

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**COMPETENCIAS DEL LÍDER PARA REDUCIR LA INCERTIDUMBRE
OPERACIONAL ENFOCADA EN LA FUERZA LABORAL Y CUMPLIR UN
PLAN MINERO, CASO MINERA IRL, UNIDAD CORIHUARMI**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de
Magíster en Regulación, Gestión y Economía Minera que presenta:

Omar Alfredo Benito Cuba

Asesores:

Nancy Emilia Fuk Reynoso

Bruno Edoardo Debenedetti Lujan

Lima, 2023

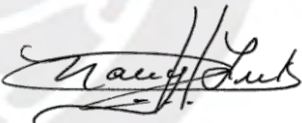
Informe de Similitud

Yo, Nancy Emilia Fuk Reynoso, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del trabajo de investigación titulado, Competencias del líder para reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y cumplir un plan minero. Caso Minera IRL Unidad Corihuarmi, del autor Omar Alfredo Benito Cuba, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/03/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

San Isidro, 28 de marzo de 2023

Apellidos y nombres de la asesora: Fuk Reynoso Nancy Emilia	
DNI: 25836770	Firma 
ORCID: 0000-0002-6795-1383	

RESUMEN

En la industria minera se establecen objetivos en un Plan Minero que está en línea con el Plan Estratégico de la organización. El cumplimiento de este plan se enfrenta a incertidumbres, tanto internas como externas. Mientras que las incertidumbres externas son difíciles de controlar, las internas pueden reducirse mediante la aplicación de tecnología, procedimientos y metodología. Sin embargo, existe una incertidumbre relacionada con la fuerza laboral que se origina en el comportamiento humano, lo que dificulta su control.

Se evaluó la Unidad Corihuarmi de Minera IRL en dos periodos con gestiones de operaciones diferentes para demostrar la hipótesis de que "Ciertas competencias desarrolladas por el líder permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral para cumplir con un Plan Minero". Se realizó un análisis de datos históricos y se aplicó una entrevista como instrumento cualitativo al actual gerente de operaciones y una encuesta a los colaboradores para identificar los comportamientos y la percepción sobre el líder actual y el anterior. Se observó que ambos líderes lograron alcanzar los objetivos propuestos gracias a sus competencias desarrolladas, pero el segundo líder poseía competencias adicionales orientadas a influir positivamente.

Los autores coinciden en que es necesario un adecuado liderazgo para alcanzar las metas de una mejor manera. En la evaluación de los resultados de los instrumentos, se observó que los colaboradores se desenvuelven adecuadamente a todo nivel gracias a la confianza que tienen hacia su líder, permitiéndoles conocer los objetivos claramente, sentirse identificados con su trabajo y sentirse motivados. La productividad es sobresaliente, teniendo la capacidad de lograr las metas propuestas reduciendo la incertidumbre operacional relacionada a la fuerza laboral.

Entonces se concluye que, los líderes en la industria minera llegan a sus metas con comportamientos relacionados a competencias orientadas al cumplimiento de objetivos, sin embargo, el líder con competencias adicionales relacionadas a influir en los colaboradores y ganar confianza logra mejores resultados porque incrementan la productividad. Ante esto, se propone considerar la incertidumbre del comportamiento humano para tomar decisiones teniendo en cuenta las necesidades y comportamiento de las generaciones futuras; evaluar la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo para buscar mejoras en los líderes, realizar coaching a nivel gerencial y mentoring a los jóvenes de las organizaciones.

ÍNDICE

Resumen	ii
Índice	iii
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vi
Introducción	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE	6
1.2. Las organizaciones	6
1.2.1. Planificación estratégica	7
1.2.2. Cultura Organizacional	8
1.2.3. Gestión de Recursos Humanos y Diseño Organizacional	9
1.2.4. El comportamiento Humano y Organizacional	10
1.2.5. Necesidades y motivación	12
1.2.6. Dinámica Organizacional Minera	14
1.2.7. ¿Por qué no se cumplen los planes en una organización?	15
1.3. Planificación minera	16
1.3.1. La incertidumbre en la planificación minera	19
1.3.2. El recurso humano en la planificación minera	20
1.3.3. Las competencias del líder en la planificación minera	21
1.4. Liderazgo	23
1.4.1. Competencias de los líderes	24
1.4.2. Estilos de liderazgo	24
1.4.3. Inteligencia Emocional	26

1.4.4.	Influencia del líder en el grupo de trabajo para el cumplimiento de objetivos	27
1.5.	Marco Teórico	28
CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN		32
2.2.	Identificación de atributos de liderazgo, caso Minera IRL, Unidad Corihuarmi.	34
2.2.1.	Dinámica Organizacional en la Unidad Corihuarmi – Minera IRL.	34
2.2.2.	Evolución de los retos de producción en la Unidad Corihuarmi – Minera IRL.	36
2.2.3.	Los líderes en la Unidad Corihuarmi – Minera IRL.	37
2.2.4.	Resultados de las diferentes gestiones.	39
2.2.5.	Plan, producción, ventas, imagen corporativa, relacionamiento con stakeholders.	39
2.2.6.	Competencias de los líderes en los diferentes periodos	42
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN		44
3.2.	Discusión de Hipótesis con la Bibliografía	45
	Hipótesis General:	45
	Hipótesis Específicas:	47
3.3.	Discusión de Hipótesis con Resultados de Instrumentos	49
	Hipótesis General:	49
	Hipótesis Específicas:	52
3.4.	Propuestas	55

Conclusiones	57
Conceptuales:	57
Descriptivas:	58
Prescriptivas o propositivas:	58
Recomendaciones	60
Referencias bibliográficas	62
Anexos	65



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comportamientos Identificados en la Entrevista Asociado a Competencias	50
Tabla 2 Producción y Costos Histórico de la UEA Corihuarmi	65
Tabla 3 Matriz para Análisis de Instrumentos	66
Tabla 4 Número de Participantes en la encuesta	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organización Minera	29
Figura 2 Organización Minera	32
Figura 3 Movimiento de Tierras VS Ley de Mineral	36
Figura 4 Comparativo del Plan y el Ejecutado (Mineral)	40
Figura 5 Comparativo del Plan y el Ejecutado (Onzas)	41
Figura 6 Rendimiento de carguio y acarreo (Tn/Hr)	41
Figura 7 Descripción de la Percepción de los trabajadores sobre los Lideres en los 02 Periodos	54

INTRODUCCIÓN

En el planeamiento de una empresa minera se trazan los objetivos, los cuales consisten en identificar, medir y definir los recursos minerales para su explotación y/o extracción máxima posible, así como también el procesamiento de dichos recursos en una planta de beneficio; es por ello que, para lograr los objetivos se propone un plan a largo plazo que se da a partir de la visión y/o misión de la compañía, en este plan de largo plazo se dan las pautas generales para la extracción óptima del recurso mineral y obtener un beneficio económico, asimismo, se indica la inversión y la producción necesaria para que la organización cumpla sus objetivos.

El plan a largo plazo se traduce en un plan operativo al realizar un plan a mediano plazo, el cual se realiza de manera anual o semestral y se describen las actividades a realizar para cumplir el plan a largo plazo. Para la etapa de extracción del mineral, se realiza un plan a corto plazo, el cual define de manera detallada el secuenciamiento de las actividades necesarias planteadas en el plan de largo plazo y así cumplir con los objetivos.

Existen diferencias entre el plan a largo plazo y el plan a corto plazo, ya que hay diferentes tipos de incertidumbre durante la actividad operacional, los cuales pueden afectar el cumplimiento del plan, ocasionando que los resultados económicos esperados de la empresa no se lleguen a cumplir. Estas incertidumbres pueden estar relacionadas al mercado (precio de los metales), variabilidad espacial de la mineralogía, la metalurgia (correspondiente a la recuperación del mineral), parámetros o eventos operacionales (designación de equipos, fuerza laboral, manejo de personal, clima), temas sociales (paralizaciones) y temas ambientales.

Por otro lado en el proceso de la planificación minera se pueden considerar incertidumbres, sin embargo puede ser un desafío complejo, el hecho de considerarlas implica tener en cuenta un gran número de variables y decisiones no determinísticas en el proceso, por lo cual es necesario utilizar herramientas y metodologías no convencionales que permitan enfrentar el problema de toma de decisiones bajo estas condiciones. (Davis & Newman 2008). La falta de consideración de incertidumbres en algunos planes mineros puede deberse a esta complejidad pero identificarlas y controlarlas es clave para lograr una ejecución exitosa. Es por eso que, a pesar de las dificultades, la consideración de incertidumbres es esencial para el cumplimiento de un plan minero.

El éxito de un plan minero depende de muchos factores, y la gestión humana es uno de ellos. La incertidumbre operacional relacionada con la fuerza laboral es uno de los desafíos más importantes que se deben abordar para garantizar el cumplimiento del plan. Identificar y controlar esta incertidumbre es crucial para mitigar los riesgos asociados con la fuerza laboral y lograr una ejecución efectiva del plan. La consideración de las características de los individuos y cómo funciona la organización permite tomar decisiones informadas y sólidas que contribuyan al éxito del plan minero. La gestión humana es, por lo tanto, un aspecto clave que debe ser considerado en la planificación minera para lograr una ejecución efectiva y eficiente.

Entonces, la fuerza laboral debe contar con una adecuada gestión y liderazgo, empezando por una estructura organizacional sólida, similar a la estructura jerárquica propuesta por Chiavenato (2007), que acerque los niveles bajos a la cúpula y reduzca sus niveles jerárquicos. Estos detalles son claves para que la empresa sea más competitiva ante los cambios y transformaciones del mundo actual, así como también para mejorar la comunicación. Este tipo de liderazgo de estructura jerárquica permite una descentralización que facilita que las decisiones sean tomadas por todos los niveles jerárquicos de la organización, incrementando la eficiencia y productividad de manera importante, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los colaboradores.

Las organizaciones relacionadas a la industria minera son asociaciones intencionales de personas que buscan lograr un propósito específico y se diferencian unas de otras generalmente por sus metas o planes, no obstante, tienen características en común como el cumplimiento de sus objetivos. Estas organizaciones necesitan líderes que ayuden a alcanzar sus metas planteadas en el tiempo establecido; para ello, estas personas deben ser capaces de planificar, organizar, dirigir y controlar la correcta asignación de personal, materiales, recursos económicos, financieros y de información. Es así que, el líder al desarrollar sus competencias debe de orientarse a los objetivos propuestos (Hellriegel et. al. 2008). La consideración más básica para un adecuado liderazgo es el entendimiento del comportamiento humano y organizacional (Fernández, 2017).

Para evaluar la reducción de la incertidumbre operativa enfocada en la Fuerza Laboral y el cumplimiento de un Plan Minero se tomó como caso a la Unidad Corihuarmi de Minera IRL, que es una operación de mediana minería y tajo abierto en la cual se tienen identificadas 02 gestiones en los años 2012-2016; y 2017-2021, la primera se

caracterizó por considerar una organización vertical entre las diferentes áreas y la segunda se optó por una postura con una organización horizontal y adecuado liderazgo. Estas posturas significaron que la gestión de la Fuerza Laboral sea diferente y se vea reflejada en el cumplimiento de los planes mineros propuestos. Es por ello que, se toma énfasis en este tipo de incertidumbre debido a que otras incertidumbres internas tuvieron características similares en ambos periodos, como la entrega de recursos por parte de la empresa, gestión de la información geológica, etc.

Entonces para definir el problema se planteó las siguientes preguntas:

- ¿Qué competencias desarrolladas por el líder reducen la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral logrando cumplir con un Plan Minero?
- ¿Qué comportamientos del líder asociados a sus competencias permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores con respecto a los comportamientos del líder?

A medida que se desarrolla la planificación minera en el plan a corto plazo, se va considerando parámetros que cuentan con mayor información, ello significa una reducción de la incertidumbre y riesgo para lograr su cumplimiento, es decir, que el plan a largo plazo debe poseer mayor incertidumbre con respecto al plan a corto plazo; por ejemplo, la incertidumbre geológica en los planes a largo plazo que utilicen modelos geoestadísticos basados en perforaciones diamantinas y en los planes a corto plazo estos modelos son ajustados con información de taladros de producción y van aproximándose más a la realidad. No obstante, esta característica de obtener mayor información a medida que se va acortando el horizonte, no está presente en toda la incertidumbre que afecta el cumplimiento de los objetivos de un plan minero; por ejemplo, la fuerza laboral.

En el presente estudio para los períodos identificados se tuvieron variables similares de los líderes para su gestión en el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, se percibe una diferencia en las competencias las cuales tienen influencia en la gestión de la fuerza laboral; entonces la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral es la abordada para su estudio en la presente investigación. Cabe destacar que esta tiene sus raíces en el comportamiento humano, por lo que, es una variable con alto grado de

incertidumbre, esta característica hace que su predicción sea muy incierta y por tal el rendimiento considerado en la realización de un plan minero no tiene la certeza de que se vayan a cumplir siendo su impacto positivo o negativo al cumplimiento.

En cuanto a las competencias del líder que se identifican a partir de diferentes estilos de liderazgo y comportamientos, cada uno con sus propias cualidades; permite entender la importancia de las competencias desarrolladas en el líder para reducir la incertidumbre enfocada en la fuerza laboral y lograr el cumplimiento de objetivos, así como su influencia en las actividades laborales y la percepción de los trabajadores hacia las competencias del líder, de manera positiva o negativa. El desarrollo de estas competencias empodera a los grupos de trabajo y marca una diferencia, además de transmitir una cultura organizacional que se alinee al cumplimiento de la planificación minera.

Bajo esta consideración se planteó como Hipótesis general que **“Ciertas competencias desarrolladas por el líder permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral para cumplir con un Plan Minero”** y como Hipótesis Específicas **“Los comportamientos asociados a las competencias desarrolladas del líder permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y cumplir un plan minero”** y **“La percepción de los trabajadores sobre el comportamiento del líder nos indicará si sus competencias influyen en el cumplimiento de un plan minero”**.

El líder posee competencias desarrolladas y justamente estas características son las que lo hacen líder, entonces ciertas competencias que posee el líder influyen en el cumplimiento y ejecución de los objetivos de una organización, puesto que, estas competencias permiten la integración de los lineamientos de la organización con la fuerza laboral a través de la influencia en el comportamiento.

Con la información histórica de la Unidad Minera Corihuarmi de Minera IRL se buscó comprobar la hipótesis que se plantea; ya que en ella hubo una transición en la gestión de la empresa y los líderes contaban con diferentes competencias desarrolladas en línea del cumplimiento y ejecución de los objetivos propuestos por la organización.

La incertidumbre operacional enfocada a la fuerza laboral influye de manera directa en los resultados del cumplimiento de un Plan Minero y su afectación puede ser negativa o positiva; partiendo de la premisa en que los recursos se administran y el recurso humano

se lidera, el principal objetivo de la presente investigación es “Identificar las competencias desarrolladas por el líder que contribuyen en reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral logrando cumplir con un Plan Minero”

Los objetivos específicos propuestos son:

- Identificar los comportamientos asociados a las competencias del líder que influyen en reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y lograr cumplir un plan minero.
- Describir la percepción de los trabajadores sobre el comportamiento del líder y su influencia en el cumplimiento de un Plan minero.

En este estudio se utilizaron técnicas para explorar y describir los datos. Se aplicó una entrevista semiestructurada y una encuesta, en la que la encuesta proporcionó resultados tanto cualitativos como cuantitativos, así como también se realizó un análisis de datos históricos de cumplimiento de planes mineros. El estudio de caso se centró en la Unidad Minera Corihuarmi de Minera IRL, la cual tuvo información desde 2012 y pasó por un cambio de gestión en 2017. El líder de esta unidad, el encargado de la gerencia de operaciones, fue el principal responsable evaluado en la investigación a quien se le realizó una entrevista semiestructurada, a partir de los resultados de esta entrevista, se planteó una encuesta para comparar las competencias del líder actual con el líder anterior. Esta misma encuesta realizada a los colaboradores actuales de la organización permitió comprender el impacto de las competencias del líder hacia el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, la encuesta se realizó a colaboradores que estuvieron presentes en ambas gestiones, con el objetivo de recoger su percepción sobre las competencias de los líderes. Finalmente, se analizó la data histórica de los planes mineros para ver la influencia de las competencias de los líderes en el cumplimiento de los planes mineros.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE

Considerando el nivel de globalización que actualmente se encuentra el mundo sumado a la alta competencia, se percibe que, las empresas más exitosas tienden a gestionar y administrar los recursos con su gente como un componente estratégico, por ello las empresas prestan especial atención a la dirección de su gente, ya que, el ser humano posee características tales como la creatividad, inteligencia, habilidades intelectuales, las cuales son determinantes para llevar al éxito a la organización.

A través de la planificación estratégica (visión, misión, objetivos), la gestión humana es asumida por un líder de la organización, en la que los objetivos de la planificación estratégica se plasman a través de un plan minero, sin embargo, para cumplir con el plan se presentan ciertas incertidumbres que obstaculizan el cumplimiento del mismo, por lo que, para ello al líder de una organización minera recibe los lineamientos y directrices de la empresa con la finalidad de por medio de su comportamiento y competencias logre alcanzar los objetivos planteados del plan minero.

La planificación minera en sus distintos horizontes considera parámetros fijos como la productividad y los rendimientos relacionados a la fuerza laboral, y en su horizonte de largo plazo considera una estructura que permite que los objetivos de una organización lleguen a cumplirse, no obstante, estos planes se ven afectados por distintos tipos de incertidumbre como por ejemplo el comportamiento humano.

Por tal motivo se puede decir que las personas no deben de considerarse como un recurso que la empresa utiliza y consume, sino que, forman parte muy importante de la competitividad al igual que el mercado y la tecnología; de ahí la importancia que el recurso humano sea liderado de la manera más adecuada buscando desarrollar el máximo potencial de cada uno a través de una buena gestión del líder.

1.2. Las organizaciones

Las organizaciones relacionadas a la industria minera de acuerdo a Robbins (2005), son asociaciones intencionales de personas que buscan lograr un propósito en particular diferenciándose unas de otras por su finalidad expresada generalmente a través de metas o planes; comúnmente las organizaciones tienen objetivos claros, una estructura deliberada y están conformados por personas. Adicionalmente las organizaciones

tienden a cambiar a través del tiempo, algunas se definen actualmente como una organización moderna.

Asimismo, Hellriegel et al. (2008) señala que, las organizaciones deben de contar con líderes que ayuden a dirigir las metas planteadas y estas se puedan lograr; para ello estas personas deben de encargarse de planificar, organizar, dirigir y hacer el control de la correcta asignación del personal, de materiales, de recursos económicos, financieros y de la información. Por ello es importante el desglose y entendimiento de los siguientes temas que son inputs necesarios a considerar para las competencias del líder orientados a los objetivos.

1.2.1. Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica es elaborado por los altos directivos de la organización de acuerdo a Hellriegel et. al. (2008), este es utilizado para evaluar el entorno interno y el entorno externo, en este proceso se define la Misión, Visión y Valores, se plantean los objetivos globales, se elaboran y se seleccionan las mejores estrategias y se plantea la asignación de recursos necesarios para buscar lograr cumplir los objetivos propuestos. De acuerdo a Robbins & Coulter (2005) el inicio de la planificación estratégica es de identificar objetivos, misión y estrategias globales que tiene la organización; después se realiza el análisis externo en el que se proponen las amenazas y oportunidades y el análisis interno donde se proponen las fortalezas y debilidades; a partir de estas se formulan las estrategias, luego se implementan y por último se evalúan los resultados.

La implementación de las estrategias de acuerdo a Wayne (2010) es la etapa más complicada e importante del planeamiento estratégico, ya que si las estrategias se realizan de forma incorrecta las organizaciones no se beneficiarán, entonces para su correcta implementación hay que considerar que la organización tenga implementada las siguientes dimensiones organizacionales:

- **El Liderazgo**, necesario para influir en que cada miembro de la organización adopte comportamientos colaborativos, así como también motivarlos y orientarlos.
- **La estructura organizacional**, ayuda a indicar los diferentes niveles de las responsabilidades individuales de los encargados de grupos de trabajo y la relación entre estos.

- **Sistemas de información y control**, se consideran las reglas y políticas de la organización, sistemas enfocados en el cumplimiento de objetivos, incentivos y recompensas.
- **Tecnología**, Referida al conocimiento, herramientas y equipos con los que cuenta la organización, su nivel debe de ser consecuente a los objetivos.
- **Recursos Humanos**, es una dimensión importante y central para la implementación de las estrategias, la fuerza de trabajo, la productividad y la capacidad intelectual deben de estar en equilibrio con los objetivos.

1.2.2. Cultura Organizacional

Para entender la cultura organizacional se debe saber primero que, una cultura se genera al momento de que un grupo de personas se unen por algún motivo y manifiestan a través de su comportamiento símbolos que se establecieron, así como también rituales que comparten. Según Robbins & Coulter (2005) la cultura organizacional es un sistema de intercambio de ideas y significados de los miembros de una organización, en el que se determina la mayor parte de su comportamiento entre ellos y con terceros, entonces se entiende que la cultura son reglas implícitas que operan dentro de una organización y regulan la manera en que las personas se relacionan. Dentro de una organización la cultura crea una coherencia definida por dimensiones que se evidencian en: la forma de la toma de decisiones, en el modelo de liderazgo, el trabajo en equipo, la disposición a resultados, la energía, la estabilidad, la innovación y riesgos y la atención a los detalles.

Hellriegel et al. (2008) relaciona a la cultura como un iceberg donde en la parte oculta se encuentran las normas, valores y supuestos compartidos como elementos que dan forma a la parte observable del iceberg a través de las prácticas, relatos, lenguaje, símbolos y socialización. Es así que, la cultura organizacional es considerada importante porque influye de manera directa en la productividad, desempeño y satisfacción de los integrantes de una organización, siendo su finalidad la de alcanzar los objetivos del negocio. Existe la posibilidad que dentro de una organización existen subculturas reflejadas por la diversidad cultural de los trabajadores; estas se forman por las diferencias entre grupos de trabajo o diferencias ocupacionales, o también por características demográficas referidas a la edad (generaciones), el género o la etnia; sin embargo, la cultura organizacional será el reflejo de la mezcla de todas estas subculturas.

1.2.3. Gestión de Recursos Humanos y Diseño Organizacional

La gestión y organización del recurso humano generalmente es reflejo de cómo se tiende a considerar su diseño organizacional.

El diseño organizacional según Hellriegel et al. (2008) está basado en dos principios fundamentales: la integración y la diferenciación. La diferenciación, está referida a como en la organización se dividen los trabajos y se especializan los puestos, cada vez que una organización crece requiere de la creación de más áreas para abarcar las actividades con más detalle. Es así que cada área está alineada a un objetivo general por lo cual debe integrarse y poseer coordinación a través del uso de sistemas, procedimientos y tecnología. El diseño organizacional puede ser vertical u horizontal. En el diseño vertical los trabajadores de los niveles bajos desempeñan su actividad en concordancia a los objetivos presentados en el plan estratégico y los que se encuentran en niveles superiores tienen la responsabilidad de aquello, su definición está basada en la jerarquía, el control, la responsabilidad, la autoridad, la rendición de cuentas, la delegación, la centralización y descentralización. En el diseño horizontal se busca que las personas trabajen en colaboración abarcando las fortalezas y las debilidades de la organización y equipos de trabajo, su definición se puede dar en base a las actividades en común de los empleados, por ejemplo: el servicio o bien elaborado de los colaboradores, por la ubicación geográfica de las operaciones o por el vínculo con empresas subcontratadas para el desarrollo de algunas de las actividades de la organización.

Para Robbins & Coulter (2005) el diseño organizacional puede ser tradicional o contemporáneo. Entre los diseños tradicionales se tiene al de *estructura simple* que posee poca departamentalización, su control es extenso, su autoridad centralizada y su formalización es mínima; el de *estructura funcional* agrupa las especialidades en la departamentalización y el de *estructura de divisiones* se enfoca en los resultados que los departamentos separados y relativamente autónomos brindan a la organización. Entre los diseños contemporáneos se tiene al de *estructura de equipo* el cual integra a toda la organización con grupos de trabajo y se les otorga mayor participación a los empleados; el de *estructura de proyecto de matriz*, asigna especialistas de diferentes áreas para trabajar en un proyecto en específico y luego retornan a su área al culminar el proyecto; el de *estructura sin límites* no tiene márgenes ni límites artificiales verticales o horizontales, pueden ser del tipo virtual, modular o de red y el de *estructura de*

organización que aprende la cual se orienta a que la organización se adapte y cambie de forma continua, en ella los empleados comparten información de manera abierta, oportuna y exacta, su cultura organizacional se basa en fuertes relaciones mutuas, sentido de comunidad, confianza y cuidado, por último su liderazgo se orienta a tener una visión compartida y de colaboración.

Las organizaciones van cambiando de manera constante en función a lo que exige la competencia, los empleados, los objetivos, el gobierno y cualquier otro grupo de interés, por ende, su diseño organizacional no es permanente en el tiempo.

1.2.4. El comportamiento Humano y Organizacional

De acuerdo a Fernandez (2017), el comportamiento humano tiene una influencia directa en la productividad por lo que, a medida que las generaciones han ido cambiando su influencia se ha ido incrementado, es por ello, la importancia de que el líder considere posturas que puedan impactar de forma positiva en la actitud y comportamiento humano y de alguna manera replicarlos a cada individuo dentro de su organización; considerando la relación del comportamiento humano con la productividad al buscar obtener mejores beneficios a partir de su correcto liderazgo.

