es reconocido por los seguidores como motivación para lograr los objetivos y que incluye la participación del líder apoyando activamente interviniendo en las distintas áreas.

En cuanto a los efectos del liderazgo predominante, las percepciones de los seguidores en las 3 dimensiones superan el 80% del puntaje óptimo. Las dimensiones Efectividad y Satisfacción fueron percibidas en un 88% por los seguidores, mientras que el líder percibió un 100% en ambas. En la dimensión Esfuerzo Extra el líder percibió un 92% y los seguidores un 83%. Lo anterior permite identificar el alto grado de satisfacción con que se sienten identificados los seguidores y el compromiso con sus obligaciones dentro de la empresa, donde el líder comenta que siempre se espera un poco más de los trabajadores, de forma de fomentar la mejora continua, y dice asegurar que la empresa atiende siempre las necesidades del trabajador en la manera que sea posible.

En la entrevista se refuerza lo obtenido en el análisis cuantitativo. Existe similitud entre lo que perciben los seguidores y el líder, quien además refleja la presencia de características de líderes transformacionales ya que dice influir a través de la motivación, manteniendo una actitud positiva frente a los problemas y entregando apoyo constante para el logro de los objetivos, donde indica que fundamental es la confianza y cercanía, lo cual hace sentir a sus colaboradores como parte de un equipo y no como un sujeto aislado, esto por medio de la comunicación personalizada. El líder reconoce que existen rasgos transaccionales por el tipo de administración que utilizan, que es en base a objetivos por departamento, donde el líder cuenta con herramientas que entrega la empresa para lograr la motivación de los trabajadores, considerando que hay áreas distintas y

por ello distintos intereses. En cuanto a la brecha existente entre las percepciones de líder y seguidores en los cuestionarios y las entrevistas, para ambos hay una claridad de los estilos de liderazgo ejercidos por el líder, quien por último comenta que, en cuanto a los beneficios de la empresa, una de las motivaciones más reconocidas es que la mina no cuenta con campamento de faena, ya que se encuentra a tan sólo una hora de la ciudad de Iquique, lo que permite la comodidad de los trabajadores de llegar al hogar todos los días, a diferencia de otras compañías mineras que operan con sistema de turnos.

Bass & Avolio (38), propusieron que el liderazgo transformacional y transaccional, como parte del Modelo de Liderazgo de Rango Total, no son excluyentes entre sí, más bien pueden operar en el mismo sujeto, con distintos grados, otorgando al contexto las condiciones que activen o no los rasgos del líder. Neira (33), en su estudio aplicado a una mina Perú, refuerza esto concluyendo que el estilo de liderazgo predominante en la minería dependerá de la situación con el seguidor, por lo cual el liderazgo transformacional se complementa con el transaccional. Se destaca que los resultados obtenidos se relacionan con la literatura existente en la minería chilena, respecto de la efectividad del liderazgo presente en la compañía bajo estudio. Ponce Nacif (36) en su estudio de liderazgo a empresas que corresponden al

93% de la producción total de cobre en Chile, indica que en la combinación de ambos estilos se obtienen rendimientos superiores al promedio y este se traspasa desde los niveles altos hacia los más bajos de la organización.

No cabe duda que, para que las organizaciones cumplan con sus objetivos y superen sus expectativas, les resulte imperioso contar con líderes que sean capaces de enfrentar situaciones críticas y dirigir equipos eficientemente. Organizaciones sudamericanas del rubro minero no se han restado de los beneficios del liderazgo, demostrando en distintos estudios realizados en países latinoamericanos como Perú (33), Ecuador (34) y Chile (36), donde se coincide que el estilo transformacional es el predominante y sostienen que este contribuye a la comunicación, colaboración y cohesión dentro de la organización.

Agradecimientos

Universidad Arturo Prat (UNAP), agradecemos de manera general a quienes colaboraron con el desarrollo de la investigación al equipo LRG-UNAP, y de forma particular expresamos nuestro agradecimiento al Gerente de Mina y Producción de Compañía Minera Punta de Lobos y a sus colaboradores, por su disposición y la ayuda entregada al momento de visitar la organización.