Para entender a la conducta humana Garrido et al. (2013) considera tres perspectivas: social, interpersonal y personal, estas podrían ser consideradas independientes, pero no se desligan en la práctica, entonces el comportamiento de una persona estará afectado por factores sociales que no necesariamente son auto-percibidos; las relaciones entre las personas se desarrollan en el medio social en el que se relacionan y no descartan las diferencias individuales existentes. Asimismo, el comportamiento humano en la perspectiva personal está arraigado a sus necesidades situacionales. Es así que, el autor señala las siguientes teorías que explican el comportamiento humano:

- **La teoría cognoscitiva.** Hace mención que el comportamiento o actitud dependen de las necesidades internas de la persona; esta teoría plantea que la causa básica del comportamiento se debe de buscar en las necesidades del individuo y no en las experiencias como causa básica de las actitudes.
- **La teoría psicoanalítica.** Señala que la historia de un individuo desde su inconsciente genera necesidades que impulsan una conducta determinada ante una circunstancia dada.

- **La teoría conductista.** Referida a que la conducta humana es una consecuencia externa al individuo y que no influye ningún factor psicológico.

Dentro de una organización el comportamiento humano es la fuerza básica que logra su impulso al existir ciertas condiciones internas y externas, una forma de explicar el comportamiento humano es a través del comportamiento organizacional que estudia la manera en que las personas interactúan en las organizaciones.

De acuerdo a Newstrom (2011), el comportamiento organizacional está referido a cómo la gente, individuos y grupos actúan dentro de una organización; como disciplina científica aporta diversas herramientas de análisis como: la conducta individual de los colaboradores, el entendimiento de las relaciones interpersonales, la dinámica de la relación existente en pequeños grupos, la relación entre grupos de trabajo y los sistemas integrales inclusive con relación interorganizacional.

El objetivo del comportamiento organizacional es el de entender, describir, controlar y predecir el comportamiento humano en la organización; las fuerzas existentes que afectan su naturaleza tienen su fundamento en las siguientes características:

- **La gente.** Referido a los humanos como seres que viven, piensan, sienten y trabajan para lograr el objetivo de la empresa; actualmente en la fuerza laboral existe diversidad que debe de ser sintonizada por los líderes para que se puedan adaptar. Con el paso del tiempo la fuerza laboral sufrió de cambios en los que se destaca una gran importancia por la satisfacción, autoexpresión y el crecimiento personal; también se incrementó la aspiración de autonomía, control y colaboración. Simultáneamente la fuerza laboral se ve afectada por los avances tecnológicos en donde las actividades manuales se van desplazando, entonces los trabajadores deben de buscar capacitación para conseguir trabajos enfocados en el conocimiento.
- **Estructura.** Esta define la relación de las personas dentro de una organización, la gente debe de estar organizada en una forma estructural para que exista coordinación y los trabajos se realicen eficazmente.
- **Tecnología.** Permite que los trabajadores realicen un mejor y mayor trabajo ya que proporciona los elementos necesarios para que la gente pueda trabajar en su actividad asignada.

- **Ambiente.** Pueden ser internos o externos a la organización; en las organizaciones los elementos internos tienen su origen en las familias, la globalización, los gobiernos y otras empresas, ya que, definen la postura que esta organización tendrá ante el mercado; los elementos externos tienen su fundamento en la actitud y condición de trabajo de los colaboradores. La interacción de estos elementos crea la dinámica organizacional.

Entonces para entender el funcionamiento organizacional de una empresa, se debe conocer a detalle la función que desempeñan los empleados, para poder orientar estilos de dirección, que los líderes deben aplicar para que los empleados puedan cumplir con los objetivos organizacionales y se sientan satisfechos con su proyecto de vida.

1.2.5. Necesidades y motivación

Robbins et al. (2009) define a la necesidad como una condición interna de la persona que hace atractivo algunos resultados; una necesidad que no se llega a satisfacer produce una tensión que la persona aliviará mediante la realización de un esfuerzo, considerando que la persona es parte de una organización, el esfuerzo para reducir la tensión debe de estar dirigido a los objetivos organizacionales. Entonces estas necesidades deben de tener compatibilidad con los objetivos de la empresa, si no fuese así las personas podrían hacer grandes esfuerzos que vayan en contra de los intereses de la empresa. Una necesidad insatisfecha genera tensión a la persona, está hace un esfuerzo con determinada intensidad, dirección y persistencia que satisface la necesidad y por ende reduce la tensión; este proceso se denomina como Motivación.

Las necesidades según Newstrom (2011) se pueden clasificar de manera simple como necesidades primarias y secundarias; las primarias están referidas a los requisitos indispensables para vivir y las secundarias representan las necesidades mentales y de espíritu como la autoestima, el sentido de deber, la competencia, el sentido de pertenencia, la asertividad y el afecto. Existen tres teorías que explican la necesidad, siendo similares al considerar la diferencia entre las necesidades primarias y las necesidades secundarias que son la “Jerarquía de necesidades de Maslow”, el “Modelo bifactorial de Herzberg” y el “Modelo E-R-C de Alderfer”. Estas teorías también tienen discrepancia, puesto que, Maslow y Alderfer se concentran en las necesidades internas del colaborador y Herzberg identifica y diferencia las condiciones de trabajo que se pueden plantear para satisfacerlas; estos modelos indican que los líderes deben de descubrir las necesidades dominantes de algún individuo antes de ofrecer alguna

recompensa, entonces estos modelos dan la base para entender y modificar la conducta de algún individuo.

De acuerdo a Hellriegel et al. (2008), la motivación dentro de una organización está relacionada con la satisfacción de los empleados; entonces esta motivación será posible con un adecuado comportamiento de los líderes, una definición precisa de los lugares de trabajo, un contexto positivo de la empresa y teniendo clara las diferencias individuales. Tener un personal motivado significa mejor desempeño en las tareas asignadas y como consecuencia la organización obtiene mayor satisfacción de los clientes, rotación mínima del personal, mejor seguridad y mejor rentabilidad.

En la investigación de Pulgarin (2019), la motivación en el trabajo es diferente por cada grupo generacional, ya que, una generación comparte un momento histórico similar, una cultura y también valores, si bien es cierto no hay una definición concertada de los grupos generacionales por lo que, estos se pueden definir de la siguiente manera:

- **Generación baby boomer.** Nacidos entre 1950 y 1970.
- **Generación X.** Conocidos como Jones, nacidos entre 1971 y 1982.
- **Generación Y.** Conocidos como Millennials, nacidos entre 1983 y 1996.
- **Generación Z.** Conocidos como Centennials, nacidos entre 1997 a 2010.
- **Generación T.** Conocidos como touchers, nacidos el 2011 en adelante.

De acuerdo a Begazo & Fernandez (2015) actualmente dentro de las organizaciones se tienen trabajando a tres generaciones a la vez, los Baby boomers, la generación X y los Millennials; que lejos de generar un problema estos se complementan y aprenden entre sí.

Sin embargo, Pulgarin (2019) señala que, la motivación laboral en estas generaciones es diferente. Los “Baby boomers” buscan estabilidad en el trabajo, seguridad en su entorno y generalmente permanecen por muchos años en las organizaciones. Los de la generación X actualmente ocupan cargos de directivos y con responsabilidad media, este grupo se adapta a lo que haga falta y es la generación que está ganando experiencia, no tienen miedo a los cambios en el entorno laboral y se adaptan de manera eficiente a cualquier cambio en la organización, tienen sentido de pertenencia a las organizaciones y sus logros los atribuye a la empresa. Los Millennials poseen una cosmovisión con una fuerte influencia en la tecnología y la era digital, han tenido la necesidad de entrar al mundo laboral aunque prefieren la independencia como

emprendedores; consideran que no hay vida si no hay internet, priorizan el presente queriendo vivir el momento de manera intensa y buscan la felicidad en todo lo que realizan; si en el trabajo no se sienten retados buscarán otros sin remordimientos, son multifacéticos al hacer varios trabajos en simultáneo; son participativos y comparten el conocimiento, investigan en la web antes de tomar decisiones; no dan prioridad a las posesiones pero si a disfrutar mucho.

Las organizaciones no deben dejar de lado la consideración de que la generación Z está ingresando al mundo laboral, estos generalmente son pragmáticos y menos idealistas; posiblemente buscarán trabajos que les permitan flexibilidad; poseen grandes características para el trabajo en equipo, su pasión es la tecnología y la multipantalla; su preocupación es sobre la responsabilidad social, ambiental y económica de las organizaciones.

Los líderes deben de entender estas diferentes culturas generacionales para adoptar determinadas características que le permitan tomar las mejores decisiones y puedan lograr los objetivos planteados.

1.2.6. Dinámica Organizacional Minera

La dinámica organizacional es un campo de estudio que reúne la interrelación de las estructuras, procesos, métodos de información y relaciones humanas de una organización. Permite describir la cultura de una organización y su consecuencia en las personas; su formación se relaciona con la psicología organizacional, la gobernanza y el desarrollo organizacional.

De acuerdo a Olivos (2017), la dinámica organizacional es un modo de pensar en una organización que ayuda al trabajo en cooperación con las personas, ya que, apoya a entenderse y así contribuir a la organización en consonancia con sus objetivos individuales. Kaminstein (1992), menciona en su modelo de diagnóstico organizacional que los elementos a considerar para llegar a satisfacer el enfoque sistémico de la organización son: liderazgo, estrategia, misión, estructura, políticas, gestión, habilidades individuales, motivación, procedimientos, necesidades individuales, clima, desempeño organizacional.

La dinámica organizacional en una organización minera se diferencia de otro rubro, ya que, en minería las personas trabajan en ambientes inhóspitos que en su mayoría son

lugares rurales y en condiciones de temperaturas extremas, así como también en la diversidad del origen de los trabajadores; es por ello que, la mina se presenta como un lugar en el que interactúan un sinnúmero de prácticas sociales y culturales que explican las labores cotidianas.

Trempe (2011) señala que, el trabajar en el ambiente minero causa un alejamiento en las costumbres y la manera de vivir de los trabajadores, por ello el líder de la organización debe dar las pautas para la consolidación de una sociedad en particular, regidas por nuevos principios, nuevas pautas de organización, de asimilaciones, de distinciones como colectividad y como individuos.

Todos estos temas son elementos importantes a considerar por parte del líder para mantener una integración entre los trabajadores sin perder el horizonte planteado, a su vez, conocer la percepción que tienen los que integran la organización es fundamental para conocer si las competencias desarrolladas por el líder contribuyen en el cumplimiento del plan minero.

1.2.7. ¿Por qué no se cumplen los planes en una organización?

El cumplimiento de los planes propuestos por las organizaciones muchas veces presenta dificultades originadas no sólo por su diseño sino también por las acciones que se toman; Olivares (2011) identifica los obstáculos más importantes a los que se enfrenta una organización en el cumplimiento de sus planes a partir del análisis de diferentes investigaciones referidas al tema, entre estos obstáculos se destacan.

- Los altos ejecutivos y principales responsables perciben la inexistencia de apoyo, aprobación, liderazgo y directrices para encaminar el cumplimiento de los objetivos.
- La estructura organizacional carece de comprensión y no es adecuada para que los trabajadores se adapten a los objetivos.
- La cultura organizacional carece de capacidad para manejar cambios, no existe compromiso y empoderamiento de los objetivos en todo nivel de la organización, no se conocen los objetivos.
- La comunicación es deficiente y existe un inadecuado intercambio de información entre las áreas de la organización y los colaboradores.

De acuerdo a Olivares (2011), un obstáculo en común en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es que el líder o responsable no sea práctico ni diligente para disponer de los trabajadores competentes, por lo cual no define la mejor ruta hacia el logro de objetivos, esto recae en que los colaboradores no estén comprometidos y la poca preocupación de que estos se cumplan.

Se destaca que, las organizaciones que cumplen sus objetivos ponen atención en el tipo de liderazgo, el cual posee una mezcla de humildad con voluntad profesional y con ambición enfocada en los objetivos de la empresa. En ello los líderes saben ubicar a su gente de acuerdo a sus capacidades y saben guiarlos; también sienten la necesidad de generar resultados constantes que contribuyan al crecimiento de la organización, comparten el éxito de los logros y se hacen responsables cuando las cosas salen mal.

1.3. Planificación minera

En la planificación minera se diseña y entrega la mejor estrategia para brindar el mayor valor económico a la organización en función de los recursos minerales existentes sumado a las estrategias de negocios definidas por la organización en el plan estratégico.

Este plan permite analizar de forma económica y financiera la factibilidad de ejecutar el proyecto minero en la etapa en la que se encuentre, permitiendo justificar las inversiones de capital, además de identificar la incidencia directamente en los valores de las acciones en el caso que las organizaciones coticen en bolsa. Los planes mineros permiten que los directivos de la organización tengan un control y puedan hacer seguimiento a su cumplimiento, sin embargo, generalmente el responsable de la ejecución de este plan es el Gerente de Operaciones soportado por sus áreas operativas (Darling & SME, 2011).

La planificación minera que considera las características de las decisiones a tomar se pueden separar de acuerdo a niveles tales como Newman et al. (2010) lo plantean.

- **Planificación estratégica.** Está referida en la manera que la organización logrará sus diferentes metas y objetivos basada en los pilares de la misión, visión y valores; en las empresas mineras su objetivo principal es el de dar los lineamientos para sincronizar los recursos existentes en la organización, el mercado y las metas de la organización.

- **Planificación táctica.** Está referida a la determinación y el detalle de los procesos necesarios a ejecutar en todos los años de producción de la unidad minera; se encuentran definidos los programas a ejecutar en la producción a largo plazo; se realizan los cálculos para determinar la flota a requerir y los programas para el uso y requerimiento de equipos y de las plantas para el proceso metalúrgico; está planificación táctica alineada a la planificación estratégica busca de manera conceptual alcanzar los objetivos planificados. En el plan se define el momento y el cómo se van a extraer los minerales, estableciendo de antemano los requerimientos como los de recursos humanos y materiales a utilizar.
- **Planificación Operativa.** En esta planificación se incluyen los procesos operativos para cumplir con los objetivos y planes de producción programadas, alineados a la planificación táctica, en esta etapa se van considerando las acciones a tomar frente a variables no consideradas en los planes anteriores.

La planificación minera de acuerdo al horizonte y las incertidumbres se puede clasificar de la siguiente manera:

- **Planificación de Largo Plazo.** En este plan se consideran las reservas minerales económicamente explotables; en ella se propone el plan anual de la mina en el que se detallan características como el método de minado, tamaño de la planta, capacidad de producción, secuencia de extracción y estrategias de ley de corte. Se consideran variables generales y promedio en el que no se puede dar mayor detalle por la dimensión del problema que se tiene generalmente.
- **Planificación de Mediano Plazo.** Se considera generalmente un horizonte de tiempo trianual y anual en el cual se definen los planes de entrega de mineral alineados al cumplimiento operativo de corto plazo con los objetivos definidos en el largo plazo. Permite que se pueda asegurar los presupuestos operativos y dar retroalimentación de los planes de largo plazo.
- **Planificación de Mediano Plazo.** En esta planificación se consideran los planes diarios, semanales, mensuales y trimestrales. Para su ejecución se analizan los recursos que poseen y disponen las unidades mineras; se deben de tomar como base la información operacional de momentos anteriores.

Independientemente de las características de decisiones y horizontes en la planificación minera, para definir la estrategia de minado de un proyecto se deben de considerar diferentes variables tales como: las inversiones, costos, información de yacimiento, método de extracción del mineral, rentabilidad del estudio, evaluación de riesgo, recursos humanos, estudios de impacto ambiental, tratamiento del mineral, etc. Esta actividad de realizar la evaluación de las diferentes variables del proyecto minero suele ser muy complicada a la hora de realizar la planificación, ya que se tienen infinitos escenarios y logran maximizar los ingresos a obtener requiriendo conocer la mayor cantidad de variables factibles para obtener una estimación con alto nivel de confianza.

En relación a la administración de variables en la planificación minera, de acuerdo a Branch et al. (2012) se pueden considerar 03 modelos de planeamiento que administran de forma diferente las variables. El modelo determinístico o tradicional, el modelo estocástico y el modelo como una función del dinero.

- **El modelo determinístico o tradicional**, considera entre sus variables al Modelo geológico, la infraestructura requerida, las finanzas, escenarios operativos, datos operativos; se utiliza una eficiente optimización clásica con la programación lineal, con parámetros fijos, teniendo un valor presente neto (VPN) que se demuestra igual y constante sin tomar en cuenta la incertidumbre ni el riesgo.
- **El modelo del planeamiento**, en relación al dinero se basa en una optimización simultánea que lleva a un aumento del valor presente neto (VPN) del proyecto, en esta se considera al valor del negocio minero, sin embargo, no tienen en cuenta la incertidumbre ni el riesgo; esta optimización se sustenta en una teoría de restricciones y las identificaciones de cuellos de botella.
- **El modelo estocástico**, es utilizado para problemas que envuelven incertidumbre, asociada a toda la cadena de valor, dicha incertidumbre se puede representar por distribuciones de probabilidad o considerando diferentes escenarios, este modelo busca maximizar el valor presente neto (VPN) sujeto a diferentes restricciones con su respectiva función de distribución; su fundamento es tener definido el modelo de bloques, diseño de extracción minera y la descripción de parámetros estocásticos.

1.3.1. La incertidumbre en la planificación minera

El plan minero da lineamientos de ejecución de un proceso productivo que tiene incertidumbre en distintos niveles, estos pueden generar riesgos y la toma de decisiones dependen de toda la información que se tenga con respecto a la incertidumbre. Generalmente la incertidumbre abarca variables desconocidas y cambiantes que podrían llegar a afectar hasta la rentabilidad económica del proyecto, replantear la envolvente económica de la unidad minera, replantear la tasa y orden y/o orden óptimo de la operación. Al tener un conocimiento de la incertidumbre se pueden tomar acciones que con el paso del tiempo van mejorando por el incremento de información. El riesgo asociado a una incertidumbre es la posibilidad de que pueda o no ocurrir un evento, habitualmente el riesgo se mantiene permanente y la incertidumbre baja, aumenta o se controla en el tiempo (Paz 2016).

De acuerdo a Kazakidis & Mayer (2007), la incertidumbre se clasifica según la fuente de su origen en externa o interna. La de origen externa se caracteriza por ser diferente a la empresa y la fuente de origen interna son aquellas que se determinan por los activos y la organización de la empresa. La principal incertidumbre en minería corresponde al mercado, la disponibilidad, precio de los insumos críticos utilizados, monto de la inversión, etc. Las incertidumbres más representativas con fuente de origen interna son la incertidumbre geológica y operacional. Entonces lo que conduce al negocio minero son los tres tipos de incertidumbres: operacional, mercado y geológica.

Paz (2016) coincide que las fuentes de las incertidumbres relacionadas a la planificación minera pueden ser internas o externas, siendo las incertidumbres internas las referidas con la organización exclusiva de la empresa y sus activos, como por ejemplo la geología y la operación, mientras que, la fuente de incertidumbre externa está ligada a aspectos ajenos de la empresa como, por ejemplo, la incertidumbre del mercado, las políticas gubernamentales y el riesgo del país.

Considerar la incertidumbre en un plan minero significa que la toma de decisiones será diferente a aquellas que solían ser óptimas bajo una mirada determinística. El proceso de planificación que considera a la incertidumbre en su realización genera una mayor dificultad al tener un gran número de variables y decisiones en el proceso, por lo cual es necesario tener en cuenta la utilización de nuevas herramientas y metodologías que permitan enfrentar el problema de toma de decisiones bajo estas nuevas condiciones, sin embargo, no asegura que la incertidumbre se reduzca (Davis & Newman 2008).

Dentro de una organización es importante la identificación de las incertidumbres con la finalidad de realizar evaluaciones y poder tomar decisiones acertadas en las acciones a realizar; una de ellas es la incertidumbre de la fuerza laboral que influye en la productividad para el cumplimiento de las metas y objetivos dentro de una organización; su origen proviene del comportamiento humano, ya que, la persona se encuentra motivada por lograr satisfacer ciertas necesidades y el comportamiento humano se determina por causas que casi siempre evaden el entendimiento y el control de las personas, esas causas a las que se refiere se consideran necesidades o motivos, fuerzas inconscientes o conscientes.

1.3.2. El recurso humano en la planificación minera

De acuerdo a Aubrey Lee (2011) dentro de la planificación estratégica cada organización debe de considerar una estrategia para el reclutamiento, desarrollo y retención de la fuerza laboral debido a que actualmente existe una escasez de la mano de obra capacitada y que sean estables en una operación minera, generando una incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos. Mantener una relación efectiva con los trabajadores se está convirtiendo en una tarea más compleja para las operaciones mineras de cualquier dimensión, de ahí la importancia de incluir en las estrategias lo siguiente:

- Brindar en cada escala de la organización efectividad en el liderazgo, que considere establecer buenas relaciones laborales como parte esencial de las actividades mineras.
- La capacitación, el desarrollo de los trabajadores y todo el aprendizaje en general de la organización debe de considerarse como aspecto integro a las estrategias de la empresa y no como un gasto.
- Realizar una gestión que brinde equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, teniendo en cuenta las guardias de trabajo y otras condiciones laborales que se puedan presentar.
- Tener en cuenta que la seguridad, así como la productividad y calidad se pueden gestionar de manera efectiva para cuidar la salud de los mineros que se encuentran expuestos a condiciones de alto riesgo.
- Los trabajadores pertenecientes a empresas contratistas también deberían de ser considerados dentro de la gestión del recurso humano de la organización, ya

que, actualmente las labores que desarrollan son importantes para el cumplimiento de objetivos.

- Entendimiento de los diferentes aspectos culturales de la fuerza laboral (edad, género, etnia) por parte de los líderes, flexibilidad y adaptación a diferentes estilos y prácticas para la gestión efectiva de los problemas que se podrían generar por la diferencia cultural.

1.3.3. Las competencias del líder en la planificación minera

Un plan minero se puede considerar como la declaración de objetivos a realizar por parte de la operación minera, estos son ejecutados por personas, por lo que su cumplimiento radica en que existan las condiciones y recursos necesarios, bajo la premisa que los recursos físicos se administran y los recursos humanos se lideran, es importante considerar que para el cumplimiento de los objetivos exista una persona adecuada liderando esta actividad.

Según Aubrey Lee (2011), el liderazgo es descrito generalmente como el éxito de los objetivos planteados y determinados por una organización a través de los esfuerzos de los colaboradores, entonces la responsabilidad más importante del líder es lograr las metas trazadas, las cuales se conseguirán al realizar un liderazgo adecuado hacia los empleados y aprovechar al máximo su esfuerzo.

Bajo la mirada de Will (2017) en la industria minera el liderazgo es una herramienta efectiva y considerada como la actividad de incidir en las personas para que se desempeñen de forma voluntaria en el logro de los objetivos planteados. Asimismo, se describe 7 características en común de los líderes mineros que son exitosos en su gestión:

- **Haber tenido mentores.** La importancia de los líderes mayores como mentores normalmente se dejan de lado en las organizaciones, sin embargo, las enseñanzas de tutoría son muy importantes para que lo aprendido por los nuevos líderes permanezca en el tiempo de vida de la organización. Se resaltan como mentores a las personas que enseñaron o alentaron al aprendizaje a los nuevos líderes en el inicio de sus carreras; como el ingeniero de minas con experiencia que inspira a jóvenes que aún cursan la universidad, hasta jefes que les asignan grandes proyectos desafiando a los jóvenes.

- **Trabajar duro.** Para poder alcanzar el éxito en el liderazgo, se debe comenzar por el inmenso esfuerzo desde el comienzo de la carrera; las empresas tienden a afirmar que todos deberían trabajar “inteligentemente” y no trabajar por demás. Sin embargo, los líderes deben hacer ambas cosas.
- **Tener experiencia práctica.** Existe la opinión de que las siguientes generaciones de líderes serán admirados por sus habilidades técnicas y perspicacia; sin embargo, sucede una realidad en que los nuevos profesionales ingresan a laborar a oficinas ejecutivas y no pasan por la experiencia del campo, es decir, crean un atajo en muchas consideraciones del liderazgo y pasan por alto los beneficios significativos de la experiencia de la parte operativa, el saber cómo funciona y se desarrollan las operaciones; estas consideraciones no pueden ser reemplazadas en un aula con solo teoría.
- **Tener tranquilidad.** La intranquilidad por acelerar el camino hacia el liderazgo y suponer un éxito rápido, se considera una gran flaqueza en la industria minera en la que existen diferentes períodos de aprendizaje y responsabilidades; los profesionales mineros más exitosos, son aquellos que aprovechan los períodos con más calma, de esta manera amplían sus conocimientos y desarrollan habilidades blandas. Para la mayoría, los retos más difíciles los gestan para sus mayores logros.
- **Haber fallado.** La experiencia nos explica que toda carrera tendrá una gran cantidad de fallas, es importante admitir las fallas y ver el lado positivo sobre el aprendizaje que obtuvieron. La única vergüenza de cometer un error es cuando vuelves a realizar el mismo error. En toda Industria minera, se debe entender la necesidad de examinar, probar y revisar el éxito, el fracaso y aplicar el aprendizaje.
- **Ser comunicativos.** A lo largo de la historia los grandes líderes tienen la facilidad de instruir una comunicación y visión convincente y clara; la comunicación es importante para poder dejar una idea clara de la experiencia ganada y las habilidades desarrolladas.
- **Fomentar el talento.** Existe una diferencia sucinta entre líderes y administradores; los administradores se ven amenazados ante los talentos emergentes y tratan de revocarlos; los líderes fomentan el talento porque ven que es una forma de asegurar su propio éxito. De todo lo adquirido por los mentores el líder debe apoyar a la siguiente generación de líderes a conseguir

éxito, por esta razón son generosos al recompensar bien, compartir el crédito y buscar nuevos talentos.

La planificación minera como fue descrita anteriormente, en sus diversas concepciones considera muchas variables con el objetivo de maximizar el valor de la operación, además de contemplar diversos tipos de incertidumbre; una de estas consideraciones es el recurso humano; a esta variable generalmente no se le da la importancia adecuada, ya que para los cálculos a largo plazo toma valores determinísticos; sin embargo, al momento de buscar el cumplimiento del plan minero esta variable aumenta su incertidumbre afectada por el comportamiento humano. El cumplimiento del plan minero recae en responsabilidad del gerente de operaciones o del encargado de la mina; esta persona tiene el rol de gestionar todos los recursos; para los recursos físicos puede utilizar diferentes herramientas que ayudan a su gestión, pero para conseguir el éxito y alcanzar los objetivos esta persona tiene que ser un líder con las características tales como las descritas por Will (2017).

1.4. Liderazgo

El liderazgo es una virtud tan antigua, que nace con el propio hombre y su necesidad de socializar, es bien sabido que el ser humano siempre ha tenido la necesidad de agruparse para poder confirmar su existencia y lograr objetivos, en esta medida según surgían las civilizaciones ya se podían observar las primeras agrupaciones, buscando modos de satisfacer sus necesidades guiados por un líder para la caza o la agricultura.

Lo descrito afirma lo expresado por Muñoz (2020) quien cita a Toynbee (1998) mencionando que, la evolución de la humanidad como sociedad se explica por la presencia de minorías o personalidades creativas que consistentemente responden con éxito a los desafíos del ambiente y que, en aras de la integridad y el compromiso colectivo, son seguidas por una mayoría libre.

Entonces según lo que se describe se puede concretar que el liderazgo está referido a la asertiva utilización de un conjunto de habilidades que posee un individuo, así como las destrezas de manejo para influenciar en las decisiones o en el comportamiento de otros, para que estén dispuestos y motivados a perseguir las metas del grupo.

1.4.1. Competencias de los líderes

El liderazgo no es simple de entender ya que varía de persona en persona, sin embargo, tal como mencionan Zenger & Folkman (2008); es importante observar las competencias inherentes a los líderes debido a que son pilares que dan la característica de líder a una persona.

- **El carácter o actitud.** Es la característica más importante y fundamental de la efectividad que posee un líder, que considera a la ética, la integridad y autenticidad de la persona.
- **Capacidad personal.** Referido al conocimiento y capacidad intelectual, emocional y habilidades blandas para llegar a cualquier persona, con competencias técnicas, habilidades analíticas y capacidad para la resolución de conflictos.
- **Orientación a resultados.** Referido a la competencia para impactar de manera positiva en la organización y en búsqueda constante del logro de objetivos
- **Habilidades interpersonales.** Son todas las habilidades relacionadas a la comunicación y relación con otras personas, el liderazgo requiere que exista comunicación efectiva e impacte a un grupo de personas.
- **Liderazgo del cambio organizacional.** Referido a observar y realizar cambios en una organización cuando tenga que darse teniendo perspectivas que anticipen posibles situaciones.

1.4.2. Estilos de liderazgo

La necesidad del entendimiento y la importancia del liderazgo han llevado a que en los últimos años se desarrollen diversas teorías, existen diversos modelos o estilos de liderazgo los cuales influyen en las organizaciones en algunos casos con limitaciones y en otros de manera óptima.

En la investigación de Jiménez & Villanueva (2018) se destacan las siguientes:

- **Liderazgo autocrático:** Se caracteriza porque considera al líder autocrático como un líder inflexible con respecto a los criterios de los que componen su equipo de trabajo. Este líder impone sus argumentos y a la vez asume su responsabilidad consecuente a la toma de decisiones. Toma una posición de remuneraciones y castigos como respuesta a las acciones de los integrantes del

equipo. En conclusión, se les puede denominar como líderes autoritarios, ya que no se encuentran diferencias entre estos.

- **Liderazgo democrático:** Este tipo de liderazgo se caracteriza por tener un líder participativo, a diferencia del líder autocrático, este contrariamente toma en consideración la postura de cada uno de los integrantes del equipo. Se toma en consideración la participación y la presencia de cada uno de ellos para aprobar el proyecto en curso. Las responsabilidades son asumidas por cada uno de los colaboradores al igual que las decisiones. El perfil del líder se define en calificativos tales como: consultivo, orientador y activo.
- **Liderazgo Laissez- faire:** Este líder se caracteriza por su posición apática cuando se trata de tomar decisiones, por tal motivo tiende a ceder las responsabilidades a los integrantes del equipo. No genera motivación ni control de las actividades ya que tiene una escasa capacidad de compromiso.
- **Liderazgo transformacional y transaccional:** Es considerado como el líder idóneo para las organizaciones, este tipo de líder se caracteriza por tener un perfil carismático que se moviliza por los intereses de la organización, moviliza a todo el equipo de trabajo para el logro de objetivos y considera a cada uno de sus integrantes como individuos significativos e indispensable para la organización.

La necesidad del entendimiento y la importancia del liderazgo han llevado a que en los últimos años se desarrollen diversos estudios para demostrar que es excelente que el líder maneje varios repertorios de estilos de liderazgo, ya que con ello logran un mejor clima laboral y un buen rendimiento de las personas en la organización. Los líderes más eficaces cambian con flexibilidad su estilo de liderazgo a otro según sea necesario para el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a Goleman (2017) los estilos de liderazgo son:

- **Liderazgo Visionario:** Referido a hacer avanzar a las personas hacia un sueño compartido, tiene un efecto tremendamente positivo hacia la cultura de las organizaciones.
- **Liderazgo Coach:** este estilo vincula lo que necesitan las personas con los objetivos planteados del equipo, tiene un efecto muy positivo en la cultura de las organizaciones.

- **Liderazgo Conciliador:** crea un ambiente armonioso ya que conecta a los individuos unos tras otros, tiene un efecto positivo en la cultura de las organizaciones.
- **Liderazgo Democrático:** Valora los aportes de los demás y consigue el compromiso por la participación de las personas, tiene un efecto positivo en la cultura de las organizaciones.
- **Liderazgo Ejemplarizante:** En este estilo se marca los objetivos alentadores y apasionantes, tiene un efecto comúnmente muy negativo ya que no se aplica de manera conveniente.
- **Liderazgo Dominante:** Entrega una dirección clara en un evento ocasionado, tiene un efecto comúnmente muy negativo ya que se emplea de forma incorrecta.

1.4.3. Inteligencia Emocional

De acuerdo a Goleman (1995) el coeficiente intelectual no es suficiente para explicar y determinar los diferentes destinos de las personas que poseen similares oportunidades tanto en perspectivas y educación. Se realizó un estudio de varios años con noventa y cinco estudiantes de la universidad de Harvard y dejó como resultado que los que obtuvieron las calificaciones altas no lograron alcanzar el éxito en el ámbito laboral en comparación de aquellos que obtuvieron una menor calificación, por lo tanto, se entiende que el coeficiente intelectual tiene poco a tener en cuenta con el grado de satisfacción que las personas logran en su trabajo.

La inteligencia emocional establece un ámbito que permite incluir determinadas habilidades que se dominan con mayor o menor grado. El grado del dominio que posee una persona sobre las habilidades es crucial para determinar la causa, debido a que algunos individuos mejoran mientras que otros con similar nivel intelectual no lo logran.

Goleman (2017) señala que se conocen experiencias, en la cual algún ejecutivo muy inteligente y preparado al recibir un ascenso, fracasa en este nuevo puesto de trabajo que requería liderazgo, así como también se conocen experiencias en la cual alguien con un estilo de liderazgo bueno aunque no muy extraordinarios, acabaron triunfando, por ello encontrar las personas que tienen lo que se necesita para ser líderes es un arte más que una ciencia. Los estilos de liderazgo de los líderes extraordinarios varían mucho dependiendo de las situaciones en las que se encuentran. Por esta razón, se requieren diferentes tipos de liderazgo en una organización para abordar diferentes

desafíos. Además, se ha observado que los líderes más eficientes tienen un alto nivel de inteligencia emocional. A diferencia de la formación técnica o el coeficiente intelectual, que son requisitos iniciales para obtener un puesto ejecutivo, la inteligencia emocional es indispensable para desempeñar un papel de liderazgo efectivo. En otras palabras, aunque la formación técnica y el coeficiente intelectual son importantes, no son suficientes por sí solos para ser un buen líder.

1.4.4. Influencia del líder en el grupo de trabajo para el cumplimiento de objetivos

De acuerdo a Atwater (1988) en una organización el líder contribuye en su grupo, al momento de realizar planeaciones estratégicas que conlleven a objetivos concretos, la estructura organizacional debe ser buena para esto, donde se tenga definidos los procesos y procedimientos. Asimismo, se debe realizar evaluaciones en el desempeño de la organización enfocándose en sus resultados y añadiendo siempre la mejora continua en los procesos, se pueden apoyar con estrategias del equipo directivo en la organización. Además, un líder debe contar con capacidades, conducta y ética propias del líder, los cuales serán determinantes para lograr el mejor desempeño de los colaboradores y así lograr llegar a los objetivos y metas establecidas. Finalmente, el liderazgo organizacional es un nuevo tipo de liderazgo integrado, este funciona en organizaciones con objetivos, estructuras específicas y también con los recursos humanos capacitados, logrando el crecimiento de la empresa y su posterior éxito. Generalmente tener un buen liderazgo incrementa la motivación y dedicación del personal, además de mejorar la toma de decisiones y posteriormente la productividad como grupo. Con todo esto se puede afirmar que, un buen líder se ve al momento de tomar decisiones, por lo que sus habilidades para generar la pertenencia en el grupo guiarán a un ambiente de trabajo armonioso y posteriormente a un alto rendimiento laboral para alcanzar las metas y objetivos trazados.

Una competencia clave del líder para influir en los grupos de trabajo es la “confianza” tal como señala Covey & Merrill (2007), puesto que está actúa como un enlace fundamental de las relaciones interpersonales; la confianza puede ser creada, cultivada, infundida y recuperada si es necesario; dentro de una organización los líderes no solo dirigen, ellos crean situaciones para que los objetivos se cumplan, y esta situaciones requieren de confianza de la integridad del líder, de su responsabilidad, de sus intenciones y de los

resultados que van a beneficiar a todos los colaboradores. Entonces la generación de confianza parte de confiar en uno mismo y se transmite a partir de los siguientes focos:

- **Integridad:** Ser honesto, congruente con lo que se dice y lo que se hace, es la fuerza para comportarse en función a los valores
- **Intenciones:** Son el reflejo de los motivos y prioridades, la confianza nace cuando las intenciones son claras, sinceras y poseen un beneficio mutuo.
- **Capacidades:** Son las aptitudes inherentes como el talento, las destrezas, conocimiento, actitudes y estilos que sirven como medios para lograr objetivos.
- **Resultados:** Referido a la trayectoria de lograr hacer las cosas ya que al cumplir con un resultado prometido se gana una reputación positiva y por ende confianza.

Las competencias de un líder estará fundamentada en su carácter y la inteligencia emocional que posea para entender a las diferentes personas dentro de su organización; el liderazgo está presente en la humanidad desde que empezamos a formar grupos, sin embargo, las competencias de las personas han ido cambiando así como el comportamiento humano y por ello las competencias descritas por Zenger & Folkman (2008), quienes mencionan que deberían de entrenarse para que el líder sea capaz de adoptar un estilo de liderazgo con la finalidad de generar un impacto positivo en los grupos de trabajo, orientado en su comportamiento, mejorar la productividad y de esa manera cumplir con los objetivos trazados.

1.5. Marco Teórico

Considerando como base el sistema del comportamiento organizacional planteado por Newstrom (2011) y relacionándolo a una organización minera se puede explicar el balance integral de los conceptos revisados anteriormente a través del siguiente esquema.

Figura 1

Organización Minera



Fuente: Elaboración propia

Una organización minera como cualquier otro tipo de organización está conformada por personas, tal como lo describe Robbins (2005), mencionando que con el paso de tiempo está adoptando características de la organización moderna como la dinámica, flexibilidad, trabajo en equipo, participación, enfocada en habilidades y sin horarios fijos. Los líderes son parte importante en la organización tal como señala Hellriegel et al. (2008), ya que estos ayudan en la dirección para que los objetivos se cumplan.

En el esquema anterior la organización minera está representada por la línea azul, debido a que engloba en su interior todo lo necesario para que pueda considerarse como tal, a través de la planificación estratégica, así como fue descrita por Hellriegel et al. (2008) y Robbins (2005) se dan estrategias y lineamientos orientados al cumplimiento de objetivos. En el esquema la planificación estratégica está dentro y fuera de la organización, ya que considera aspectos externos e internos. En línea con la investigación enfocada en la fuerza laboral en el gráfico se consideran las dimensiones organizacionales de liderazgo, estructura organizacional y recursos humanos, estos necesarios para la implementación de las estrategias planteadas tal como señala Wayne (2010).

La cultura organizacional en el esquema es el fondo amarillo y está presente en toda la organización creando una coherencia, debido a que se manifiesta a través del comportamiento de sus miembros tal como señalaron Robbins (2005) y Hellriegel et al.

(2008). Además de influir directamente en la productividad, desempeño y satisfacción de los integrantes de una organización siendo su finalidad la de alcanzar los objetivos del negocio.

La gestión de recursos humanos y el diseño organizacional son inputs de la planificación estratégica que a través de los diferentes tipos de estructuras puedan plantear buscando siempre estar alineados a las metas trazadas, por lo que su forma contribuye al desarrollo de la cultura organizacional. Actualmente las empresas mineras están buscando poseer una *estructura de organización que aprende*, así como fue descrita por Robbins (2005). Una estructura bien definida es importante porque ayuda al líder a transmitir sus mensajes, le permite integrar y diferenciar a todos los miembros de la organización.

El líder como eje central en el esquema recibe los inputs que parten del plan estratégico, en línea con la investigación se considera a la gestión de recursos humanos y al plan minero; el diseño organizacional aunado a la cultura organizacional permitirá conocer al líder acerca de la naturaleza del comportamiento organizacional de sus miembros tal como fue descrito por Newstrom (2011). Es por ello que, interiorizar en el funcionamiento de la organización requiere de conocer a los empleados y para ello es necesario tener en cuenta a las necesidades y motivación que tienen las personas, por lo que, el líder debe tener en cuenta que existirán diferencias individuales, así como también motivaciones diferentes de acuerdo a cada grupo generacional tal como señaló Pulgarin (2019) en su investigación. Adicionalmente es importante considerar la dinámica organizacional en la organización minera debido a sus particularidades tal como fueron mencionadas por Trempe (2011).

Las organizaciones mineras tienen la particularidad de plasmar los objetivos de sus minas en un plan minero, este es un input del plan estratégico, en el que se busca brindar el mayor valor económico para la organización a partir de la gestión de los recursos minerales existentes y considerando diferentes características técnicas, operativas, económicas y financieras; los planes sirven ya que los directivos de la organización controlan y hacen seguimiento a su cumplimiento; estos pueden ser plasmados de acuerdo a lo señalado por Newman et. al. (2010) o Branch et. al. (2012). El cumplimiento de los planes estará sujeto a diferentes tipos de incertidumbre y una de ellas es la fuerza laboral como mencionó Kazakidis & Mayer (2007); el conocer a la incertidumbre permite poder evaluar las acciones que se debe tomar para reducirlas, en

el caso de la fuerza laboral las acciones deben de ser realizadas por parte de los líderes considerando lo enmarcado en los inputs de la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional.

En una organización minera la gestión de los recursos humanos según Aubrey Lee (2011) debe considerar una estructura organizacional efectiva, capacitación constante, brindar un equilibrio personal y laboral, teniendo en cuenta la seguridad, así como la productividad y calidad, e inclusive debe de incluir a los trabajadores de las contratistas. Además, de tener en cuenta las diferencias culturales de la fuerza laboral. Con todos estos aspectos en cuenta, el líder debe de asumir posturas que logren orientar a la fuerza laboral en el cumplimiento de objetivos y particularmente en la industria minera se debe poseer características como lo mencionado por Will (2017).

Una vez recibido los inputs de la gestión de recursos humanos y el plan minero, el líder planteará sus estrategias y aplicará sus competencias en función a lo aprendido para gestionar, controlar y reducir las incertidumbres relacionadas al cumplimiento del plan minero; enfocado en la fuerza laboral el líder tiene que considerar el entrenamiento de las características explicadas por Zenger & Folkman (2008). Asimismo, deberá adoptar algún estilo de liderazgo explicado por Jiménez & Villanueva (2018) o Goleman (2017), ya que la adopción de estilos no es permanente y puede utilizarse varios de acuerdo a las circunstancias.

Otra consideración importante por parte del líder enmarcado en el cumplimiento de los objetivos es lo mencionado por Goleman (1995) sobre la inteligencia emocional, esta permitirá integrar a las personas con la organización y hará que la influencia que tiene el líder con los grupos de trabajo sea efectiva tal como mencionó Atwater (1988) incrementando la motivación, la productividad, sentido de pertenencia, ambiente de trabajo armonioso y por ende un alto rendimiento laboral que permitirá alcanzar las metas y objetivos trazados.

CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para entender el problema de investigación planteado en la investigación se planteó y determinó el siguiente esquema.

Figura 2

Organización Minera



Fuente: Elaboración propia

Del esquema anterior la línea azul representa a una organización; teniendo directrices plasmadas en su plan estratégico a través de su misión, visión y valores, dentro de estas están consideradas su gestión financiera, gestión económica, gestión humana, gestión logística, etc; todas ellas alineadas a un objetivo y específicamente en la presente investigación el líder encargado de la unidad minera posee como objetivo el cumplimiento del plan. En el esquema la cultura organizacional es el fondo amarillo que gobierna todo lo que está dentro de la organización. El problema radica en que generalmente las variables económicas, financieras, geológicas y algunas operativas se plantean como prioridad para su investigación y desarrollo; dejando de lado la parte humana. Entonces la investigación está enfocada en la fuerza laboral centrándose en lo relacionado a esta variable, por tal motivo en el esquema se puede observar que los lineamientos entregados por la organización son los la Gestión Humana de la Organización y los objetivos plasmados en un plan minero; ambos inputs van dirigidos al líder quien tiene que interiorizarse teniendo las competencias desarrolladas para lograr los objetivos planteados.

Las consideraciones de la gestión humana de la organización deben incluir la dinámica de la organización, las necesidades de todas las personas de acuerdo a las generaciones involucradas en la operación y el comportamiento de estas a raíz de las necesidades. El cumplimiento del plan minero está sujeto a diversas incertidumbres y una de ellas es la relacionada a la fuerza laboral, este es uno de los motivos y justificación del trabajo de investigación. Este plan de mina tiene en cuenta al líder considerando la interacción del recurso humano, así como las competencias y características que debe de adoptar. El output del líder debe de estar relacionado a las competencias inherentes, al estilo adoptado, a la inteligencia emocional para integrar todos estos aspectos y la influencia que este tiene con el grupo para lograr el cumplimiento de los objetivos. Entonces los objetivos estarían enfocados a responder las siguientes preguntas.

- ¿Qué competencias desarrolladas por el líder reducen la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral logrando cumplir con un Plan Minero?
- ¿Qué comportamientos del líder asociados a sus competencias permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores con respecto a los comportamientos del líder?

La importancia de esta investigación planteó que dentro de cualquier organización siempre estarán presentes las personas encargadas de realizar los trabajos y cumplir los objetivos, a pesar del avance tecnológico que reduce la cantidad de personas en las operaciones, de todas formas, estarán presentes con nuevas competencias y habilidades características de las nuevas generaciones. Entonces se debe de entender que el factor humano y su comportamiento genera incertidumbre en el cumplimiento de las metas y objetivos, todas las empresas tienen el reto de contar con personas líderes con ciertos atributos que ayuden a reducir esta incertidumbre y cumplan con los objetivos y más en el caso de la industria minera que tiene particularidades muy diferentes a otras industrias.

En esta investigación el actor involucrado fue la empresa Minera IRL con su unidad Corihuarmi y sus colaboradores; en específico el gerente de operaciones, los encargados de las diferentes áreas y algunos de los trabajadores.

Las disciplinas académicas que contribuyeron en el análisis del problema de la investigación abordaron las disciplinas relacionadas a las Ciencias Sociales en la que se pudo observar el Liderazgo, Cultura Organizacional y el Comportamiento Humano; así como también la relación que se existe con la Gestión económica de una empresa minera referida al cumplimiento de objetivos plasmados en un Plan minero.

El enfoque metodológico para describir el problema de investigación fue un estudio de alcance descriptivo, debido a que se pretendió describir 02 situaciones diferentes referidas a los líderes y sus atributos adoptados durante 02 periodos de la actividad minera en la Unidad Corihuarmi de Minera IRL, así como también la percepción de los trabajadores hacia los líderes. A su vez, de enfoque cualitativo, ya que se empleó la compilación de información sin medición numérica, por lo que, se hizo uso de una entrevista para mediante sus respuestas interpretar los datos para su correspondiente análisis en relación a los objetivos (Gallardo, 2017).

Por otro lado, el diseño de la investigación se caracterizó por ser no experimental, debido a que no se manipuló o alteró ninguna de las variables de estudio. Asimismo, de corte transversal, ya que se intervino en un solo momento (Rodríguez & Mendivelso, 2018). Además, para poder describir el problema se utilizó información histórica de la empresa minera con respecto al cumplimiento de sus planes y una encuesta a los trabajadores para obtener la información de la percepción del liderazgo.

2.2. Identificación de atributos de liderazgo, caso Minera IRL, Unidad Corihuarmi.

La identificación de los atributos del líder parte de conocer la dinámica de la organización que se tiene en la unidad minera para entender aquello que el líder considera al momento de tomar sus decisiones; adicional a ello se debe comprender los retos a los que suele enfrentarse con respecto a la producción establecida en los planes mineros. Por último, en este caso en específico de Minera IRL se describió los periodos de gestión de los dos líderes que tuvo la empresa.

2.2.1. Dinámica Organizacional en la Unidad Corihuarmi – Minera IRL.

La unidad minera Corihuarmi de Minera IRL se encuentra ubicada en la cordillera de los andes en el centro del Perú; en la intersección de las regiones de Lima, Junín y Huancavelica, aproximadamente a 160 Km de la ciudad de Lima. La operación minera

se desarrolla mediante un método de explotación a Tajo Abierto; el área de la operación minera tiene la característica de estar topográficamente en alturas entre 4,500 y 5,100 m.s.n.m.; las partes altas de las laderas de los cerros generalmente están cubiertas por pequeños pastizales y arbustos, en las partes bajas cerca a los bofedales y lagunas la densidad de la vegetación es más densa; la fauna presente es escasa habitada por animales característicos de la región y altura. El clima es generalmente frío con temperaturas que varían entre -8 a 10 °C; típicamente se tienen fuertes lluvias y nevadas entre los meses de noviembre a marzo, esto no es impedimento para detener las operaciones mineras.

En la unidad minera Corihuarmi se opera con un campamento para albergar a 450 trabajadores, las instalaciones de la mina incluyen oficinas, tópicos, comedor, almacenes, talleres, grifo, planta de beneficio y otros auxiliares. Los componentes principales autorizados son los Tajos de Corihuarmi, el Pad de Lixiviación y desmonteras; la mina se encuentra conectada con la red eléctrica nacional que genera la suficiente energía para abastecer a toda la operación y sus facilidades; en el lugar no se cuenta con cobertura móvil de telefonía ni de internet de ningún operador, las comunicaciones hacia el exterior de la operación tanto para el staff y trabajadores se realiza por medio de antenas satelitales que proveen de internet a los dispositivos cercanos y conectados. Generalmente durante un año la mina inicia operaciones el 04 de Enero y se cierra los trabajos del año el 23 de Diciembre, se trabaja de manera ininterrumpida con paradas programadas en algunos días festivos como el Día del Trabajo, Fiestas Patrias y Día del Trabajador Minero, para asegurar la continuidad de operaciones el personal tiene un sistema programado de salidas con 20 días de trabajo y 10 días de descanso, en las áreas operativas el trabajo es de día y de noche; el turno día inicia su trabajo a las 7.00 am y culmina a las 7.00 pm con 01 hora de almuerzo, el turno noche inicia su trabajo a las 8.00 pm y culmina a las 6.00 am con 01 hora de descanso. El comedor empieza su atención a las 5.30 am para el desayuno, a las 11.30 am para el almuerzo y a las 6.30 pm para la cena. Se cuenta con algunos espacios para la recreación como el estadio de fútbol y la sala de esparcimiento con gimnasio, mesa de billar, ping pong y televisores.