Revisión Bibliográfica

1. Borregaard N, Dufey A, editors. Environmental effects of foreign investment versus domestic investment in the mining sector in Latin-America. Conference on Foreign Direct Investment and the Environment: Lessons to be Learned from the Mining Sector, OECD Global Forum on International Investment, Paris; 2002.
2. ICMM. “Role of Mining in National Economies”. Internacional Council on Mining & Metals. 2015 [Third:[Revisado Dic 2017]. Available from: <https://www.icmm.com/romine/index>.
3. CM. “Minería en Cifras”. “Consejo Minero”.2017 [Revisado Dic 2017]. Available from: <http://dev.consejominero.cl/wp-content/uploads/2017/11/mineria-en-cifras-Noviembre2017.pdf>.
4. SL. “Origen de la sal”. Sal Lobos S.A. 2017 [Revisado Dic 2017]. Available from: <http://www.sallobos.cl/origen/index.html>.
5. CAMPORT. “Puerto localidad de patillos”. Cámara Marítima y Portuaria.2015 [Revisado Dic 2017]. Available from: <http://www.camport.cl/mapa-portuario/patillos.html>.
6. CMPL. Compañía Minera Punta de Lobos: Informe de mina y producción de sal [Actualizado a noviembre de 2017]. [Informe]. In press 2017.
7. Alles M. Rol del jefe: Cómo ser un buen jefe. Buenos Aires: Panorama Editorial; 2013.
8. Kotter JP. Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review. 2005;83(11):132-40.
9. Peiró MJ. Psicología de la Organización. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia; 2000. 165-70 p.
10. Maxwell JC. Liderazgo al máximo: maximice su potencial y capacite a su equipo. Tennessee; EEUU: Grupo Nelson; 2008.
11. Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración. 2010;23(41).
12. Burns JM. Leadership 1ed. New York: Harper & Row; 1978.
13. Kotter John P. A Force for Change: How Leadership Differs From Management/ John P. Kotter. Free Press; 1990.
14. Lussier RN, Achua CF, Deras Quiñones A. Liderazgo : teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning; 2008.
15. García Solarte M. Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. Revista Apuntes del CENES. 2015;34(59).
16. Sosik JJ, Potosky D, Jung DI. Adaptive self-regulation: Meeting others’

- expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*. 2002;142(2):211-32.
17. Martínez-Quezada, Orrego-Saavedra, Contreras-Alfaro. Identificación del estilo de liderazgo en una empresa (cooperativa) de servicios sanitarios. *Revista Perspectiva*. 2010;11(13):37-45.
 18. Escandon-Barbosa DM, Hurtado-Ayala A. Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 2016;32(139):137-45.
 19. Bass B, Avolio B.(Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage; 1994.
 20. Mendoza Torres MR, Ortiz Riaga C. El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 2006;14(1).
 21. Bass BM, Avolio BJ. Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*. 1993:112-21.
 22. Yukl G. *Leadership in organizations* (8 Ed.). New Jersey, United States of America: Pearsons; 2013.
 23. Antonakis J, Avolio BJ, Sivasubramaniam N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*. 2003;14(3):261-95.
 24. Bass BM. *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan; 1985.
 25. Góngora VC, Castro Solano A. La validación de un índice de bienestar para población adolescente y adulta de la ciudad de Buenos Aires. *PSIENCIA Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*. 2015;7(2).
 26. Avolio BJ, Bass BM, Jung DI. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*. 1999;72(4):441-62.
 27. Judge TA, Bono JE. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*. 2000;85(5):751-65.
 28. Hartog DN, Muijen JJ, Koopman PL. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*. 1997;70(1):19-34.
 29. Bass BM. Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*. 1995;6(4):463-78.
 30. Contreras Torres F, Barbosa Ramírez D. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*. 2013(39).

31. Bazzani Gaviria JC, Villalobos Torres D. Liderazgo de Rango Total: revisión teórica del modelo. Universidad Colegio Mayor de Nuestras Señora del Rosario, Bogotá, Colombia. 2014.
32. Sanchez-Albavera F, Larde J. Minería y competitividad internacional en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL; 2006. p. 81.
33. Neira P, Berrocal P, Pacori R. PERCEPCIONES DEL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA MINERA NORTEAMERICANA EN LA INDUSTRIA MINERA EN AREQUIPA, PERÚ. REVISTA PERSPECTIVA. 2017;17(4).
34. Ordoñez MU, Bustamante MA, Campos RM. Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. Información tecnológica. 2017;28(3):147-56.
35. De Klerk JC. The perceptions of the work environment of women in core mining activities: Citeseer; 2012.
36. Ponce Nacif MC. Diseño de una Investigación de Estilos de Liderazgo en la Minería del Cobre en Chile Santiago de Chile: Universidad de Chile; 2008 [Available from: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103050/ponce_mn.pdf?sequence=3].
37. Bass BM, Avolio BJ. MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short, 2 ed. Redwood City, CA: Mind Garden; 2000.
38. Bass BM, Avolio BJ. Full range of leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto. CA: Mind Garden. 1997.

Correspondencia:

Autor: Alberto Martínez Quezada
Dirección: Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile.
Dirección: Av. Arturo Prat #2120, Teléfono (56-57-2526162).
Email: Alberto.martinez@unap.cl