Los equipos de trabajo en la operación minera se encuentran distribuidos por áreas y distinguidos en 02 grupos claramente identificados; las áreas operativas y las áreas de soporte. Las áreas operativas en la que la población de trabajadores es mayor están conformadas por el área de Mina y Planeamiento, Planta, Geología y Proyectos. Las áreas de soporte están conformadas por Mantenimiento de Equipos, Mantenimiento

Industrial, Almacén, Asuntos Ambientales, Seguridad, Recursos Humanos, Bienestar Social, Salud, Sistemas, Campamentos, Contabilidad y Protección Interna. Todas estas integradas y engranadas por la Gerencia de Operaciones encargada de dar cumplimiento al plan minero. Asimismo, los encargados de las áreas operativas son los que están en constante coordinación y comunicación para orientar el camino del cumplimiento del objetivo del plan minero; las áreas de soporte tienen el objetivo de estar siempre alertas para contribuir a que las áreas operativas no se detengan.

Todos estos temas son puntos importantes a considerar por parte del líder para mantener una integración entre las diferentes áreas y no se pierda el horizonte planteado, por lo que conocer la percepción que tienen los que integran a esta organización será fundamental para reconocer si los atributos adoptados por el líder contribuyen en el cumplimiento del plan minero.

2.2.2. Evolución de los retos de producción en la Unidad Corihuarmi – Minera IRL.

Durante la vida operativa de la unidad Corihuarmi se tuvieron diferentes retos en función a múltiples circunstancias de cada año, en particular desde el inicio de operaciones en el 2008; entrar a los detalles no representará las características de cada año, sin embargo, la siguiente información relacionada a la producción de finos y movimiento de tierras demuestra el panorama de las 02 gestiones identificadas.

Figura 3

Movimiento de Tierras vs Ley de Mineral



Fuente: Elaboración propia

De las 02 gestiones a evaluar la primera comprende entre el año 2008 al 2017 y la segunda del 2017 al 2021; del gráfico anterior se resalta que las leyes de mineral desde inicio de operaciones fueron decreciendo desde 2.0 gr/Tm de Au hasta 0.2 gr/Tm de Au; esto significa que a medida del paso del tiempo el esfuerzo por conseguir una producción similar de oro se incrementa, esto se ve reflejado en el aumento de movimiento de tierras siendo en el 2008 aproximadamente 1.2 millones de TM de material movido y llegando hasta 11.2 millones de TM de material movido en el 2021. Se puede observar que las condiciones de los objetivos variaron radicalmente y por tal las características adoptadas de los líderes van a presentar marcadas diferencias.

2.2.3. Los líderes en la Unidad Corihuarmi – Minera IRL.

- **Primer periodo de evaluación**

El primer periodo de evaluación de la Unidad Corihuarmi – Minera IRL comprende entre el año 2008 y 2017, donde el líder de la cultura organizacional influye en la gestión de la mina; es así que el líder enfocó la producción y las leyes de mineral para el cumplimiento del plan minero dejando de lado al factor humano, siendo esta la pieza más importante dentro de la organización. No se incluyó al personal obrero en la participación de las metas y objetivos, por ende, se evidenció un liderazgo vertical habiendo marcadas diferencias entre personal de supervisión y obreros; ello reflejó un impacto negativo en la Unidad Minera.

Las distintas reacciones del factor humano generalmente fueron adversas al tipo de liderazgo en la organización, ello se reflejó en la baja satisfacción laboral, baja eficiencia y compromiso; no se evidenció oportunidad laboral y desarrollo profesional. Al no existir una buena comunicación directa entre el líder y el factor humano que rompa las barreras, no hubo un buen clima laboral que hiciera que el factor humano se encuentre motivado y capaz para la realización de sus labores. Dicho tipo de liderazgo afectó en gravedad a la unidad minera dando como resultado una mala reputación de la organización y proyectando una mala imagen hacia el exterior, por ende, existió dificultad para la contratación de personal en reemplazo de los que renunciaron y para el cumplimiento de los objetivos del plan minero.

Se llegó a cumplir con los objetivos del plan minero mayormente por las altas leyes que en ese periodo se reportaban, conforme iban pasando los años las leyes fueron decreciendo, con ello la necesidad del aumento de explotación del

mineral y la contratación de personal para el cumplimiento del plan minero para los años posteriores.

- **Segundo periodo de evaluación**

El segundo periodo de evaluación de la Unidad Corihuarmi – Minera IRL comprende entre el año 2017 a la actualidad, en ella el líder tuvo una gran influencia y responsabilidad en la implementación del cambio en la cultura organizacional de la minera considerando al factor humano una pieza importante para el cumplimiento del plan minero generando confianza hacia las nuevas ideas propuestas para el desarrollo de la organización con un tipo de liderazgo horizontal más abierto a la comunicación directa entre todos, fomentando el trabajo en equipo, mostrando los objetivos claros y promoviendo el compromiso de todos para el cumplimiento de los objetivos.

El líder identificó y entendió los aspectos de la cultura organizacional de la minera para romper las barreras existentes y desarrollar el cambio hacia un buen clima laboral, generando las condiciones propicias para una comunicación clara y eficaz, de esa manera encaminar el cambio en las actitudes individuales, aumentando la motivación, la eficiencia, el compromiso y un alto grado de satisfacción del factor humano.

Dicho tipo de liderazgo propició la unión del factor humano de todas las áreas de la unidad minera dando como resultado una buena reputación de la organización y proyectando una buena imagen hacia el exterior, por ende, la rápida contratación de personal cuando se requería para el cumplimiento de los objetivos del plan minero.

Se está logrando el cumplimiento de los objetivos como consecuencia de un buen liderazgo a pesar de las leyes bajas, ya que se logró el aumento de la producción del mineral con la compra de nuevos volquetes y la buena selectividad de los Tajos que permitió un rápido acarreo de mineral hacia el Pad de Lixiviación.

2.2.4. Resultados de las diferentes gestiones.

Para el primer periodo se llegó a cumplir con los objetivos del plan minero, generalmente por las leyes altas que en ese periodo se reportaron, sin embargo, el tipo de liderazgo vertical que se practicaba generaba un mal clima laboral, baja satisfacción laboral del factor humano (mayormente personas de comunidades) y la mala comunicación hicieron que exista una baja reputación de la empresa hacia el exterior, lo que conlleva a paralizaciones continuas por parte de las comunidades cercanas. En este periodo no se generó oportunidades para el factor humano de desarrollo tanto laboral como profesional, lo cual evidenciaba una alta rotación del personal en busca de nuevas oportunidades, con este tipo de liderazgo no se conformó un buen equipo, por lo que, el factor humano se encontraba desmotivado y ello se reflejó en la baja eficiencia generando malestares laborales; todo ello complicó el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para el segundo periodo se lograron los objetivos a pesar de las diferentes incertidumbres que se presentaron tales como las bajas leyes, baja disponibilidad de volquetes y el factor humano. El líder rompió las barreras que existían por el primer periodo desarrollando el cambio hacia un buen clima laboral, generando las condiciones para una comunicación clara y eficaz entre todos, haciendo partícipes a todos en las metas y objetivos de la organización contribuyendo en el desarrollo tanto laboral como profesional del factor humano, este liderazgo horizontal propició la unión de todos dando como resultado una buena reputación de la organización y proyectando una buena imagen interior y hacia el exterior.

Se consiguieron los objetivos a corto y largo plazo favoreciendo el trabajo en equipo, ya que el líder trabajó para la conformación de un buen equipo, organizando, motivando, delegando y empatizando; ello conllevó al aumento de la eficiencia y la productividad, reduciendo las ausencias en el trabajo, con ello el líder logró la competitividad, el aumento de las ventas y beneficios de la Unidad minera.

2.2.5. Plan, producción, ventas, imagen corporativa, relacionamiento con stakeholders.

En ambos periodos estuvieron sujetos el cumplimiento de su planificación minera a diferentes tipos de incertidumbre, cada uno tuvo la forma de gestionar estos tipos de incertidumbre. Comparando las gestiones se ha visto que los objetivos, producción y

resultados se han incrementado; los indicadores, controles para las incertidumbres han sido iguales; precio del oro y las ventas se han mantenido iguales; la empresa, los stakeholders, la dinámica como empresa no ha cambiado en estas gestiones manteniéndose igual. Por otro lado, la tecnología desde la primera gestión se ha incrementado, por lo que se aprovechó de ello en la segunda gestión para mejorar la comunicación como competencia a resaltar de un buen líder. Asimismo, se ha notado que los rendimientos se han incrementado como consecuencia del cambio y aumento de motivación en la fuerza laboral.

En el siguiente cuadro se muestra el Plan minero y los resultados de la producción anual de la Unidad minera desde la primera hasta la segunda gestión donde se puede apreciar y entender los diferentes retos de las gestiones en el movimiento de tierras que desde la primera gestión se transportaba mineral, mientras que en la segunda gestión ya se evidencia el traslado de desmonte y mineral para el cumplimiento de los objetivos.

Figura 4

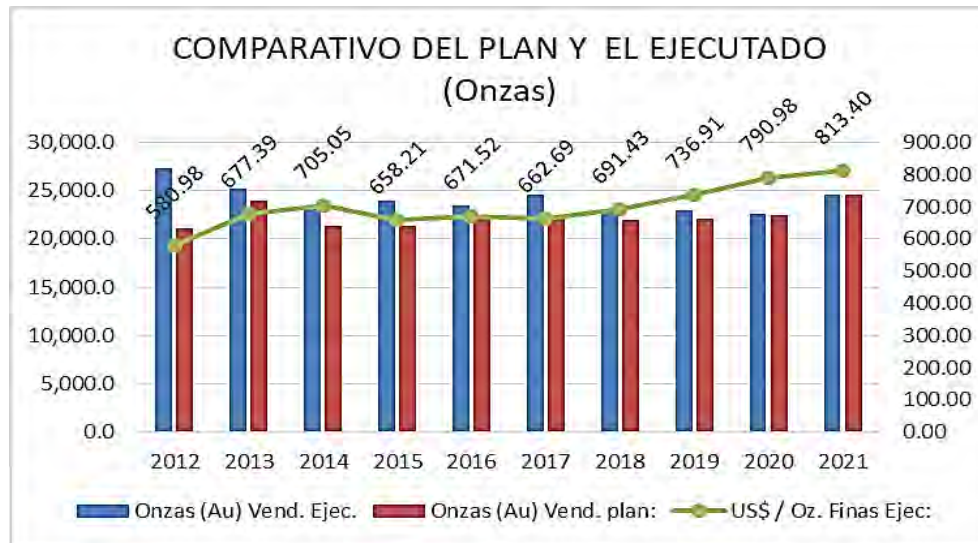
Comparativo del Plan y el Ejecutado (Mineral)



Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Comparativo del Plan y el Ejecutado (Onzas)

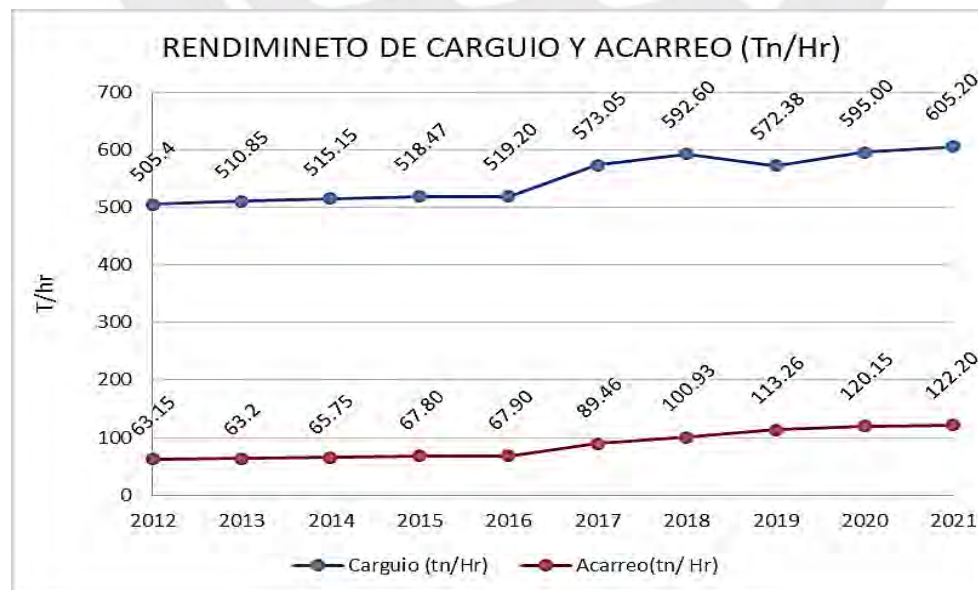


Fuente: Elaboración propia

En los gráficos anteriores se observa que la ley del mineral fue decreciendo desde 0.498 gr/Tm de Au hasta 0.236gr/Tm de Au, aun así, en todos los años se cumple con los objetivos planificados; por consecuencia se incrementa el movimiento de tierras y por lo tanto el costo para producir una onza se incrementa.

Figura 6

Rendimiento de carguío y acarreo (Tn/Hr)



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior se observa el incremento de los rendimientos en las actividades de carguío y acarreo teniendo las mismas condiciones todo los años; se puede observar que en el segundo periodo los rendimientos mejoran; en el año 2017 en carguío se incrementa 53.85 Tn/Hr y en acarreo 21.56 Tn/Hr, el incremento en los rendimientos fue progresivo hasta el año 2021 donde hay una diferencia en el carguío es 86.00 Tn/Hr y en el acarreo es de 54.30 Tn/Hr y esto se debe a la gestión del líder teniendo una actitud positiva, reconociendo el trabajo bien hecho dando valor al trabajo, brindando igualdad de oportunidades, permitiendo una comunicación abierta entre todos; es cercana, colaborativa, flexible y responsable; apoyando al factor humano a su desarrollo tanto laboral como profesional y potenciando su competitividad.

2.2.6. Competencias de los líderes en los diferentes periodos

A través de las encuestas al personal que ha laborado en la primera gestión se ha logrado identificar las siguientes competencias del líder de dicha gestión; estuvo orientado a resultados ya que fueron consciente de los objetivos de la organización y la necesidad de cumplirlas; no tuvo la competencia de una comunicación efectiva, ya que no escuchaba a sus colaboradores y lideraba de manera unilateral; no tuvo la competencia de desarrollo de colaboradores puesto que, no daba oportunidad en la toma de decisiones y no estableció relaciones debido a que no escuchaba a sus colaboradores. En pocas palabras se le consideraba un líder poco confiable.

Con respecto a la segunda gestión a través de la entrevista al líder se ha identificado las competencias siguientes:

- **Orientado a resultados:** Estar consciente de los objetivos que se encomiendan y que deben poseer cualidades para cumplirlas.
- **Desarrollo de colaboradores:** Forma una relación con sus colaboradores a través de entregarles confianza y permitirles su autonomía en las decisiones bajo su responsabilidad. También facilita y colabora con el aprendizaje de los colaboradores, de esta manera ayuda a alcanzar sus metas.
- **Confiable:** Inspira confianza en los demás porque los percibe como personas responsables y capaces de cumplir su promesa.
- **Comunicación efectiva:** Escucha despacio y atento para que los demás tengan la oportunidad de expresar sus ideas; trata de permitir un diálogo activo entre sus colaboradores y escucha sin interrumpir.

- **Cooperación:** No toma decisiones de manera unilateral, siempre busca una opinión especializada por parte de sus colaboradores.
- **Manejo de conflicto:** Afronta y asimila la magnitud de los problemas, comunica acerca del problema a todos los involucrados y busca soluciones para la realización de controles.
- **Establecer relaciones:** Forma una relación con sus colaboradores donde demuestra interés genuino, se preocupa por sus inquietudes y problemas y crean un sentido real de conexión con ellos.
- **Delegación:** Entrega herramientas y recursos necesarios a sus colaboradores para que estos puedan cumplir con los objetivos que previamente fueron explicados con claridad.



CAPÍTULO III: DISCUSIÓN

La planificación minera en su concepción considera diferentes variables sujetas a incertidumbre en la búsqueda de su cumplimiento; el líder encargado de cumplir este plan minero debe de considerar todas estas variables y tener como misión tomar acción por cada una de ellas. Entonces al referirnos a la incertidumbre generada por la fuerza laboral se tiene que tener el enfoque del desarrollo del liderazgo para guiar, organizar y dirigir de una forma adecuada al recurso humano que contribuirá en el cumplimiento de un plan minero; ya que es de vital importancia el factor humano para la consecución de los objetivos. Esto enmarcado en la planificación estratégica de la organización minera, considerando su cultura organizacional, la forma de gestión de sus recursos humanos y el diseño organizacional plasmado. Las competencias del líder se identifican a partir de diferentes estilos de liderazgo ya que cada uno posee diferentes cualidades; conocer estos estilos, atributos o cualidades del líder que prevalecen, permitió entender la influencia de que el líder tenga desarrolladas determinadas competencias para reducir la incertidumbre enfocada en la fuerza laboral logrando el cumplimiento de objetivos, así como también la influencia para el cumplimiento de las actividades laborales y la percepción de los trabajadores; el desarrollo de competencias deben de poder empoderar a los grupos de trabajo y marcar una diferencia, además de transmitir una cultura organizacional que se alineen al cumplimiento del objetivo.

El líder está en constante interacción con los recursos humanos y por ende debe de entender el comportamiento humano y como esté se relaciona con la organización para poder predecirlo y controlarlo de cierta manera; esto lleva a conocer las necesidades y motivaciones individuales de los colaboradores que actualmente forman parte de grupos generacionales con características bien marcadas, teniendo que tomar en consideración para que el líder sepa cómo comportarse frente a ellos; en la industria minera la dinámica organizacional no es convencional, por lo que de ahí parte la importancia de que sea considerada por el líder para la toma de sus decisiones.

Ciertas competencias que desarrolla un líder están orientadas a los resultados, al carácter, a las habilidades interpersonales; considerando la inteligencia emocional como una competencia del líder; Goleman (2017) señala que se conocen experiencias en la cual algún ejecutivo muy inteligente y preparado al recibir un ascenso, fracasa en este nuevo puesto de trabajo que requería liderazgo, así como también se conocen experiencias en la cual alguien con una capacidad intelectual buena aunque no muy

extraordinarias, acabaron triunfando. Por ello, encontrar las personas que tienen lo que se necesita para ser líderes es un arte más que una ciencia; los estilos de extraordinarios líderes varían mucho ante las diversas situaciones por lo que se requieren distintos tipos de liderazgo en una organización. Asimismo, se menciona que los líderes que son más eficientes tienen alto rango en los que se llama inteligencia emocional. No se trata de que la formación técnica, así como también el coeficiente intelectual sean de poca importancia, sino que se tienen en cuenta como requisitos iniciales para llegar a obtener un puesto ejecutivo. La inteligencia emocional es lo indispensable para desempeñar el liderazgo, ello concuerda con lo mencionado por Goleman (1995) quien define que la inteligencia emocional es una parte integral de las personas y una organización necesita de ella para que un líder pueda guiar eficientemente a su grupo. Por lo tanto, el comportamiento del líder es el resultado de las competencias que posee y del estilo de liderazgo que adopta. Además, es crucial que el líder se enfoque en ganar la confianza de sus colaboradores, lo que se logra mediante su integridad, claridad de intenciones, capacidades inherentes y la demostración constante de resultados.

Por otro lado, no sólo el cumplimiento de un plan minero es sinónimo de la adecuada gestión del líder, sino también las competencias y su comportamiento son percibidas por los trabajadores, por lo que, una percepción positiva indica si estos están contribuyendo de manera positiva a que los objetivos sean cumplidos.

3.2. Discusión de Hipótesis con la Bibliografía

Hipótesis General:

Ciertas competencias desarrolladas por el líder permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y logran cumplir un Plan Minero.

Según Davis & Newman (2008); Considerar la incertidumbre en un plan minero significa que la toma de decisiones es diferente a aquellas que suelen ser óptimas bajo una mirada determinística. El proceso de planificación que considera la incertidumbre genera una mayor dificultad al tener que considerar un gran número de decisiones en el proceso, por lo cual es necesario utilizar nuevas herramientas y metodologías que permitan enfrentar el problema de toma de decisiones bajo estas condiciones.

Es por ello que, para el cumplimiento de un plan minero es necesario que las incertidumbres sean identificadas y se puedan reducir; específicamente en la

incertidumbre operacional, relacionada a la fuerza laboral, en el ámbito minero tomando en cuenta las características de los individuos y la forma de cómo funciona una organización.

De acuerdo a Chiavenato (2007), la fuerza laboral tiene que poseer una adecuada gestión y liderazgo; el primer paso es contar con una estructura organizacional sólida similar a una estructura jerárquica. Por ello, el líder logró que la organización tenga una estructura clara para poder funcionar sin problemas y de esta manera crecer a un mismo rumbo con la fuerza laboral; teniendo objetivos precisos, medibles y reales, así como también definió la jerarquía, actividades y deberes de la fuerza laboral dentro de la organización.

Entonces el líder posee competencias para llegar a la fuerza laboral y establecer una meta en común. Para inspirar al equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos, siempre continuar, avanzar y mejorar constantemente como equipo para cumplir el plan minero. Las organizaciones que involucran a la fuerza laboral permiten que las decisiones sean tomadas en todos los niveles jerárquicos incrementando la eficiencia y productividad aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de la fuerza laboral.

Las competencias desarrolladas por un líder influyen gratamente en el cumplimiento de los objetivos de una organización. Las competencias del líder permiten entender la importancia de la autoridad del líder en la fuerza laboral para reducir la incertidumbre y lograr el cumplimiento de los objetivos. Es necesario que el líder tenga las competencias necesarias para integrar a la fuerza laboral y al cumplimiento de objetivos, teniendo metas y mostrando de forma clara los objetivos a los trabajadores para que la fuerza laboral se mantenga en confianza.

En resumen, para reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral, es necesario que el líder posea competencias en inteligencia emocional, comunicación y toma de decisiones. De esta forma, podrá integrar a la fuerza laboral y cumplir los objetivos de la organización, manteniendo la confianza y el compromiso de los trabajadores. Las organizaciones que involucran a la fuerza laboral en la toma de decisiones, logran incrementar la eficiencia y productividad de la organización, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los colaboradores.

Hipótesis Específicas:

Los comportamientos asociados a las competencias desarrolladas del líder permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y cumplir un plan minero.

Según Fernández (2017), la consideración más básica para un adecuado liderazgo es el entendimiento del comportamiento humano y organizacional, determinado por la interacción del entorno familiar, social, espiritual y laboral en el que convive. El comportamiento humano también se define por diversas características como la ética, valores personales, valores culturales, las relaciones entre personas y las características propias de una persona como la genética y sus preferencias particulares.

El determinar los estilos de liderazgo que prevalecen y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos es clave para identificar las competencias que tiene desarrollada el líder; estas competencias van a ser el detonante para las acciones y comportamientos que serán percibidos por todos los colaboradores. Las competencias y comportamiento están relacionados de manera directa a sus acciones y conductas que los líderes poseen en sus estilos de liderazgo en la organización para liderar de forma efectiva a la fuerza laboral, motivarlos y cumplir conjuntamente con los objetivos planteados.

El líder al desarrollar sus funciones en una organización y para la consecución de los objetivos planteados, adoptará el comportamiento como forma de implicación en el sistema de organización, y es importante que el líder sea capaz de satisfacer la producción conjuntamente con la gestión de los valores de la fuerza laboral.

Los comportamientos asociados por el líder en la segunda gestión de la unidad minera se mostraron como una persona con una actitud positiva, permitiendo una comunicación abierta entre todos, es cercana, colaborativa, flexible y responsable con la fuerza laboral, generando igualdad de oportunidades, al tener dichas competencias la fuerza laboral tendrá la confianza del líder y se podrá reducir la incertidumbre operacional para cumplir con el plan minero.

La percepción de los trabajadores sobre el comportamiento del líder nos indicará si sus competencias influyen en el cumplimiento de un plan minero.

Una competencia clave del líder para influir en los grupos de trabajo es la “confianza” tal como señala Covey & Merrill (2007), puesto que esta actúa como un enlace fundamental de las relaciones interpersonales; la confianza puede ser creada, cultivada, infundida y recuperada si es necesario; dentro de una organización los líderes no solo mandan, ellos crean situaciones para que los objetivos se cumplan, y estas situaciones requieren de confianza de la integridad del líder, de su responsabilidad, de sus intenciones y de que los resultados van a beneficiar a todos los colaboradores.

El comportamiento del líder es cercano, amable, que facilita y promueve la unidad, la comunicación y el reconocimiento mutuo; por ello motivan a los colaboradores para poder aprovechar al máximo sus recursos, por ende el líder influye, construye, entrega confianza y respeto al equipo de trabajo, todo ello es percibido por los trabajadores para en conjunto cumplir con los objetivos propuestos; tal como se dijo en la segunda gestión el comportamiento del líder, al integrar a los colaboradores en la meta y objetivos de la empresa dieron en sí una percepción positiva de los trabajadores, lo que generó confianza de ellos mismo teniendo un impacto para la unidad al mejorar sus rendimientos y por ello el líder influye para la consecución del cumplimiento del plan minero.

El éxito de un líder no solo se mide por los resultados de la organización, sino también por la percepción de los trabajadores. De esta manera, el estilo de liderazgo que se adopte tiene un impacto significativo en cómo los trabajadores perciben al líder y su capacidad para guiar a la organización hacia el éxito. Las acciones y la comunicación del líder, su habilidad para generar confianza y transmitir sus ideas de manera efectiva son atributos que, cuando son poseídos por un líder, pueden tener un impacto positivo en la organización en el cumplimiento del plan minero. Por lo tanto, es importante que los líderes trabajen en su estilo de liderazgo y en el desarrollo de estas habilidades para mejorar la percepción y confianza de sus trabajadores, lo que a su vez se traducirá en beneficios para la organización.

En la unidad Corihuarmi hubo dos periodos en los cuales los líderes de las diferentes gestiones tuvieron la misma oportunidad y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de la minera, sin embargo, los estilos de liderazgo fueron diferentes al integrar a la fuerza laboral como pieza primordial para lograr los objetivos planteados, en la

primera gestión no se involucró a la fuerza laboral y en la segunda gestión el líder generó la confianza adecuada para que los colaboradores se desarrollen dando más satisfacciones para el cumplimiento del plan, ya que el líder fue eficaz al transmitir el compromiso generando inspiración y el contagio de su entusiasmo, por ello la percepción de los trabajadores fue buena.

3.3. Discusión de Hipótesis con Resultados de Instrumentos

Hipótesis General:

Ciertas competencias desarrolladas por el líder permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y logran cumplir un Plan Minero.

Previo a las acciones a tomar, el líder debe de tener en cuenta su plan estratégico, captar e interiorizar la cultura organizacional, seguir el lineamiento de gestión humana de la organización y su diseño organizacional.

Se identificó que determinadas competencias de los líderes contribuyen de manera positiva a que los objetivos y planes mineros se cumplan; entonces entender el comportamiento en base a las necesidades y motivación de las personas y la relación que se tiene con la organización permite que el líder plantee sus acciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos.

Para reducir la incertidumbre enfocada en la fuerza laboral el líder interioriza lo que quiere la organización y toma en cuenta los recursos que posee, con respecto a su personal tiene que tener en cuenta sus características, necesidades, motivaciones y habilidades. Esto permite al líder tomar acción y utilizar sus atributos de manera positiva y enfocada en el cumplimiento de objetivos

De la revisión de la información histórica de producción y ventas de la mina Corihuarmi permitió determinar que hubo un cumplimiento de los planes de producción propuestos en el pasado pero con rendimientos más bajos en comparación con el segundo periodo, estos se pueden relacionar a las competencias ausentes en el líder encargado en aquel momento. Por otro lado; el nuevo periodo en el que los retos de producción son mayores cuenta con un líder que posee las competencias necesarias para contribuir a que estos planes se logren.

De los resultados de la entrevista, en la Tabla 1 se detalla los comportamientos encontrados a partir de las respuestas, estos comportamientos se asociaron a competencias que posee el líder de acuerdo a los autores citados. (Ver ANEXO 02 y 03)

Tabla 1

Comportamientos identificados en la entrevista asociado a competencias

COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIAS
* Es consciente de los objetivos que se le encomiendan y que debe poseer cualidades para cumplirlas.	Orientación a Resultados
*Establece los lineamientos del trabajo a desarrollar por los colaboradores y recalca el trabajar en una organización matricial, fomenta el trabajo en grupo y te empodera con la responsabilidad.	Cooperación
*Estimula el sentido de pertenencia al entregarles y hacerles sentir importantes independientemente del puesto que estén desempeñando.	
* No toma decisiones de manera unilateral siempre busca una opinión especializada por parte de sus colaboradores.	
*Promueve los resultados en conjunto, además de ello también felicita los resultados individuales, reconoce el logro de todos.	
* Promueve la camaradería en un entorno colaborativo, buscando crear pertenencia hacia la organización y de sus tareas.	
*Explica de manera constante el objetivo de la empresa, recalca acerca de la visión y busca la integración de todos los equipos de trabajo.	
* Solicita a sus empleados, programar sus actividades y al momento de la delegación de funciones exista claridad en la comunicación.	Planificación y organización
*Tiene confianza plena en sí mismo. Entiende e interioriza el sentido de la organización, busca el diálogo entre los colaboradores, y aplica metodologías para comunicar los objetivos a los colaboradores.	Desarrollo personal Comunicación Eficiente
* Tiene facilidad para hacer amistad con cualquier persona a todo nivel, pregona la capacitación constante de sus colaboradores a través del ejemplo, estudia y se capacita de manera constante.	
* Transmite a los miembros de su equipo la visión y los objetivos de la organización y les ayuda a entender cómo contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.	Perspectiva estratégica
* Busca coherencia en lo que dice y hace, es sincero, justo, humilde y se considera sencillo.	Integridad y Honestidad

* Forma una relación con sus colaboradores a través de entregarles confianza y permitirles su autonomía en las decisiones bajo su responsabilidad. * Facilita y colabora en el aprendizaje de los colaboradores, los ayuda a alcanzar sus metas	Desarrollo de los colaboradores
*Inspira confianza en los demás porque los percibe con personas responsables y capaces de cumplir con su promesa.	Confianza
*Escucha despacio para que los demás tengan la oportunidad de expresar sus ideas o dudas, trata de permitir un diálogo activo entre sus colaboradores y escucha sin interrumpir.	Comunicación efectiva
*No toma decisiones de manera unilateral siempre busca una opinión especializada por parte de sus colaboradores.	Cooperación
*Comunica las cosas malas de manera inmediata sin buscar responsables sino lo que busca es que no vuelvan a suceder. *Afronta y asimila la magnitud de los problemas, comunica acerca del problema a todos los involucrados y busca soluciones para la realización de controles.	Manejo de conflicto.
*Acepta que todos tengan una opinión diferente, escucha a sus colaboradores y es abierto a las sugerencias.	Diálogo
* Forma una relación interpersonal con sus colaboradores donde demuestra un interés genuino, se preocupa por sus inquietudes, por sus problemas y crea un sentido real de conexión con ellos.	Establecer relaciones, sensibilidad
*entrega herramientas y recursos necesarios a sus colaboradores para que estos puedan cumplir con los objetivos que previamente fueron explicados con claridad.	Delegación Orientación a resultados
*Planifica los trabajos a realizar y promueve la participación de los colaboradores, ante diferencias de opiniones conversa y busca llegar a un acuerdo.	Orientación a resultados
*En actividades claves o de riesgo tiene constante participación en la supervisión y en otras actividades da su seguimiento a través de indicadores.	Orientación a resultados
*Ante comunicaciones importantes reitera el mensaje hasta que perciba de que el objetivo ha sido entendido con claridad.	Comunicación efectiva
*Fomenta en sus colaboradores la búsqueda de hacer de una manera diferente sus actividades rutinarias	Innovación y creatividad
Es respetuoso de la política de la organización, se adapta a las decisiones gerenciales porque considera que las organizaciones son dinámicas	Identificación con la gerencia

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 1, se encontraron y clasificaron las competencias según su contribución e influencia que se detallan a continuación:

A. Competencias que contribuyen de manera positiva al cumplimiento de objetivos:

- Orientado a Resultados.
- Delegación.
- Manejo de conflictos.

B. Competencias que influyen en los colaboradores orientado al cumplimiento de objetivos:

- Desarrollo de colaboradores.
- Confiable.
- Comunicación efectiva.
- Cooperación.
- Establecer Relaciones.

Hipótesis Específicas:

Los comportamientos asociados a las competencias desarrolladas del líder permiten reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y cumplir un plan minero

La inteligencia emocional permite que el líder pueda tener un mejor resultado en cuanto a reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral, debido a que al aplicar estas habilidades en los colaboradores se puede obtener una mejor comunicación de objetivos, incrementar la confianza, incrementar la lealtad e interiorizar un objetivo en común beneficioso para la organización. Además, se incrementaron las posibilidades de alcanzar excelentes rendimientos a nivel laboral.

En función a la entrevista (Ver Tabla 1), se determinaron los siguientes comportamientos relacionados a reducir la incertidumbre generada por la fuerza laboral.

- Está consciente de los objetivos que se le encomiendan y que debe poseer cualidades para cumplirlas.
- Forma una relación con sus colaboradores a través de entregarles confianza y permitirles su autonomía en las decisiones bajo su responsabilidad. También facilita y colabora con el aprendizaje de los colaboradores, de esta manera ayuda a alcanzar sus metas.

- Inspira confianza en los demás porque los percibe como personas responsables y capaces de cumplir su promesa.
- Escucha despacio y atento para que los demás tengan la oportunidad de expresar sus ideas; trata de permitir un diálogo activo entre sus colaboradores y escucha sin interrumpir.
- No toma decisiones de manera unilateral, siempre busca una opinión especializada por parte de sus colaboradores.
- Afronta y asimila la magnitud de los problemas, comunica acerca del problema a todos los involucrados y busca soluciones para la realización de controles.
- Forma una relación con sus colaboradores donde demuestra interés genuino, se preocupa por sus inquietudes y problemas y crean un sentido real de conexión con ellos.
- Entrega herramientas y recursos necesarios a sus colaboradores para que estos puedan cumplir con los objetivos que previamente fueron explicados con claridad.

La percepción de los trabajadores sobre el comportamiento del líder nos indicará si sus competencias influyen en el cumplimiento de un plan minero

La dinámica organizacional minera muy diferente al de otro tipo de industrias influye en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización; es por ello que el líder a través de sus competencias debe de interiorizar este detalle y considerarlo para su comportamiento; los trabajadores no perciben que competencia o estilo de liderazgo poseen los líderes; generalmente suelen percibir las acciones o comportamiento que el líder realiza, como por ejemplo con la forma en que transmite los objetivos, la forma en que soluciona los problemas, la comunicación con cada colaborador, la confianza que entrega, la forma en delegar las actividades, etc.

Se realizó la encuesta y se determinó que los comportamientos determinaron que hubo un incremento en la productividad en la segunda gestión debido a la confianza, ello ayudó al cumplimiento de objetivos; la confianza es intrínseca, intangible pero representada en acciones que van sumando la autoestima y valentía de los colaboradores para motivarse a tomar decisiones y querer esforzarse para ser productivos y continuar en la minera que le permitía esa satisfacción. (Ver Anexo 04 y 05)

Figura 7

Descripción de la percepción de los trabajadores sobre los líderes en los 02 periodos



Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se muestran los resultados de las encuestas realizadas en la UEA Corihuarmi donde se obtiene lo siguiente: En el período 2012-2017, la percepción de los trabajadores acerca del líder en general fue del 42%, mientras que en el período 2017-2021 fue del 76%. Esto indica que, en el período más reciente, los trabajadores perciben al líder con una mejor calificación en términos de liderazgo en general.

En cuanto a las competencias evaluadas, también se observa una mejora en la percepción de los trabajadores hacia el líder, como el enfoque en resultados, la delegación, el manejo de conflictos, el desarrollo de colaboradores, la confiabilidad, la comunicación efectiva, la cooperación y el establecimiento de relaciones.

Los resultados indican que el líder tiene habilidades sólidas en todas las competencias evaluadas, logrando una percepción más positiva de los trabajadores en el período 2017-2021 en comparación con el período 2012-2017.

3.4. Propuestas

En función al análisis realizado de la bibliografía que fue relacionada a cada una de las hipótesis, así como también del análisis cualitativo tomando como métricas los resultados del análisis de información histórica, entrevista y la encuesta se determina que ciertas competencias desarrolladas del líder tienen una influencia en la reducción de la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral ya que el adecuado liderazgo permite que la fuerza laboral trabaje con rendimientos que se consideran en los planes, genera confianza, empoderamiento y compromiso en los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos; bajo esta consideración se propone las siguientes propuestas que pueden ser extrapoladas a otras industrias mineras para que puedan tener certeza de lograr cumplir sus metas de producción enfocándonos en la adecuada administración del recurso humano.

- El comportamiento humano de por sí genera incertidumbre por su propia naturaleza, entonces es importante que esto sea considerado y mapeado por las organizaciones (identificar los grupos de trabajo, generaciones presentes, cultura, idiosincrasia, pensamientos, etc), de tal manera los líderes pueden tomar decisiones para aprovechar el recurso humano de la mejor manera orientado al cumplimiento de los objetivos.
- Los planes mineros requieren que los líderes encargados posean competencias para desenvolverse no solo con una buena administración de recursos físicos, sino también de recursos humanos y su desarrollo debe de promoverse, desarrollarse y fomentarse dentro de la industria. Esto no es responsabilidad exclusiva de la industria, sino de las personas y futuros profesionales interesados a pertenecer a este rubro; por tal los jóvenes deben de conocer las competencias necesarias para desarrollar durante su formación y por parte de la industria la capacitación debe de ser constante.
- Los próximos años las generaciones actuales ingresarán al mercado laboral, tomar en cuenta sus necesidades y comportamientos será fundamental para el cumplimiento de los objetivos; esta es una consideración que los líderes deben de ser capaces de adecuarse inteligentemente para poder transmitirles los objetivos necesarios y aprovechar en pro de los objetivos sus nuevas y diferentes competencias.

- Se debe de entrenar a los líderes jóvenes para que desarrollen y potencien sus características para enfrentarse a los nuevos retos en la minería; las competencias que contribuyen al cumplimiento de objetivos pueden ser aprendidas, por lo que, es fundamental que existan líderes mentores para potenciar y enseñar estas habilidades que se requieren dentro de la industria; se debe de fomentar las actividades de mentoring para formar profesionales a medida de las necesidades dentro de una organización.
- Los actuales líderes poseen diversas competencias, es importante que de manera particular puedan identificar las que tienen desarrolladas y en función a estas se entrenen y capaciten para adquirir competencias necesarias que puedan hacer frente a los retos de producción, tecnología, comportamiento, etc. Dentro de una organización; como personas y como líderes tenemos la capacidad de adaptarnos, por ende, lograr mejorar o desarrollar nuestras competencias es factible e importante a considerar dentro de la industria minera.
- Dentro de la industria minera es normal hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los planes propuestos, pero no se toma mucha consideración a las métricas que determinan si se viene realizando un adecuado liderazgo, entonces es importante que un área específica como la Recursos Humanos o Bienestar Social realice encuestas para conocer la percepción de los trabajadores hacia sus líderes, esta métrica es importante porque ayuda a que se puedan considerar mejorar determinadas competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

Conceptuales:

- Las organizaciones mineras como cualquier otra organización se caracterizan por tener una finalidad clara, una estructura deliberada e integrada por personas, por lo cual, deben de contar con líderes que ayuden a dirigir las metas planteadas y estas se puedan lograr. Para ello las organizaciones formulan un plan estratégico el cual considera las siguientes dimensiones: el liderazgo, la estructura organizacional, sistemas de información y control, tecnología y recursos humanos. El cumplimiento del plan minero perteneciente al plan estratégico depende de muchas variables a considerar, pero con respecto a la fuerza laboral estará enmarcado en una cultura organizacional, en la que interactúa la Gestión del Recurso Humano que considera lo incierto que es el comportamiento humano, así como también las necesidades y motivaciones que tienen las diferentes personas dentro de la organización. Otro punto fundamental a entender de la industria minera es su dinámica organizacional que es muy diferente a una industria regular; entonces si se tienen todas estas consideraciones para el cumplimiento de un plan ¿por qué este muchas veces no se cumple?, un punto a resaltar es la carencia de un adecuado liderazgo.
- La planificación minera es la declaración de objetivos operativos de una organización minera, la cual está alineada a su planificación estratégica, su cumplimiento está sujeto a diferentes fuentes de incertidumbre y la que se consideró para investigar en la presente investigación es la que está enfocada a la fuerza laboral. Por ello es importante saber la importancia del recurso humano y las consideraciones para que esté contribuya en el cumplimiento de los objetivos como la capacitación, generar equilibrio en su vida laboral y trabajo, la seguridad y entendimiento de sus aspectos culturales. Para la integración de la fuerza laboral en la planificación minera es necesario que los líderes posean ciertas características como la de realizar trabajos duros, tener experiencia práctica, ser tranquilos, el haber tenido errores, ser comunicativos y fomentar el talento.
- El liderazgo está referido a la utilización asertiva de un conjunto de habilidades que posee una persona para poder influenciar en la decisión o comportamiento de otras personas dispuestas y motivadas a cumplir un objetivo; las

competencias que se destacan en los líderes están basadas en el carácter, capacidad personal, orientación a resultados, habilidades interpersonales, liderazgo del cambio organizacional; la asociación de competencias forman estilos de liderazgo como el autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, visionario, coach, conciliador, ejemplarizante y dominante. Para que el líder pueda influenciar adecuadamente debe de tener su inteligencia emocional desarrollada que permitirá generar confianza en sus colaboradores y sus grupos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

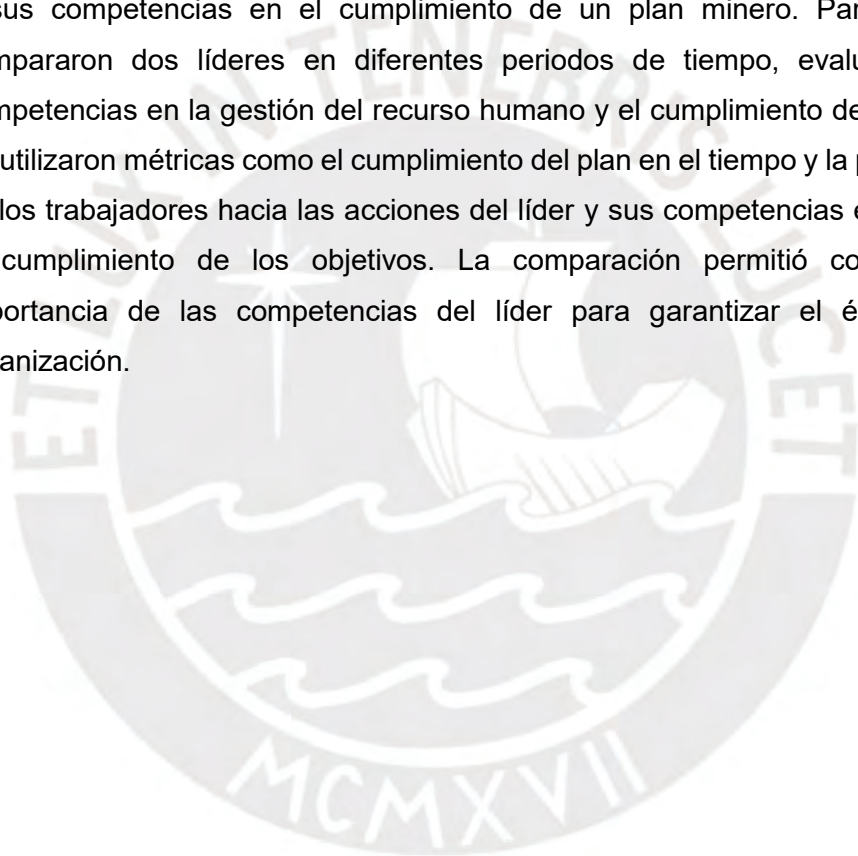
Descriptivas:

- El estudio utilizó los periodos 2012 al 2021 de la Unidad Minera Corihuarmi en la cual se identificaron dos periodos liderados por diferentes personas; esta unidad minera se destaca por su dinámica organizacional, su campamento aislado, su régimen de trabajo, la tecnología en la comunicación y porque el 25% de sus trabajadores son de las comunidades cercanas. A medida del paso del tiempo se enfrentó a mayores retos de producción en movimiento de tierras debido al incremento en el precio del Oro que permitió la reducción del cut-off pero significó gestionar recursos similares de una manera diferente para cumplir mayores objetivos; se identificó que en ambos periodos se tuvieron variables constantes referidas a los recursos entregados por parte de la empresa, como la gestión de la información geológica. Sin embargo, se pudo identificar un cambio significativo en la gestión del recurso humano. En el primer periodo, el líder actuó bajo un estilo de liderazgo menos adecuado, ya que no consideró al recurso humano como parte fundamental para el logro de los objetivos. Por otro lado, en el segundo periodo, el líder adoptó un estilo de liderazgo más adecuado, considerando al recurso humano como parte fundamental, mostrándoles confianza, fomentando el trabajo en equipo y mejorando la comunicación; esto permitió lograr mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos.

Prescriptivas o propositivas:

- La confianza es esencial para el éxito de un equipo y de una organización. Los líderes deben trabajar para construir confianza en los trabajadores y asegurar que se mantenga alta, ya que esto mejorará la motivación, el compromiso y la colaboración, lo cual contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- El comportamiento humano es un factor crítico en la industria minera y puede afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos de producción. Esto incluye factores como el cumplimiento de las normas de seguridad, la motivación y el compromiso de los trabajadores, el liderazgo efectivo, la comunicación adecuada, y una cultura organizacional positiva. A menudo, el comportamiento humano se considera una incertidumbre en la planificación y gestión de un plan minero, y es importante tener en cuenta su impacto potencial en el cumplimiento de los objetivos de producción.
- Las hipótesis planteadas se han demostrado al comprobar la influencia del líder y sus competencias en el cumplimiento de un plan minero. Para ello, se compararon dos líderes en diferentes periodos de tiempo, evaluando sus competencias en la gestión del recurso humano y el cumplimiento de objetivos. Se utilizaron métricas como el cumplimiento del plan en el tiempo y la percepción de los trabajadores hacia las acciones del líder y sus competencias en relación al cumplimiento de los objetivos. La comparación permitió confirmar la importancia de las competencias del líder para garantizar el éxito de la organización.



RECOMENDACIONES

- Dado que se concluye que la carencia de un adecuado liderazgo puede ser un factor clave en el incumplimiento del plan minero, se podría recomendar a las organizaciones mineras que inviertan en la formación y el desarrollo de habilidades de liderazgo de sus líderes. Esto podría incluir capacitaciones en habilidades de comunicación, motivación, gestión del cambio, toma de decisiones y resolución de conflictos. También se podría considerar la implementación de programas de mentoría y coaching para los líderes, así como la promoción de un ambiente de retroalimentación y mejora continua en la gestión del liderazgo.
- Para garantizar la integración efectiva de la fuerza laboral en la planificación minera y, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos operativos de una organización minera, es necesario que los líderes de la industria posean características específicas, tales como experiencia práctica, capacidad para realizar trabajos duros, habilidades comunicativas y la capacidad de fomentar el talento en su equipo. Además, es importante considerar factores como la capacitación, la seguridad, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el entendimiento de los aspectos culturales de los trabajadores para garantizar su contribución efectiva en el logro de los objetivos.
- Enfocar el desarrollo de las competencias de liderazgo en la inteligencia emocional y en la capacidad de generar confianza en la fuerza laboral, como medio para reducir la incertidumbre y aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos en la planificación minera. Además, se debería considerar la importancia de los diferentes estilos de liderazgo en función de las necesidades y características de la fuerza laboral y la situación particular de la organización minera.
- Basado en los hallazgos de esta investigación, se recomienda que los líderes en la industria minera tomen en cuenta la importancia del recurso humano como parte fundamental para el logro de los objetivos en un plan minero. Es importante que los líderes adopten un estilo de liderazgo adecuado, fomentando la confianza, el trabajo en equipo y mejorando la comunicación con su fuerza laboral, especialmente en situaciones donde se enfrenten a mayores retos de

producción y la incertidumbre sea más elevada. La gestión del recurso humano debe ser una parte integral en la planificación minera, y los líderes deben considerar la capacitación, el equilibrio entre la vida laboral y el trabajo, la seguridad y el entendimiento de los aspectos culturales como elementos clave para lograr un equipo de trabajo comprometido y enfocado en el cumplimiento de los objetivos.

- Se sugiere que los líderes de la industria Minera trabajen en la construcción de la confianza de sus trabajadores. Para ello, es importante que los líderes fomenten la comunicación abierta y efectiva, brinden retroalimentación constructiva y reconozcan el trabajo bien hecho. Además, los líderes deben demostrar coherencia y transparencia en sus acciones y decisiones, lo cual ayudará a generar confianza en los trabajadores y a mantenerla alta en el tiempo. La construcción de la confianza en la fuerza laboral será clave para el éxito de la organización en el cumplimiento de los objetivos del plan minero.
- Es fundamental para la industria minera prestar atención al comportamiento humano, como factor crítico que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de producción. Es necesario desarrollar estrategias que fomenten el cumplimiento de normas de seguridad, la motivación y el compromiso de los trabajadores, un liderazgo efectivo, la comunicación adecuada y una cultura organizacional positiva. La inclusión de estos elementos en la planificación y gestión de un plan minero puede reducir la incertidumbre y mejorar el cumplimiento de los objetivos de producción.
- Para garantizar el éxito de un plan minero, es fundamental contar con líderes competentes en la gestión del recurso humano y no solo en el cumplimiento de objetivos. Los líderes deben ser evaluados en base a sus competencias, tales como su capacidad para fomentar la confianza, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Además, es importante comparar el desempeño de líderes en diferentes periodos de tiempo para poder identificar y aplicar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos y el cumplimiento de objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguillón, A., Berrún, L., Peña, J. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones: Fundamentación*. Editorial Manual Moderno. México
- Atwater, L. E. (1988). *The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust*. *Group & Organization Studies*, 13(3), p. 290–310.
- Branch, J., Jaramillo G., & Franco, G. (2012). *El Planeamiento Minero En Colombia: Hacia Lo Estocástico*. *Dyna*, 79(175), ISSN: 0012-7353. p.17-19.
- Carola, P. (2016). *Análisis de riesgo asociado a incertidumbre operacional en planes mineros para minería a cielo abierto*. Tesis de Pregrado. Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7° ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Coetzer, W. (2017). *Leadership lessons from the mining greats*. AusIMM Bulletin 2017.
- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2007). *El factor confianza*. Paidós.
- Darling, P., & Society for Mining, Metallurgy, and Exploration (U.S.). (2011). *SME mining engineering handbook*. Englewood, Colo., USA: Society for Mining, Metallurgy, and Exploration.
- Davis, G., Newman A. (2008). *“Modern strategic mine planning”*. Proceedings of the 2008.
- Fernández, J. (2017). *“El comportamiento humano y su impacto en la productividad de las organizaciones”*. II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica, p. 659-669
- Garrido Luque, A., Ramírez Dorado, S., Fátima Vieira Severiano, M., & Jiménez Burillo, F. (2013). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Editorial UOC, p.9
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación* (1 ed.). Huancayo, Perú: Universidad Continental.

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2017). *Liderazgo El poder de la inteligencia emocional*. Urano.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., Franklin F., E. B., & Mascaró Sacristán, P. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (12a ed. --). México, D. F.: Cengage Learning.
- Jiménez, A., Villanueva M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. Gestión Joven, 18*, p. 183–195.
- Kazakidis, V., Mayer, Z. (2007). *Decision making in flexible mine production system design using real options*. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 133, No. 2, p. 169-180.
- Muñoz, J. (2020). *Análisis de los Modelos de Liderazgo en las Empresas de Colombia*. Tesis de Pregrado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Newman, A., Rubio Esquivel, E., Caro, R., Weintraub Pohorille, A. y Eureka, K. (2010-06). *A Review of Operations Research in Mine Planning. Interfaces, 40*(3), p. 222–245
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a. ed. --). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Olivares, J. A. (2011). *Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial*. Investigación Universitaria Multidisciplinaria – Año 10, No. 10. México D.F.: EGADE Business School.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Administración* (8a. ed. --). México D.F.: Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a. ed. --). México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). *Diseño de investigación de Corte Transversal*. Revista médica Sanitas, 21(3), p.141-146.
- Thomas, M. (2015). *Actitud Positiva: Consigue tus objetivos*. Madrid: FC EDITORIAL

VENEGAS, S. V. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa.* (1st ed.). Ediciones UC.

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2008). *El Líder extraordinario: Transformado buenos directivos en grandes líderes.* Barcelona: Bresca.



ANEXOS

ANEXO 01

Tabla 2

Producción y costos históricos de la UEA Corihuarmi

Conceptos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Producción Ejecutada:														
Mineral Ejec. (Tn):	1,076,033	1,216,844	1,455,500	2,000,733	2,064,382	2,375,630	2,660,039	2,965,576	3,040,331	3,109,206	3,948,634	4,233,662	4,389,987	4,476,483.6
Mineral Ejec. Acum. (Tn):	1,076,033	2,292,877	3,748,377	5,749,109	7,813,491	10,189,121	12,849,160	15,814,736	18,855,067	21,964,273	25,912,907	30,146,570	34,536,556	39,013,040
Desmante Ejec. (Tn):	292,320	423,914	43,980	320,475	513,486	286,588	291,608	825,985	1,430,312	2,213,433	2,030,322	2,686,333	3,047,417	2,606,953.8
Desmante Ejec. Acum. (Tn):	292,320	716,234	760,214	1,080,689	1,594,174	1,880,762	2,172,370	2,998,355	4,428,667	6,642,100	8,672,422	11,358,755	14,406,172	17,013,126
Roca Total Ejec. (Tn):	1,368,354	1,640,757	1,499,480	2,321,207	2,577,868	2,662,218	2,951,647	3,791,561	4,470,643	5,322,639	5,978,956	6,919,995	7,437,404	7,083,437
Roca Total Ejec. Acum. (Tn):	1,368,354	3,009,111	4,508,591	6,829,798	9,407,666	12,069,883	15,021,531	18,813,091	23,283,734	28,606,373	34,585,329	41,505,324	48,942,728	56,026,166
Ley Au Ejec. (gr/Tn):	1.995	1.134	0.869	0.684	0.498	0.447	0.319	0.328	0.319	0.321	0.235	0.246	0.251	0.236
Stripping Ratio Ejec.	0.272	0.348	0.030	0.160	0.249	0.121	0.110	0.279	0.470	0.712	0.514	0.635	0.694	0.582
Onzas (Au) en Pad Ejec.	69,016.2	44,356.5	40,644.8	43,998.4	33,028.2	34,173.2	27,309.6	31,291.9	31,161.8	32,098.2	29,862.0	33,544.2	35,425.5	36,440.0
Onzas (Au) en Pad Ejec Acum:	69,016.2	113,372.7	154,017.5	198,015.8	231,044.0	265,217.2	292,526.8	323,818.7	354,980.4	387,078.6	416,940.6	450,485	485,910	522,350
Onzas (Au) Vend. Ejec.	51,691.3	33,012.4	32,533.0	33,254.7	27,321.2	25,222.8	23,320.9	23,916.6	23,399.2	24,535.5	23,052.8	22,974.0	22,592.8	24,627.06
Onzas (Au) Vend. Ejec. Acum:	51,691.3	84,703.8	117,236.7	150,491.4	177,812.6	203,035.4	226,356.3	250,273.0	273,672.1	298,207.7	321,260.5	344,235	366,827	391,454
Costos Mensuales Operativos (US\$):	8,338,280	10,925,566	12,466,053	13,636,233	15,872,954	17,085,592	16,442,353	15,742,239	15,712,936	16,259,548	15,939,440	16,929,775	17,870,451	20,031,593
Costo Minado Mes (US\$):	4,233,542	5,995,312	6,487,479	6,594,874	7,633,852	7,988,495	8,036,971	8,057,704	8,493,275	8,379,944	8,732,047	9,559,441	9,475,712	11,529,044
Costo Procesamiento Mes (US\$):	1,588,316	2,011,338	2,555,776	2,982,952	3,813,034	4,400,812	4,007,340	3,919,700	3,800,205	3,998,324	4,008,307	4,705,753	5,336,843	5,561,561
Costo Administrativo Mes (US\$):	2,516,422	2,918,916	3,422,798	4,058,408	4,426,069	4,696,285	4,398,041	3,764,835	3,419,456	3,881,280	3,199,087	2,664,581	3,057,897	2,940,987
US\$ / Ton Mineral:	7.75	8.98	8.56	6.82	7.69	7.19	6.18	5.31	5.17	5.23	4.04	4.00	4.07	4.47
US\$ / Oz. Finas Ejec:	161.31	330.95	383.18	410.05	580.98	677.39	705.05	658.21	671.52	662.69	691.43	736.91	790.98	813.40

Fuente: Base de datos Minera IRL

ANEXO 02

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Para la generación de las preguntas semiestructuradas se realizó la matriz descrita en la tabla 2 que compila los comportamientos asociados a características de acuerdo a los diferentes autores estudiados en el estado del arte de la presente investigación.

Tabla 3

Matriz para análisis de instrumentos

Autores	Estilos de Liderazgo	Características	Comportamientos
LÍDER EXTRAORDINARIO			
Zenger & Folkman (2008)	Carácter	<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y honestidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple los compromisos y promesas, lidera a través del ejemplo, consigue la confianza y el respeto de sus seguidores, y transmite unos valores fundamentales.
	Competencia personal	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia técnica. - Capacidad para analizar y resolver problemas. - Innovación. - Desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento, gran experiencia y dominio de su trabajo para ser capaces de orientar y asesorar a sus empleados. - No da respuestas directas, sino que pone a disposición de su equipo su experiencia y conocimiento, para que sirva de orientación y aprendizaje. - Toma de iniciativa, la proactividad, la creatividad, la apertura hacia una cultura de innovación dentro de la empresa. - Busca constantemente oportunidades y retos de desarrollo, manteniéndose atento a la retroalimentación que puede recibir a través de sus colaboradores.
	Enfoque a resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la obtención de resultados. - Establecer metas exigentes. - Tomar la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con los compromisos, estimular positivamente a los empleados para lograr los objetivos en las fechas asignadas. - Establece metas exigentes que centren esfuerzos en la ejecución de objetivos clave. - Encabeza proyectos innovadores e interesantes para el equipo.
	Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación frecuente, eficiente y convincente. - Inspirar y motivar a otros para conseguir un alto rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha y da espacio para que los demás se sientan libres de expresar sus ideas o dudas, trata de permitir un diálogo más proactivo y escuchar sin interrumpir. - Transmite unos objetivos y propósitos significativos ayudan a dar sentido a las

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer relaciones. - Desarrollar a los colaboradores. - Colaboración y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> tareas más repetitivas y a hacer que el equipo vea el impacto de su trabajo para lograr las metas propuestas. - Forma una relación con los colaboradores muestra un interés genuino hacia ellos, se preocupa por sus inquietudes, y crea un sentido real de conexión con su equipo, un compromiso a largo plazo. - Da la oportunidad de participar en la toma de decisiones importantes. Invierte en el desarrollo profesional a través de la formación o la asignación de proyectos diferentes e interesantes. - Promueve la camaradería en un entorno colaborativo y crea sentido de pertenencia a la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la perspectiva estratégica. - Liderar, defender y promover el cambio. - Fomentar las relaciones con el mundo exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite a los miembros de su equipo la visión y los objetivos de la organización, ayudándoles a entender cómo contribuyen a lograr los objetivos globales de su empresa. - Busca nuevas fórmulas que estimulen ideas y sugerencias, promueve oportunidades de hacer aportaciones y defiende los valores de creatividad e innovación. - Aprende a construir alianzas y relaciones estratégicas que beneficien a la organización y permite un mayor intercambio entre sectores de actividad para crear valor.
	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter extrovertido - Optimistas - Persuasivos - Se involucran - Confiables - Honestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen metas claras y determinadas. - Son coherentes con lo que dicen y hacen. - Inspiran confianza en los demás porque los perciben como personas responsables y capaces de cumplir sus promesas. - Ven lo que nadie más puede ver en cierta época. - Trabajan incansablemente hasta ver cumplida la visión que tienen. - Transforman para siempre el área en la que se desempeñaban.
Goleman (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Empático - Escucha activa - Curioso - Apreciativo - Arte de preguntar - Feedback continuo - Inteligencia emocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita el aprendizaje de sus colaboradores y los ayuda a alcanzar metas. - Ayuda a sus colaboradores a verse a sí mismos y a las situaciones con mayor claridad, y a encontrar soluciones y crear estrategias. - Demuestra que confía en la capacidad de sus colaboradores y los ayuda a desarrollar su potencial y sacar a la luz lo mejor de sí mismos. - Empodera a su equipo, lo hace responsable por los resultados.

	Conciliador	<ul style="list-style-type: none"> - Buenos comunicadores - Carismático - Confiados - Apreciativo - Benevolente 	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfocan en las personas, valoran sus sentimientos, al igual que sus objetivos personales, incluso, pueden ponerlos por encima de los intereses de la organización a la cual pertenecen. - Crean relaciones de forma instintiva. - Fomenta la flexibilidad y otorga libertad para que las personas decidan la mejor manera de hacer su trabajo. - Se esfuerzan en generar armonía, e incrementar la moral de las personas.
	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad - Confianza - Respeto - Coordinación - Empatía - Gestión de la frustración - Colaboración - Escucha 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta el trabajo en grupo. - Flexibiliza las jerarquías de la compañía. - Canales eficaces de comunicación. - Estimula el sentido de pertenencia. - Delega tareas en los integrantes del grupo. - Promueve los resultados conjuntos y no la competencia entre el grupo - Toma en serio todo lo que está previsto desarrollar. No cambia de planes de manera arbitraria ni crea inestabilidad.
	Ejemplarizante	<ul style="list-style-type: none"> - Ejemplificador - Ejerce presión - Efectivo - Fija rumbo a seguir - Poco eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Pregona con el ejemplo. - Establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ejemplifica personalmente. - Identifica a los miembros del equipo que rinden poco y les exige más.
	Dominante	<ul style="list-style-type: none"> - Dominante - Gran seguridad - Obstinado - Arrogancia - Sensación de superioridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Se focaliza en el logro de los objetivos y se vale de los recursos disponibles para alcanzarlos. - Preferencia por tener el control en cualquier actividad. - No suele conformarse con lo que se le ofrece, tienden a tener poca valoración de las convenciones y a ser independientes y centrados en sí mismos y sus necesidades.
Jiménez & Villanueva (2018)	Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> - Líder inflexible - Alta autoestima - Alta tolerancia a la frustración - Alto nivel de responsabilidad - Mucha experiencia - Rápida capacidad de respuesta - Gestión del estrés - Tolerancia a la presión - Asertividad - Resolutivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza los resultados sin valorar el trabajo detrás de las personas que realizan las actividades. - Toma decisiones unidireccionales sobre los objetivos, las reglas y los planes de trabajo. - No delegar responsabilidades y llevar el control de la información confidencial. - Limita la creatividad y la lluvia de ideas de las y los trabajadores para centrarse sobre todo en la metodología. - Da órdenes concretas y establecer reglas para las personas bajo su cargo.

Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad - Confianza - Respeto - Coordinación - Empatía - Gestión de la frustración - Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta el trabajo en grupo. - Flexibiliza las jerarquías de la compañía. - Canales eficaces de comunicación. - Estimula el sentido de pertenencia. - Delega tareas en los integrantes del grupo. - Promueve los resultados conjuntos y no la competencia entre el grupo - Toma en serio todo lo que está previsto desarrollar. No cambia de planes de manera arbitraria ni crea inestabilidad.
Laissez - faire	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Apertura a nuevas ideas - Apoyo - Confianza - Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Concede libertad de acción a su equipo. - Asume una postura neutra. - Se enfoca en evaluar el trabajo. - Promueve la especialización. - Fomenta la independencia operativa.
Transformacional y transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de negocio. - Delegación - Comunicación - Iniciativa - Autocontrol - Inteligencia emocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Cede las responsabilidades a los integrantes del equipo. - Considera a cada uno de los integrantes indispensables para la organización. - Moviliza a todo el equipo de trabajo para el logro de los objetivos. - Ponen su talento al servicio de otros. - Se empoderan y empoderan a su equipo. - Trabajan por un propósito mayor. - Los apasiona la transformación y el desarrollo. - Escuchan y tienen curiosidad.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 03

A continuación, se muestra la entrevista realizada al gerente de operaciones, con un total de 57 preguntas las cuales fueron transcritas, se resalta las partes relacionadas a los comportamientos que presenta el líder, estas se usaron como base de análisis para determinar las competencias.

Instrumento N° 01 para Investigación: Entrevista al líder de la Unidad Minera Corihuarmi

Proyecto: Competencias del líder para reducir la incertidumbre operacional enfocada en la fuerza laboral y cumplir un plan minero, caso: minera IRL, Unidad Corihuarmi.

FICHA DE DATOS PERSONALES

DATOS PERSONALES

NOMBRES: Luis Saul

APELLIDOS: Ames Tocas

EMPRESA: Minera IRL

CARGO: Gerente de Operaciones

DNI. N°:20115838

FECHA DE NACIMIENTO: 21/03/1978

DISTRITO: El Tambo

PROVINCIA: Huancayo

DEPARTAMENTO: Junín

DOMICILIO ACTUAL (JR, CALLE, AV., PSJE.): Av. Mariscal Caseres 413 MZ A Lote 04

URB: Pilcomayo

DISTRITO: Pilcomayo

TELEFONO: 014181266

CELULAR: 992276780

CORREO ELECTRONICO: luis.ames@cip.org.pe

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: 01/01/2017

INSTRUCCIÓN

PRE-GRADO

- INSTITUCIÓN: Universidad Nacional de Centro del Perú

ESPECIALIDAD: Ingeniería de Minas

Periodo de 2000 a 2004

GRADO O TITULO OBTENIDO: Ingeniero de Minas

POST-GRADO

- INSTITUCIÓN: Universidad de Pacífico

ESPECIALIDAD: Administración de Empresas MBA

Periodo de 2014 a 2015

GRADO O TITULO OBTENIDO: Magister

- INSTITUCIÓN: Cámara Minera del Perú

ESPECIALIDAD: Especialización en Investigaciones Geotécnicas en Minas Subterráneas y a Tajo Abierto

Periodo de 2014 a 2014

GRADO O TITULO OBTENIDO: Especialista

- INSTITUCIÓN: Escuela de Negocios GERENS

ESPECIALIDAD: Diploma en Formulación y Evaluación de Proyectos Mineros

Periodo de 2012 a 2012

GRADO O TITULO OBTENIDO: Diploma

- INSTITUCIÓN: Universidad ESAN

ESPECIALIDAD: Planeamiento Estratégico de Minas a Tajo Abierto y Subterráneo

Periodo de 2012 a 2012

GRADO O TITULO OBTENIDO: Diploma

- INSTITUCIÓN: Universidad de Chile

ESPECIALIDAD: Planeamiento Estratégico de Minas

Periodo de 2010 a 2012

GRADO O TITULO OBTENIDO: Diploma

- INSTITUCIÓN: Pontificia Universidad Católica del Perú

ESPECIALIDAD: Especialización en Sistemas Integrados de Gestión ISO 900, ISO 18000, ISO 26000

Periodo de 2009 a 2010

GRADO O TITULO OBTENIDO: Especialista

EXPERIENCIA LABORAL

- EMPRESA: JINZHAO MINING PERU S.A.

CARGO: Gerente de Proyectos Mina 2013

Periodo de 2013 a 2017

- EMPRESA: NYRSTAR CORICANCHA S.A

CARGO: Superintendente de Servicios Técnicos

Periodo de 2011 a 2013

- EMPRESA: ALTOS DE PUNITAQUI LTDA

CARGO: Ingeniero de Proyectos Mina

Periodo de 2010 a 2011

- EMPRESA: EMPRESA LOS QUENALES S.A.

CARGO: Jefe de Proyecto Mina

Periodo de 2009 a 2010

- EMPRESA: PERUBAR S.A

CARGO: Jefe de Productividad y Costos

Periodo de 2006 a 2009

ENTREVISTA

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

1. ¿Qué es para usted un líder?

Es una persona con ciertas condiciones y cualidades que es elegida por una organización para cumplir objetivos o una persona con cualidades innatas que también es elegido por un grupo de personas, por ejemplo: en un barrio, una organización como la APAFA en una asociación independiente; que ya sus ciertas cualidades hacen que el resto del grupo lo elija, pero ya es netamente que el grupo identifica que esta persona tiene ciertos rasgos de dirección, en el caso de una empresa privada, la empresa hace un análisis más técnico y también ve sus cualidades para dirigir la empresa.

Entonces, para mí un líder en ambos casos es una persona con ciertas cualidades que va a dirigir un equipo que tienen obviamente un objetivo.

2. ¿Qué habilidades o competencias cree que tiene desarrollada, cual considera que debería de desarrollar?

Aquí netamente en la mina, trabajamos bastante lo que es el trabajo en equipo en capacidad de adaptación, de ejecución, en organización, también vemos bastante lo que es creatividad, innovación, aprendizaje continuo, y comunicación asertiva. Esas son las competencias que pregonamos aquí en la empresa.

Cuál considero que debería de desarrollar, creo que deberíamos poner más énfasis diría yo, porque todas en realidad tienen importancia, pero la que deberíamos de desarrollar más y poner más enfoque para mí sería el trabajo en equipo, porque todos cumplimos diferentes funciones desde distintos puntos de trabajo o jefaturas, y si no estamos entrelazados, si no tenemos un objetivo en común va a haber

dificultades; entonces considero el que debería desarrollarse más es el trabajo en equipo.

3. ¿Qué piensa del trabajo en equipo y como usted demuestra el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo es un engranaje, yo siempre he tratado de explicar aquí a todas mis jefaturas que el ejemplo más claro es un equipo de fútbol que consta de once jugadores, tiene seis suplentes, un director técnico y una gerencia. Entonces si queremos compararlo con una organización empresarial o no empresarial, yo demuestro siempre con este ejemplo del equipo de fútbol son once los actores, pero cada uno tiene una función dentro del campo.

Y la demostración sería, nosotros tenemos un organigrama y marcamos siempre las posiciones, donde hay áreas operativas y áreas de soporte; donde colocamos en el organigrama claro matricial donde todos tienen que interactuar y que cosas tienen que interactuar por eso están ahí, cada uno escritas en el manual de funciones se nota claramente y se escribe cuáles son sus funciones y con quienes interactúa de manera directa o indirecta.

4. ¿Cómo hace para ganar el compromiso de los colaboradores?

El compromiso de antemano está inherente al objetivo del grupo, porque digamos, por qué se forma una organización o un grupo, se forma justamente porque vamos a llegar a un objetivo y los colaboradores deben tener compromiso, los compromisos están asociados a los objetivos de la organización y van bajando a las jefaturas y al compromiso del trabajador, sabemos que el compromiso está asociado a lo que el trabajador tiene que hacer o sea no es una obligación si no un deber, él sabe exactamente cuáles son sus horarios de trabajo, de ingreso y salida, que funciones debe cumplir, que competencias debe tener tanto habilidades como aptitudes.

Entonces el compromiso desde ya, está inherente ¿Cómo hacemos que el señor tenga compromiso? Haciendo conocer sus funciones, decirle lo que tiene que hacer y si le falta algo reforzarlo, pero el compromiso debe estar desde ya, desde el momento en que lo contratan.

5. ¿Cómo suele delegar sus funciones, bajo que principios los delega?

Aquí tenemos normalmente trabajadores bajo un régimen atípico de minería y tenemos que tener dos o tres personas haciendo la misma función obviamente uno

puede estar de turno nocturno y el otro puede estar de días libres, la idea es que los tres en este caso tienen que cumplir la misma función para cuando el otro no esté. La mejor manera que hacemos acá los trabajadores es explicarle primero la función a la cuál ha sido contratado, generalmente tenemos una manual de funciones para esa área o ese cargo y para que esto siga funcionando trabajamos bastante con las ayudas memorias, son una herramienta que usamos al momento de hacer el traslape ya sea del trabajo o relevo, el nuevo colaborador que va a subir tenga conocimiento de que cosas está dejando el trabajador que está saliendo y que cosas va a recibir el que está ingresando.

Entonces a nosotros nos funciona bien saber el manual de funciones al cual ha sido contratado, el objetivo claro del área al cual pertenece y para que esto no haya traslapes entre uno y otro colaborador, las funciones sigan siendo las mismas utilizamos una herramienta que se llama ayuda memoria.

6. ¿Cuáles son los valores que guían su desempeño como líder?

El ser líder hay que tener primero una confianza plena en uno mismo, eso te va a dar ciertas propiedades para que también puedas transmitirlo al resto de tu equipo y que sea clara la comunicación, tener fe en uno mismo, tener los objetivos de la organización y a través de tus objetivos plantear estrategias para llegar a éste.

Y lo más importante saber comunicar, si no comunicas no lo van a entender.

Entonces para mí radica en esas tres cosas: primero tener confianza saber que estas en la capacidad de poder afrontar este tema, segundo conocimiento del objetivo de la organización y tercero saber comunicarse y en el desarrollo podría ponerle uno más, tener bastante carisma y persistencia para que tu equipo siempre esté motivado y con el mismo objetivo.

7. ¿En base a sus experiencias cuál considera que es la dificultad más importante de ser un líder?

La dificultad que podríamos enfrentar es entender bien el objetivo de la organización, porque uno puede tener las habilidades, aptitudes, ganas y carisma, pero si no tienes claro el objetivo y no sabes comunicarlo, no sabes que quiere la organización a lo mejor vas a entender mal, puedes tener un criterio tuyo, pero no es el de la organización.

Entonces primero saber claro que es lo que quiere la organización, a donde quiere ir, que quiere lograr; y comunicar porque si esos dos (objetivo y comunicación) van mal no van a ir en la misma dirección.

8. ¿Qué aspectos considera que hace fracasar a un líder?

Cuando no es coherente con lo que dice con lo que hace, por ejemplo: dice no hay que mentir y es el primero mintiendo, o hay que ser puntuales y nunca llega a la hora.

La no coherencia en lo que pregona y lo que dice, pero también el grupo sabe que el líder puede tener sus deficiencias va a tener puntos bajos, pero si el líder lo menciona de cierta manera la sinceridad también se aprecia.

Pero para mí lo que hace caer a un líder es la no coherencia con lo que dice con lo que hace, le hace perder credibilidad ante el grupo y eso no está bien.

9. ¿Qué es lo que usted más valora de liderar?

Lo que más valoro es la sinceridad, la sencillez y la humildad, porque hay líderes también que se confunden con ser dueño y se les eleva el ego tanto que ya no hacen que el líder sea el que guía o al que puedan seguir, entonces para mí esos tres.

10. ¿Cómo asigna las funciones a sus colaboradores?

De inicio cada colaborador tiene un manual de funciones, se les hace ver cuáles son sus funciones y están estipuladas ahí, pero puede haber algunos pluses para que pueda cumplir los objetivos del propio trabajador, pero siempre pregonándoles los valores y políticas de la empresa hay que hacerles saber que cada colaborador tiene una función, pero hay que darle más que eso confianza y autonomía para que ellos mismos puedan hacer sus cosas y no necesariamente estar encima de ellos con una supervisión ni recordarles repetidas veces lo que han venido a hacer, entonces yo creo que es clave para mí, dejarles claro el manual de funciones y los valores y política de la organización.

11. ¿Cómo motiva a su equipo?

La motivación desde ya va siempre en el grupo porque se van cumpliendo las metas, siempre que llegamos a una meta hay que festejarlo, felicitarlos, mencionar. Para mí principalmente es motivar con felicitación y agradecimiento al cumplimiento de los objetivos que todo el equipo cumple y también suele suceder en algunos

casos que a veces tenemos un objetivo en común y que es necesario quizás algunas horas extras o un esfuerzo adicional que hay que hacer, entonces también hay que saber corresponder con un beneficio extra puede ser de diferentes maneras, pero siempre hay que mencionarlo.

Yo creo que con el agradecimiento la felicitación se motiva más y cuando algo se logra decirlo en el grupo y el grupo siempre va a estar motivado, y cuando hay un esfuerzo extra a lo mejor también hay un beneficio adicional días libres o días pagados etc. Pero si hay que hacer justos y tener siempre una política de motivación.

12. ¿Si preguntáramos a sus colaboradores sobre su liderazgo que crees que dirían de usted?

Siempre que he tenido la oportunidad de conversar con colaboradores porque ellos también te lo dicen, creo que resalta el tema de ser justo.

Siempre que he podido escuchar de ellos es decir que las salidas, los horarios se respeta o frente alguna dificultad que ellos tienen siempre se le da la facilidad en función también obviamente al no perjudicar a la empresa y al trabajador buscar una solución consensuada con ellos y saber que lo vas a hacer está favor tanto de la empresa como del trabajador y no afectar a ambos, entonces creo que siempre he escuchado eso de mí que soy justo.

13. En base a su experiencia, ¿cuáles son aquellas competencias que considera importantes para el líder de la industria minera?

Definitivamente van a ser las mismas en cualquier organización e industria no creo que sean muy separados en lo posible de hecho en la industria minera tal vez como rasgos como muy particulares por el hecho mismo de estar en un trabajo atípico entonces podría considerar bastante trabajo en equipo, capacidad de adaptarse, condiciones del trabajo propio que la industria demanda, competencias importantes que debemos conocer, trabajo en equipo ya que siempre trabajamos en conjunto, en grupo con diferentes jefaturas otro tema que también resaltaría la comunicación que es vital y otro la creatividad, siempre hay trabajadores creativos, me he dado con la sorpresa que ellos conocen bien el tema y veces no lo dicen y hay que preguntarles para que agarren confianza y se vayan soltando. La creatividad es un punto que hay que tenerlo en cuenta porque a veces lo tienen innato y no lo dicen y a veces hay que preguntarles qué harías y empiezan a fluir sus ideas y te das cuenta cómo hacer mejor las cosas.

Resumiendo, capacidad de adaptación, comunicación y creatividad.

14. ¿Cuándo toma decisiones pide opinión a los miembros de su equipo?, ¿Cómo así?

Si, definitivamente porque cuando se va a tomar una decisión, esto me recuerda mucho a la lluvia de ideas cuando planteamos algún proyecto, siempre cualquier proyecto está conformado de diferentes áreas multidisciplinarias por ejemplo me ha tocado reubicar un taller de equipos ahí hay varias especialidades como, por ejemplo, movimiento de tierra, taludes, obras civiles, temas eléctricos, sistemas de drenaje, de abastecimiento de agua, sistema de rede, etc. Ahí no más viendo todo eso necesitas opinión técnica especializada, entonces no puedes tomar una decisión unilateral hay que consultar a todos los del grupo para que den sus opiniones al respecto.

Necesariamente hay que consultar a todos los especialistas para que podamos tener un proyecto consensuado y más elaborado.

15. ¿Puede darme un ejemplo de una experiencia en la que tomó una decisión y en el camino tuvo que cambiarla?

Justo del taller que hablaba en la pregunta anterior, por ejemplo, nosotros habíamos determinado digamos de manera preliminar como un draft ciertas ubicaciones del taller como oficinas, los sistemas de lavado, drenaje de agua, energía eléctrica, un plan inicial que de tal forma cuando estuvimos en pleno desarrollo en el taller nos dimos cuenta que el abastecimiento de agua era de diferente manera y hemos tenido que modificarla porque el abastecimiento era de otro lugar, suele suceder que en el trayecto puede haber modificaciones como nosotros lo llamamos en proyectos ya realizados, entonces un proyecto puede ser dinámico en la medida en que van habiendo circunstancias que no se tomó en cuenta de manera inicial, claro ejemplo lo que pasó en el taller que tuvimos que rehacer ciertas reubicaciones y modificaciones debido también a otras opiniones de especialistas y nos dimos cuenta que teníamos que hacer mejoras, y si tiene una justificación hay que cambiarlo por tema de seguridad.

16. Cuando tienes una mala noticia que comunicar a tu equipo, ¿cómo lo hace?

En una organización definitivamente siempre van a ver buenas y malas noticias, hay que decirlas en grupo y de manera frontal para asimilar todo el equipo porque si vas siendo paulatino que poco a poco creas más incertidumbre en el grupo, Yo lo que hago aquí si hay una mala noticia se comunica de manera inmediata mediante una reunión diaria que tenemos y siendo sinceros porque si hay cosas malas hay que decirlos para corregirlo y darle vuelta a la página rápido entonces creo que hay que ser sincero directos y oportunos para darle la vuelta al asunto de inmediato.

17. Cuénteme que hizo usted si en algún momento sucedió que un miembro de su equipo hizo algo incorrecto / ilegal / no ético.

Si me ha pasado que había cosas que no estaban bien, primero lo que he hecho es hablar directamente con esta persona y darle a entender que no está bien y traerlo al objetivo que uno quiere, conversar.

18. ¿Cómo suele enfrentar los problemas?

Los problemas definitivamente van a estar siempre no todo es color de rosa primero hay que afrontarlo y asimilar la magnitud del problema.

Si es de ámbito externo comunicar a las áreas correspondientes, pero si es un tema interno que está relacionado a mi responsabilidad hay que llamar a los involucrados y ver qué es lo que ha pasado identificar las causas básicas, la idea no es buscar culpables hay que identificar que pasó, hacer un análisis y su difusión para que no vuelva a ocurrir, buscar soluciones y hacer controles para que no vuelva a ocurrir

19. ¿Cómo maneja la situación cuando algún colaborador está en desacuerdo de tus planteamientos?

Todos tienen una opinión diferente, no creo que esté de acuerdo con lo que yo plantee o lo que el grupo planteó o contra el objetivo de la organización y si hay una manera diferente y si se puede optimizarlo encantado, aquí hay que escuchar su planteamiento porque el objetivo no es mío es del grupo entonces se hace un análisis costo –beneficio- riesgo y a lo mejor es una buena idea entonces hay que escuchar activamente tal vez el planeamiento que estamos haciendo tiene aún mejoras.

20. ¿Si observa a un colaborador con sentimientos de tristeza, como lo abordas?

Es bien fácil identificar cuando una persona se siente mal sabiendo que no se va a desempeñar.

Aquí es llamarlo entrar en confianza que es lo que está pasando y ayudarlo porque definitivamente los incidentes el 99% son actos y el 1% es la condición entonces si tu identificas el acto quien hace el acto es la persona y si la persona no está cuerda es un riesgo alto que se va a accidentar.

Entonces hay que hablar directamente y ayudarlo de repente requiere un apoyo de que alguien lo escuche entonces es abordar directo y apoyarlo.

21. ¿Cómo ayuda a gestionar las emociones de sus colaboradores?

Escuchando, a veces las emociones pueden ser positivas o negativas puede haber un chico extremadamente alegre que puede llegar a actuar de manera negligente durante el trabajo como puede ser viceversa que tenga emociones negativas por ejemplo pudo haber recibido una mala noticia.

Entonces de todas maneras aquí en el trabajo hay que ver como esta su aptitud de qué manera está actuando y lo primero identificar y hablar.

22. ¿Qué opina sobre aquellos líderes que asumen de manera individual el éxito de un resultado?; y ¿cómo lo haría usted?

Definitivamente puede haber ideas individuales en un grupo eso también es elogiado y hay que reconocerlo.

Y hay que reconocer a la persona que encontró la solución como al grupo sin desmerecerlo porque al final todos han sido participes.

Pero si la persona ha hecho algún tipo de investigación puntual donde ha tenido que ver mucho el tema individual no veo porque no si hay que felicitar hay que felicitar, pero si ha sido participe en un grupo a felicitar a él y al grupo.

La verdad no tengo problema si lo ha hecho solo hay que aplaudir el éxito de un trabajador, si es un logro individual lo felicito y bien merecido ese éxito, pero si es un éxito que él quiso resaltar acosta del grupo eso si está mal, si es en grupo se debe reconocer el logro de todos.

23. ¿Si algún miembro de su equipo comete un error, como lo aborda o lo maneja?

Si identificamos si ha sido de manera individual hablar con la persona que paso escucharlo de repente tuvo alguna circunstancia, motivo, razón que lo llevo a eso y

hablar con él ya si se mantiene iría a jefatura, recursos humanos para otro tipo de apoyo.

24. Cuándo necesita que su equipo se haga cargo de las cosas, ¿Cómo lo hace?

Previamente darles las herramientas los objetivos claros de lo que se va a hacer cargo, si no tiene las cosas claras, las herramientas, los recursos obviamente no lo va hacer por más que uno le mencione, yo creo que acá para que el equipo lo haga es claro el objetivo y darles las herramientas para que lo pueda hacer.

25. ¿Cómo logra el compromiso de su equipo?

El compromiso haciéndole conocer sus funciones, acá no hay obligación, el compromiso está cuando él sabe lo que tiene que hacer cuando hay una meta y está cuantificada y él puede ir mirando día a día si estamos bien o no dentro de esa meta él va a estar comprometido siempre y cuando sepa a donde va.

26. ¿A parte de los temas laborales que conversa con su equipo, que otros aspectos de las personas considera o aborda?

Somos humanos no todo es concentrarse en lo laboral, hay un 80% se concentra en el tema laboral y hay otro porcentaje que podríamos mencionarle de carisma, ocio, descanso, almuerzo, del ambiente laboral que hay aquí, hacer cosas activas, comunicarse con su familia, EPP correctos, aspectos de seguridad, hay cosas que no están relacionadas directamente al trabajo, hacer deporte, cosas que no necesariamente sean de trabajo pero que son de conversación común.

27. ¿Considera que existen decisiones que los miembros de su equipo pueden decidir sin consultarle, cuáles pueden ser?

Yo creo que sí, porque justamente de eso se trata de delegar quizás detalles que cada uno tiene la capacidad de hacerlo, por ejemplo, entre un perno hexagonal y un perno milimétrico yo no le voy preguntar eso que es lo que tiene que poner hay cosas que no necesariamente tiene que consultarme, pero cuando hay cosas que implique cambiar un plano implique presupueste implique un riesgo mayor o decisiones mayores es necesario consultarme, pero si no fuese así no tengo ningún problema.

28. ¿Cómo aplica su liderazgo a los diferentes grupos generacionales, culturas, idiosincrasias dentro de su empresa?

En este caso hay que hablar con idioma universal, puede haber diferentes personas con diferente cultural, raza, sexo, religión y se respeta y llevar un buen ambiente y solo ceñir estrictamente en sus funciones el resto es tema secundario.

29. En el caso de que exista una discusión por diferencia de opiniones con sus colaboradores. ¿Cómo maneja la situación?

Antes que exista la discusión deberíamos haber planeado el trabajo porque si previamente has participado en el trabajo donde has hecho participar a los colaboradores esta discusión no debería haber es, eso se hace en la etapa de planificación, pero si a pesar de eso existe discusiones ya en el propio desarrollo del trabajo conversar y balancear opiniones.

30. ¿Cómo establece las prioridades para el cumplimiento de los objetivos de su empresa? ¿Podría dar ejemplos concretos?

Las prioridades son la salud, seguridad e integridad del trabajador, nada puede estar sujeto en contra de la integridad de la persona hay que partir de ahí, lo segundo los objetivos del grupo, darles las herramientas y los recursos, si no tenemos eso no podemos llegar a un objetivo, para mi es clave darle las herramientas.

31. ¿Cómo se asegura de cumplir con las fechas propuestas de sus metas programadas?

Aquí es clave planear tener costo, recurso, alcance y tiempo, si no consideras planear no vas a llegar a las fechas programadas porque al final a última hora te va a faltar algo.

Acá es planificar si no planificas no vas a cumplir tu meta.

32. ¿Alguna vez notó que un colaborador no entendió la tarea que le asignó oralmente? ¿Cómo se dio cuenta de que no había comprendido?

La delegación de trabajo se puede dar oralmente, los planes semanales que están escritos y quizá en el día a día puede haber designaciones orales no escritas no necesariamente y uno se da cuenta en el desarrollo del trabajo puede ser que indicaste que se inicie de norte a sur y están empezando de sur a norte entonces es clave la supervisión de trabajo, hay que salir a supervisar o también ver los tableros

de control de gestión , un KPI te puedes dar cuenta rápido que no se está llegando a lo que se había planificado , entonces supervisando, revisando tu tablero de control.

33. ¿Cómo se asegura de que las indicaciones que usted da son entendidas con claridad?

Nosotros día a día tenemos reunión de cumplimiento ahí vamos marcando como si esta indicación fue o no entendida y hay te vas dando cuenta que porcentaje de avance tienen.

Si no tendrás que volver a reiterarlo para que el objetivo sea claro.

34. ¿Podría indicar de qué manera interactúa con sus empleados más y menos exitosos?

No aquí a todo nivel hay que tener, no hay meno ni más exitosos, todos son iguales, aquí es hablar.

Todos son iguales todos son exitosos y tenemos las herramientas, con las reuniones de programación diaria.

35. ¿Qué objetivos tuvo durante el año pasado? ¿Los alcanzó? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué no?

Para mí el objetivo general en este caso haber cumplido los planes de producción y anterior a esto como prioridad sin causar daño a nadie no tuvimos ningún trabajador con daño mayor a la par producción cumplida, entregada.

Se ha solicitado recursos necesarios y capacitar al personal cuando lo ha requerido y eso es parte del éxito del cumplimiento, planificar.

36. ¿Qué ideas innovadoras ha propuesto en su trabajo en el último año?

En forma general el cambio de método de explotación, aparentemente es un tema común pero no es así hay que ver un detalle en el detalle hay variantes, se ha tenido que cambiar el método de explotación a favor de la empresa puesto que se han incrementado recursos, laminación más flexible ha incrementado su producción y ha obtenido las onzas que se ha planeado, entonces la clave es haber cambiado un método de explotación a favor de la empresa ,a un método convencional, para esto por eso resaltaba dentro de las competencias el ser creativo y estar en constante capacitación.

Uno se capacita de diferente manera escuchando, mirando, con conferencias o haciendo consultas siempre es bueno aprender de otras personas, otras experiencias, otras minas, otros países si se quiere porque tuve la oportunidad de ir a Brasil donde este método funciona perfectamente y lo hemos adaptado aquí y que ha resultado, eso es lo que yo siempre voy a resaltar de haber cambiado un método de explotación y obviamente con todo el grupo en conjunto.

37. ¿Considera que usted tiene una manera de pensar creativa? ¿Podría ejemplificar?

Sí, hay varias cosas de manera creativa sin hacer muchas cosas se puede realizar como te comento sobre el método de explotación fue curioso analizar y compararlo con una mina de hierro que nada tiene que ver, esta explotación de ese tipo de Strip Mine se realiza en minas de hierro y cualquiera hubiese pensado que no se podía realizar aquí, pero hemos podido hacerlo y nos ha resultado, entonces ser creativo significa ser y pensar las cosas de manera diferente.

38. ¿Es usted una persona sociable?, ¿podría dar ejemplos que demuestren que es sociable?

Sí, tengo la facilidad de hacer amistad rápido, no tengo dificultad en poderme presentar ante cualquier persona de todo tipo a todo nivel.

Tengo amigos trabajadores, de la comunidad, colegas, de estudios, en mi barrio soy uno de los más queridos, en mi equipo de fútbol que voy soy el más recordado en la familia igual frente a algún tema siempre soy participe creo que si me considero sociable y un ejemplo es acá siempre hemos predominado que todos nos conozcamos y creo que hasta el último trabajador sabe mi nombre.

39. ¿Qué hace para mejorar el desarrollo personal de sus empleados?

Claro es lógico que con cada uno de mis trabajadores no puedo tener una comunicación diaria, pero siempre lo hago a través de los jefes yo lo llamo el efecto cascada yo asumo que todo lo que se pregona o menciona se dice o se ejemplifica aquí en las reuniones diarias que tengo con las jefaturas que ellos siempre hagan ese efecto con los trabajadores que ellos tienen a cargo y de esa manera me percato que la comunicación llegue hasta el último trabajador.

Entonces que hago que pregono por ejemplo ahora que tenemos la tecnología que tenemos es la capacitación virtual, creo que el 30% de mis ingenieros están

haciendo su maestría, están estudiando, como hago para mejorar su desarrollo personal, pregono que se capaciten, que siempre estén a la vanguardia.

Y también siempre vamos soltando alguna información por vía de redes sociales., yo obviamente yo también doy el ejemplo hice una maestría hace poco, y en estos meses estoy empezando un diplomado de alta gerencia, entonces creo que no necesito mencionarlo, pero ellos van viendo eso y también se van motivando.

40. ¿Alguna vez tomó una decisión que estaba a favor de los intereses de la organización pero que no estaba alineada con sus propias opiniones?, ¿podría describir lo que sucedió y cuáles fueron las consecuencias?

Esto suele suceder porque no siempre la decisión gerencial va a estar acorde a lo que uno opina entonces es normal.

Y acá viene el tema de adaptabilidad, la empresa puede tener ciertas formas de hacer las cosas no necesariamente como uno opina, pero lo decidieron así eso es un poco complicado encima de la organización existen también profesionales gerentes, directores y hay que respetarlas, debería hacerse a mi manera no necesariamente, uno tiene que hacer lo que su gerente le menciona porque lo hayan hecho, tendrán sus razones, entonces en este caso en específico hay un tema de relacionamiento social que no está muy claro.

Por ejemplo, a favor de la empresa es mantener una buena relación laboral y también las buenas relaciones que llevamos con la comunidad en este caso tenemos dos directamente y a veces no existe un procedimiento estricto para apoyo como leña o una asistencia médica que siempre hemos exigido a la correspondiente que es la gerencia de relaciones comunitarias por ejemplo ha venido una persona con el ojo hinchado y el pie fracturado entonces lo he tenido que atender por ser simplemente un tema humano pero resulta que me llamaron de la gerencia diciendo porque había hecho eso pienso que a favor de la empresa para mantener el buen relacionamiento me parece que lo hice bien ,pero mi opinión sería que exista un procedimiento pero recursos humanos no lo entendió así y me llamaron la atención, entonces no siempre las cosas van hacer perfectas o como tu quisieras pero cuando se trate un tema que es a favor de la empresa pues si lo he hecho de esa manera.

41. ¿Alguna vez su organización ha introducido un cambio con que usted no estaba de acuerdo?, ¿por qué y cuándo usted aceptó ese cambio?

Si hay un cambio de gerencia o de actividad o una orden donde el gerente ya lo menciona entonces hay que aceptarlo no necesariamente porque yo no estaba de acuerdo más bien la pregunta sería aquí cuando yo no participe acá tal vez si ha habido cosas en las que no he sido participe pero que yo no he estado de acuerdo no, porque las cosas cuando lo hace una gerencia sabe porque lo hace, pero no necesariamente yo debo de estar en desacuerdo yo tengo que cumplir, claro si me invitan a mí a dar una opinión a ese cambio a participar en ese momento yo daría mi opinión ,yo en lo que hagan acá voy a estar de acuerdo, las gerencias saben porque lo deciden yo me acogería hacer lo que le empresa indique no es que tampoco se trate que yo acepte, solo que es parte de mi función lo que me diga a partir de esta fecha las cosas son de tal manera y es una función más en tu papel y aceptarles o no, no es que deba aceptarlas las debo hacer.

42. Las políticas de una organización a veces cambian. ¿Alguna vez se enfrentó a este tipo de cambio?, ¿cómo respondió?

Las organizaciones son dinámicas siempre van a cambiar por diversos motivos nuevas políticas, temas legales nuevos reglamentos, tema de seguridad, decretos supremos, etc.

Uno tiene que adaptarse las políticas siempre van a cambiar

¿Alguna vez se enfrentó a este tipo de cambio?, ¿cómo respondió? Si, aceptándolas, cumpliéndolas, porque si hay un cambio las empresas van a tener que cambiar su política, temas legales, Ambientales etc. Y lo van a hacer siempre porque es bueno revisar y actualizarlas.

Respondí cumpliéndolas porque hay que ser respetuosos a la política de organización.

43. ¿Alguna vez fue parte de un equipo que falló en alcanzar sus objetivos debido a la falta de cooperación?, ¿qué hizo?

Alguna vez me paso esto no ahora, pero cuando me estaba adaptando a un grupo nuevo cuando el grupo es nuevo obviamente te encuentras en una organización donde cada uno piensa del modo en que estuvo pensando siempre entonces si hubo en ese traslape objetivos que no se fueron cumpliendo entonces hemos tenido que hacer de inmediato es conversar con todas las áreas y explicarles el objetivo común,

hay que integrar a todos , dar de conocimiento el objetivo a todos y luego hay que ir midiendo registrando data con los KPI que conocemos y reuniones conjuntas y todos deben saber lo que está sucediendo en todas las áreas si me ha tocado y lo que he hecho es juntar a todos y volver a recalcar la visión que tenemos y hasta que tengamos claro todo y eso se hace permanentemente con el seguimiento.

44. ¿Ha recibido un nuevo miembro en su equipo en los últimos meses?, ¿cómo ayudó a esta persona aprenda su trabajo y se integre al grupo?

Es dinámico siempre va a ir e ingresar, hay trabajadores que encuentran nuevas oportunidades otros que sienten que ya cumplieron una etapa y deciden irse, pasa con los médicos ocupacionales quieren cumplir un objetivo, un tiempo, experiencia y se van y a los que ingresan apenas llegan integrarlo, presentar a la persona frente a todos y el mismo también presentarse luego de integrarlo darle de inmediato su manual de funciones y también todas las políticas que tiene la empresa para que él también tenga conocimiento pleno de los objetivos de le empresa y así se va integrando y no va a tener dificultad de comunicarse con el resto y el resto también lo va ir ayudando coordinar trabajos, horarios, entonces desde el inicio tenemos que integrarlo.

45. ¿Alguna vez empleó a alguien que no tenía las competencias adecuadas?, ¿qué fue lo que hizo?

Aquí puedo usar un ejemplo que pasó hace poco cuando teníamos una paralización con la comunidad y teníamos un trabajo puntual de operar un equipo entonces aquí clave es tener un tema de aptitud una persona que tiene aptitudes que quiere aprender y dedicarse a un trabajo entonces hay que capacitarlo en cambio si esta persona no quiere hacerlo no lo hacemos, pero si hay que delegar si emplear personas que competencias técnicas no la tenía pero que hice lo capacité hay que estar con una vista encima de el para que cumpla labor que le has indicado entonces hay que capacitarlos, darles las herramientas adecuadas, darles permisos temporales, hacer un seguimiento incito encima de él y las cosas se hicieron a favor de la empresa.

GESTIÓN EN LA UNIDAD MINERA

46. Cuando inició su gestión ¿cómo encontró a la operación minera?, ¿hizo cambios?

Cuando inicié mi gestión encontré una operación similar a la que está actualmente digamos en tema del proceso, si se hicieron ciertos cambios a raíz que veía algunas cosas que teníamos que optimizar si se quiere y quizás darle una forma diferente a favor de que los rendimientos cambien, mejoren, o sean de una manera diferente, encontré una operación similar, pero con oportunidades.

47. ¿A qué retos se enfrentó al asumir la gerencia de operaciones de la Unidad Corihuarmi?

Del tipo técnico es que teníamos digamos ya económico la metodología de explotación no era la adecuada, otro tema el inventario de recursos minerales que no tenía un horizonte muy largo entonces ahí se han tenido que hacer evaluaciones para ver una forma diferente de minar y aquí se ha cambiado el método de explotación y también se han hecho algunas optimizaciones como por ejemplo la cantidad de personas en el tema administrativo están trabajando in house ,remoto con eso se ha disminuido la cantidad de personas que hay acá se han optimizado temas como mantenimiento de equipos todo con el fin de tener menores costos.

48. ¿Cómo se relaciona con los altos directivos?

Mi relacionamiento social con gerencia es muy bueno y la forma en como nos relacionamos a nivel laboral es pues utilizando herramientas tecnológicas como grupos que hemos creado en las redes sociales, teleconferencias y permanentemente hacemos reuniones semanales y los correos diarios donde se da a conocer la performance del día a día en la producción y aparte de eso ya en un tema quizás no laboral tengo buena relación con los gerentes no tengo ninguna dificultad.

49. ¿Cómo participa en la ejecución del plan estratégico de la empresa?

Participo directamente en la elaboración de planes de producción, mi cargo en este momento está elaborar los planes de producción futuros a mediano plazo y luego hacer una revisión interna y se envía a las gerencias general y a las gerencias mayores, los altos directivos y ellos van haciendo las consultas o van dando ciertas directrices para ir adaptándolo a nuestro plan.

Entonces si participo activamente porque mi función esta tener un plan de producción anual tanto también en elaboración del presupuesto operativo, el presupuesto capital, gestión de activos, gestión de permisos gestión de personas, gestión de relacionamiento social y gestión de vinculación laboral con trabajadores de comunidades.

50. ¿Cómo transmite la cultura organizacional a sus colaboradores?

La trasmisión de la cultura organizacional está en la comunicación por ejemplo a inicios de año se va entregando herramientas como el reglamento interno de trabajo, reglamento de seguridad también dentro de estas herramientas existen las políticas generales de la empresa.

A inicios de año recibimos cien personas de comunidad y se van haciendo reuniones en cada área donde se les da a conocer sus reglamentos internos de trabajo, su reglamento de seguridad y las políticas que está dentro de estas herramientas que se les entrega.

51. Bajo su percepción, ¿los retos y exigencias de producción fueron diferentes a los de la gestión anterior?

Yo creo que los retos han sido los mismos porque también cada año desde que la mina inicia siempre hay planes de producción, los retos van yendo a conseguir a que se cumpla el objetivo, a lo mejor quizás en las condiciones anteriores a mi gestión han tenido quizá ciertos objetivos ahora los objetivos tal vez son diferentes de acuerdo a la coyuntura o a la circunstancia de este momento por ejemplo cuando inició la mina hace doce años parece que no teníamos por ejemplo el ratio de desbroce alto entonces la condición de ese esquema era diferente tal vez menor equipos ,tal vez un tema metalúrgico inicial ,optimización de la planta, etc., han sido retos propios de esa gestión ,ahora aquí los retos son diferentes por ejemplo la mina está en profundidad requiere más desmonte para extraer un tala mineral, tenemos necesidad de tener más desmonteras, implementar sistemas de tratamiento de agua, mayor explosivo, mayor equipamiento, mayor personal, incremento de volumen de cada unidad de producción, etc.

Los retos son diferentes a lo de antes, tenemos que ir enmarcado de acuerdo a la tecnología ahora es diferente, la mina cambió, es dinámico entonces si fueron diferentes y estamos enfrentándolos.

52. ¿Conoce las incertidumbres que afectan al cumplimiento de un plan minero?, explique.

Claro por ejemplo el mismo precio del mineral a veces puede haber tendencias en el mercado de valores, también hay un tema político externo a la empresa, ahora el Perú está pasando por una etapa, por un gobierno socialista con el presidente actual entonces también es una incertidumbre tanto al dictamen de ley, el reglamento, los precios de los insumos químicos cosas que no dependen de nosotros, la guerra entre Rusia y Ucrania ha hecho que los precios se incrementen ,algunas cosas han aparecido a favor nuestro como la comunicación satelital , trabajo remoto, etc., afecta positiva y negativamente.

Negativamente que el precio subió, positivamente que la tecnología aumentó entonces cada uno tiene una forma de aceptar una incertidumbre y yo diría que hay que sacarle provecho que dificultad.

53. En comparación a la gestión anterior ¿considera que las incertidumbres son diferentes a la que usted se enfrenta?

Si claro las incertidumbres de ese momento eran diferentes que las de ahora, las de ahora son otro tipo de índole, no podemos comparar y decir cual fue mejor o peor. Pero creo que está en la gestión de cada uno poder identificarlas y gestionarlas y estar siempre capacitados y saber más o menos a que cosa vamos ir en adelante, vamos a ver chicos que vienen más preparados en el aspecto digital a lo mejor muchos trabajos van a pasar a ser remotos, entonces las circunstancias son diferentes, entonces las gestiones tienen que afrontar las incertidumbres que en ese momento tienen.

54. ¿Qué diferencia considera que hay en la forma de control de los diferentes tipos de incertidumbre de su gestión con la de la gestión anterior?

La incertidumbre de una pandemia mundial, otro tema que ha ayudado que las tecnologías de informática hayan elevado enormemente su uso, incremento de la robótica, las teleconferencias, las formas de educarse.

Entonces podría mencionar la parte tecnológica, la incertidumbre de una pandemia mundial que hemos tenido, también creo que hemos afrontado casi una tercera guerra mundial y creo que podría mencionar que las incertidumbres de hace diez años de la otra gestión han sido también diferentes.

Resumiendo, el tema de los precios de metal en este caso el oro, una pandemia de tipo mundial, una casi tercera guerra mundial y los precios elevados que ha traído como consecuencia toda esta circunstancia.

55. ¿En qué aspectos vio oportunidades para mejorar en la unidad Minera?

Partiendo primero tener una vida de la mina a través sus recursos, últimamente no se han estado haciendo muchos trabajos de exploración cosa que este año si lo hicimos, casi cinco años desde que llegue hemos estado haciendo exploración más puntual, en los propios trabajos con los recursos propios que teníamos, este año si se ha dado una exploración no tan agresiva como me hubiese gustado, pero eso nos ha permitido ampliar la vida de la mina y esto te da un mejor horizonte hacia adelante quizás incrementar más capacidad de volquetes ,de poder hacer una inversión con tus propios equipos que es más barato, tener personal más capacitado ,tener otro frente de relacionamiento social acorde al plan que estamos haciendo , entonces si hay muchas oportunidades por mejorar aquí.

56. En la presente investigación se está enfocando la incertidumbre relacionada a la fuerza laborar, ¿Qué tan importante considera el control de esta incertidumbre con respecto al cumplimiento del plan minero?

Si hablamos de fuerza laboral es clave, porque si hablamos de quienes hacen las cosas son las personas, si no hay personas no se hace nada.

Creo que en este aspecto es muy importante a tener en cuenta estos indicadores de incertidumbre que puedan hacer que el plan minero no se cumpla, entonces para mi es clave una comunicación asertiva de todo el nivel del plan minero que es lo que se quiere comunicar como objetivo global, esto es una empresa, un negocio y en el negocio tiene que haber ventas y costos con seguridad entonces tenemos que informar claramente eso y para que eso se cumpla con seguridad tienes que estar seguro de las personas que estás contratando, tiene que estar capacitadas, dotadas, con el recurso adecuado y también con una buena predisposición y que viene a trabajar con conocimiento de causa para trabajar en esa empresa y sobretodo brindar también un ambiente saludable, amigable, ameno , alegre; y al momento de seleccionar al personal tiene que tener claras las competencias que uno necesita, el trabajo en equipo, la capacitación, la capacidad de adaptación, la capacidad de ejecución, ser creativos, que tengan ganas de aprender continuamente, ser asertivo, de tal forma que todos tengamos un objetivo , creo que la fuerza laboral está

enfocada a cuales son los objetivos de la organización y que estas aptitudes también la tengan.

Si una persona que no conoce, pero quiere se le puede capacitar, pero una persona que a pesar que conoce, pero no quiere es complicado. Yo creo que ahora las aptitudes tienen que resaltar más.

57. Durante su periodo de gestión todos los años se cumplieron los planes de producción propuestos. ¿Qué considera que fue lo más importante para obtener este logro?

Si creo que desde el año 2017 que llegue los objetivos se han cumplido incluso diría yo ya holgado, la clave para esto fue buena planificación y teniendo todos los recursos a la mano y brindando también todos los recursos a los colaboradores a todo nivel y dándoles conocimiento de los planes como organización.

También enfocando como grupo todas las competencias, trabajo en equipo, capacidad de adaptarse, creatividad, saber escuchar a todos porque siempre todos tenemos una opinión, las reuniones que hacemos son para todos todos están enterados de todo, también la forma de la organización, no darle forma piramidal sino matricial, donde hay áreas de producción y de soporte que te ayuda a que todas las áreas estén comunicadas a todo nivel y hace las cosas más sencillas que entre áreas se comuniquen y cosas simples no tengan que pasar necesariamente por mi aprobación, si no que ya cada uno de ellos se comunican porque hay un objetivo común que si o si lo tienen que hacer entonces creo que esos son las cosas como resumen global del éxito o logro de los objetivos durante el tiempo que estoy acá.

Para realizar el análisis de las preguntas realizadas en la entrevista por cada respuesta se resaltó las ideas principales y estas se correlacionaron para listar los comportamientos del líder

ANEXO 04

En función a los comportamientos y competencias identificadas a partir de la entrevista realizada se plantearon diferentes preguntas para tener un punto de comparación entre el actual líder y el líder del periodo anterior, a continuación se muestran las preguntas de la encuesta y algunos ejemplos de su aplicación.

Encuesta anónima de percepción sobre el líder (Gerente de operaciones Minera I.R.L. unidad Corihuarmi) en dos periodos diferentes.

Cargo:	
Tiempo trabajando en la empresa:	
Área:	

Contesta las siguientes preguntas sobre el Gerente de operaciones de acuerdo a tu percepción y tu experiencia en la empresa, escriba un número de acuerdo al siguiente cuadro.

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Considerar que los encuestados que no trabajaron antes del 2017 solo deben responder en la columna del segundo periodo.

Primer periodo (1ro)	Desde el año 2012 al 2017
Segundo periodo (2do)	Desde el año 2017 al 2021

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
1	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de dirigir y guiar al equipo?		
2	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de motivar al equipo?		
3	¿Está de acuerdo con que el líder promueve la toma de decisiones en equipo?		
4	¿Está de acuerdo con que el líder establece objetivos claros y alcanzables para la organización?		
5	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona una orientación y recursos adecuados para alcanzar los objetivos?		
6	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona un seguimiento y retroalimentación sobre el progreso del plan de producción?		

7	¿Está de acuerdo con que el líder promueve una cultura de mejora continua en los procesos para alcanzar los objetivos de producción?		
8	¿Está de acuerdo con que el líder delega tareas y responsabilidades de manera adecuada?		
9	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos asumiendo nuevas responsabilidades?		
10	¿Está de acuerdo con que el líder da a los trabajadores la libertad para tomar decisiones en su área de trabajo?		
11	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de tomar decisiones justas y efectivas en situaciones difíciles?		
12	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de planificar y preparar a la organización para situaciones difíciles?		
13	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de adaptarse a cambios repentinos?		
14	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de mantener la estabilidad emocional en situaciones difíciles?		
15	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona oportunidades para que los trabajadores desarrollen sus habilidades y conocimientos?		
16	¿Está de acuerdo con que el líder reconoce y valora el desempeño de los trabajadores?		
17	¿Está de acuerdo con que el líder ayuda a los trabajadores a entender cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?		
18	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente de aprendizaje continuo?		
19	¿Está de acuerdo con que el líder es honesto y transparente en sus acciones y decisiones?		
20	¿Está de acuerdo con que el líder mantiene sus promesas y cumplidos?		
21	¿Está de acuerdo con que el líder es justo y equitativo en sus decisiones y acciones?		
22	¿Está de acuerdo con que el líder se preocupa por el bienestar de los trabajadores?		
23	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de escuchar y considerar las preocupaciones, ideas y sugerencias de los trabajadores?		
24	¿Está de acuerdo con que el líder se comunica de manera clara y efectiva con los colaboradores?		
25	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas?		
26	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona retroalimentación constructiva y útil a los trabajadores?		
27	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta la colaboración entre los trabajadores?		

28	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos compartiendo sus ideas y sugerencias?		
29	¿Está de acuerdo con que el líder establece una comunicación abierta, transparente y con libertad para expresar ideas entre los colaboradores?		
30	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta las reuniones fuera de trabajo y actividades de ocio para la integración entre colaboradores?		

La aplicación de la encuesta se realizó a 50 trabajadores de los cuales 41 de ellos estuvieron en ambos periodos y los 50 en el periodo del 2017 al 2021 tal como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 4

Número de participantes en las encuestas

PERIODO	ENCUESTADOS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	TIEMPO TRABAJANDO
2012 - 2017	41	30	DE 7 A 12
2017 - 2021	50	60	DE 1 A 12

Fuentes: Elaboración propia

ANEXO 05

Ejemplos de encuesta aplicadas.

d

Encuesta anónima de percepción sobre el líder (Gerente de operaciones Minera I.R.L. unidad Corihuarmi) en dos periodos diferentes.

Cargo: *Supervisor Usaldura*
 Tiempo trabajando en la empresa: *11 años*
 Área: *OP. Mina*

Contesta las siguientes preguntas sobre el Gerente de operaciones de acuerdo a tu percepción y tu experiencia en la empresa, escriba un número de acuerdo al siguiente cuadro.

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Considerar que los encuestados que no trabajaron antes del 2017 solo deben responder en la columna del segundo periodo.

Primer periodo (1ro)	Desde el año 2012 al 2017
Segundo periodo (2do)	Desde el año 2017 al 2021

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
1	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de dirigir y guiar al equipo?	01	04
2	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de motivar al equipo?	02	04
3	¿Está de acuerdo con que el líder promueve la toma de decisiones en equipo?	02	04
4	¿Está de acuerdo con que el líder establece objetivos claros y alcanzables para la organización?	03	03
5	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona una orientación y recursos adecuados para alcanzar los objetivos?	02	03
6	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona un seguimiento y retroalimentación sobre el progreso del plan de producción?	02	04
7	¿Está de acuerdo con que el líder promueve una cultura de mejora continua en los procesos para alcanzar los objetivos de producción?	02	04
8	¿Está de acuerdo con que el líder delega tareas y responsabilidades de manera adecuada?	03	04
9	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos asumiendo nuevas responsabilidades?	01	04
10	¿Está de acuerdo con que el líder da a los trabajadores la libertad para tomar decisiones en su área de trabajo?	02	05
11	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de tomar decisiones justas y efectivas en situaciones difíciles?	02	04

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
12	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de planificar y preparar a la organización para situaciones difíciles?	03	04
13	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de adaptarse a cambios repentinos?	03	03
14	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de mantener la estabilidad emocional en situaciones difíciles?	02	04
15	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona oportunidades para que los trabajadores desarrollen sus habilidades y conocimientos?	02	05
16	¿Está de acuerdo con que el líder reconoce y valora el desempeño de los trabajadores?	02	04
17	¿Está de acuerdo con que el líder ayuda a los trabajadores a entender cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?	02	04
18	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente de aprendizaje continuo?	02	04
19	¿Está de acuerdo con que el líder es honesto y transparente en sus acciones y decisiones?	03	03
20	¿Está de acuerdo con que el líder mantiene sus promesas y cumplidos?	02	02
21	¿Está de acuerdo con que el líder es justo y equitativo en sus decisiones y acciones?	02	03
22	¿Está de acuerdo con que el líder se preocupa por el bienestar de los trabajadores?	02	04
23	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de escuchar y considerar las preocupaciones, ideas y sugerencias de los trabajadores?	02	04
24	¿Está de acuerdo con que el líder se comunica de manera clara y efectiva con los colaboradores?	02	04
25	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas?	02	04
26	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona retroalimentación constructiva y útil a los trabajadores?	02	04
27	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta la colaboración entre los trabajadores?	02	04
28	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos compartiendo sus ideas y sugerencias?	02	04
29	¿Está de acuerdo con que el líder establece una comunicación abierta, transparente y con libertad para expresar ideas entre los colaboradores?	02	04
30	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta las reuniones fuera de trabajo y actividades de ocio para la integración entre colaboradores?	03	04

**Encuesta anónima de percepción sobre el líder (Gerente de operaciones
Minera I.R.L. unidad Corihuarmi) en dos periodos diferentes.**

Cargo:	TOPOGRAFO
Tiempo trabajando en la empresa:	4 AÑOS y 3 MESES
Área:	TOPOGRAFIA

Contesta las siguientes preguntas sobre el Gerente de operaciones de acuerdo a tu percepción y tu experiencia en la empresa, escriba un número de acuerdo al siguiente cuadro.

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Considerar que los encuestados que no trabajaron antes del 2017 solo deben responder en la columna del segundo periodo.

Primer periodo (1ro)	Desde el año 2012 al 2017
Segundo periodo (2do)	Desde el año 2017 al 2021

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
1	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de dirigir y guiar al equipo?	-	4
2	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de motivar al equipo?	-	5
3	¿Está de acuerdo con que el líder promueve la toma de decisiones en equipo?	-	4
4	¿Está de acuerdo con que el líder establece objetivos claros y alcanzables para la organización?	-	4
5	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona una orientación y recursos adecuados para alcanzar los objetivos?	-	4
6	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona un seguimiento y retroalimentación sobre el progreso del plan de producción?	-	4
7	¿Está de acuerdo con que el líder promueve una cultura de mejora continua en los procesos para alcanzar los objetivos de producción?	-	4
8	¿Está de acuerdo con que el líder delega tareas y responsabilidades de manera adecuada?	-	5
9	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos asumiendo nuevas responsabilidades?	-	5
10	¿Está de acuerdo con que el líder da a los trabajadores la libertad para tomar decisiones en su área de trabajo?	-	5
11	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de tomar decisiones justas y efectivas en situaciones difíciles?	-	4

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
12	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de planificar y preparar a la organización para situaciones difíciles?	-	4
13	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de adaptarse a cambios repentinos?	-	4
14	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de mantener la estabilidad emocional en situaciones difíciles?	-	4
15	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona oportunidades para que los trabajadores desarrollen sus habilidades y conocimientos?	-	4
16	¿Está de acuerdo con que el líder reconoce y valora el desempeño de los trabajadores?	-	5
17	¿Está de acuerdo con que el líder ayuda a los trabajadores a entender cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?	-	4
18	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente de aprendizaje continuo?	-	4
19	¿Está de acuerdo con que el líder es honesto y transparente en sus acciones y decisiones?	-	4
20	¿Está de acuerdo con que el líder mantiene sus promesas y cumplidos?	-	4
21	¿Está de acuerdo con que el líder es justo y equitativo en sus decisiones y acciones?	-	4
22	¿Está de acuerdo con que el líder se preocupa por el bienestar de los trabajadores?	-	5
23	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de escuchar y considerar las preocupaciones, ideas y sugerencias de los trabajadores?	-	4
24	¿Está de acuerdo con que el líder se comunica de manera clara y efectiva con los colaboradores?	-	5
25	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas?	-	4
26	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona retroalimentación constructiva y útil a los trabajadores?	-	4
27	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta la colaboración entre los trabajadores?	-	4
28	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos compartiendo sus ideas y sugerencias?	-	4
29	¿Está de acuerdo con que el líder establece una comunicación abierta, transparente y con libertad para expresar ideas entre los colaboradores?	-	4
30	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta las reuniones fuera de trabajo y actividades de ocio para la integración entre colaboradores?	-	4

12

Encuesta anónima de percepción sobre el líder (Gerente de operaciones Minera I.R.L. unidad Corihuarmi) en dos periodos diferentes.

Cargo: Asistente de Planeamiento
 Tiempo trabajando en la empresa: 8 años 5 meses
 Área: Planeamiento

Contesta las siguientes preguntas sobre el Gerente de operaciones de acuerdo a tu percepción y tu experiencia en la empresa, escriba un número de acuerdo al siguiente cuadro.

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Considerar que los encuestados que no trabajaron antes del 2017 solo deben responder en la columna del segundo periodo.

Primer periodo (1ro)	Desde el año 2012 al 2017
Segundo periodo (2do)	Desde el año 2017 al 2021

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
1	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de dirigir y guiar al equipo?	3	5
2	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de motivar al equipo?	2	5
3	¿Está de acuerdo con que el líder promueve la toma de decisiones en equipo?	3	5
4	¿Está de acuerdo con que el líder establece objetivos claros y alcanzables para la organización?	3	4
5	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona una orientación y recursos adecuados para alcanzar los objetivos?	3	5
6	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona un seguimiento y retroalimentación sobre el progreso del plan de producción?	2	4
7	¿Está de acuerdo con que el líder promueve una cultura de mejora continua en los procesos para alcanzar los objetivos de producción?	3	5
8	¿Está de acuerdo con que el líder delega tareas y responsabilidades de manera adecuada?	3	4
9	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos asumiendo nuevas responsabilidades?	2	5
10	¿Está de acuerdo con que el líder da a los trabajadores la libertad para tomar decisiones en su área de trabajo?	3	5
11	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de tomar decisiones justas y efectivas en situaciones difíciles?	2	4

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
12	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de planificar y preparar a la organización para situaciones difíciles?	2	4
13	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de adaptarse a cambios repentinos?	3	5
14	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de mantener la estabilidad emocional en situaciones difíciles?	3	4
15	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona oportunidades para que los trabajadores desarrollen sus habilidades y conocimientos?	2	5
16	¿Está de acuerdo con que el líder reconoce y valora el desempeño de los trabajadores?	3	5
17	¿Está de acuerdo con que el líder ayuda a los trabajadores a entender cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?	3	4
18	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente de aprendizaje continuo?	3	5
19	¿Está de acuerdo con que el líder es honesto y transparente en sus acciones y decisiones?	3	5
20	¿Está de acuerdo con que el líder mantiene sus promesas y cumplidos?	3	4
21	¿Está de acuerdo con que el líder es justo y equitativo en sus decisiones y acciones?	3	4
22	¿Está de acuerdo con que el líder se preocupa por el bienestar de los trabajadores?	2	5
23	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de escuchar y considerar las preocupaciones, ideas y sugerencias de los trabajadores?	2	5
24	¿Está de acuerdo con que el líder se comunica de manera clara y efectiva con los colaboradores?	2	5
25	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas?	2	5
26	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona retroalimentación constructiva y útil a los trabajadores?	2	4
27	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta la colaboración entre los trabajadores?	3	5
28	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos compartiendo sus ideas y sugerencias?	3	5
29	¿Está de acuerdo con que el líder establece una comunicación abierta, transparente y con libertad para expresar ideas entre los colaboradores?	2	5
30	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta las reuniones fuera de trabajo y actividades de ocio para la integración entre colaboradores?	3	5

Encuesta anónima de percepción sobre el líder (Gerente de operaciones Minera I.R.L. unidad Corihuarmi) en dos periodos diferentes.

Cargo: Conductor y otros
 Tiempo trabajando en la empresa: 10 años
 Área: MINA

Contesta las siguientes preguntas sobre el Gerente de operaciones de acuerdo a tu percepción y tu experiencia en la empresa, escriba un número de acuerdo al siguiente cuadro.

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Considerar que los encuestados que no trabajaron antes del 2017 solo deben responder en la columna del segundo periodo.

Primer periodo (1ro)	Desde el año 2012 al 2017
Segundo periodo (2do)	Desde el año 2017 al 2021

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
1	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de dirigir y guiar al equipo?	2	5
2	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de motivar al equipo?	1	4
3	¿Está de acuerdo con que el líder promueve la toma de decisiones en equipo?	2	4
4	¿Está de acuerdo con que el líder establece objetivos claros y alcanzables para la organización?	1	3
5	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona una orientación y recursos adecuados para alcanzar los objetivos?	2	4
6	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona un seguimiento y retroalimentación sobre el progreso del plan de producción?	1	4
7	¿Está de acuerdo con que el líder promueve una cultura de mejora continua en los procesos para alcanzar los objetivos de producción?	01	3
8	¿Está de acuerdo con que el líder delega tareas y responsabilidades de manera adecuada?	2	4
9	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos asumiendo nuevas responsabilidades?	1	5
10	¿Está de acuerdo con que el líder da a los trabajadores la libertad para tomar decisiones en su área de trabajo?	2	4
11	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de tomar decisiones justas y efectivas en situaciones difíciles?	1	4

ITEM	PREGUNTAS	1ro	2do
12	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de planificar y preparar a la organización para situaciones difíciles?	1	4
13	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de adaptarse a cambios repentinos?	2	5
14	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de mantener la estabilidad emocional en situaciones difíciles?	1	5
15	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona oportunidades para que los trabajadores desarrollen sus habilidades y conocimientos?	1	4
16	¿Está de acuerdo con que el líder reconoce y valora el desempeño de los trabajadores?	2	4
17	¿Está de acuerdo con que el líder ayuda a los trabajadores a entender cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?	2	4
18	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente de aprendizaje continuo?	3	5
19	¿Está de acuerdo con que el líder es honesto y transparente en sus acciones y decisiones?	1	3
20	¿Está de acuerdo con que el líder mantiene sus promesas y cumplidos?	1	1
21	¿Está de acuerdo con que el líder es justo y equitativo en sus decisiones y acciones?	2	4
22	¿Está de acuerdo con que el líder se preocupa por el bienestar de los trabajadores?	1	4
23	¿Está de acuerdo con que el líder es capaz de escuchar y considerar las preocupaciones, ideas y sugerencias de los trabajadores?	2	5
24	¿Está de acuerdo con que el líder se comunica de manera clara y efectiva con los colaboradores?	2	4
25	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas?	2	4
26	¿Está de acuerdo con que el líder proporciona retroalimentación constructiva y útil a los trabajadores?	1	3
27	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta la colaboración entre los trabajadores?	2	4
28	¿Está de acuerdo con que el líder promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten cómodos compartiendo sus ideas y sugerencias?	2	4
29	¿Está de acuerdo con que el líder establece una comunicación abierta, transparente y con libertad para expresar ideas entre los colaboradores?	1	4
30	¿Está de acuerdo con que el líder fomenta las reuniones fuera de trabajo y actividades de ocio para la integración entre colaboradores?	1	4