

## Héctor y el Norte

### Case: Héctor and the North

Diego Bravo Fuenzalida<sup>a</sup>

Clasificación: trabajo empírico - estudio de caso

Recibido: 24 de mayo, 2023

Revisado: 20 de julio, 2023

Aceptado: 3 de octubre, 2023

#### Resumen

En este convincente caso de negocio, seguimos el viaje de Héctor Alarcón, un ingeniero de 33 años que se enfrenta a una decisión profesional crucial en el paisaje árido del norte de Chile. Después de un desafiante primer año como Superintendente Interino de Mantenimiento en la división Perdices, Héctor debe elegir entre asumir permanentemente el cargo o regresar a su posición anterior como Ingeniero Jefe para mejorar su calidad de vida, y la de su familia. Esta historia se desarrolla en el contexto de significativos cambios organizativos dentro de Codelco, el mayor productor de cobre del mundo. La decisión de internalizar las operaciones mineras en la división Perdices desencadenó una serie de eventos tumultuosos, que incluyeron una rotación constante de gerentes de mina y desafíos en la integración de empleados nuevos y existentes. Héctor se encuentra en una posición de liderazgo, lidiando con las complejidades de la gestión de equipos y la necesidad de tomar decisiones estratégicas en un entorno que cambia rápidamente. El caso resalta las luchas personales y profesionales de Héctor, incluyendo su deseo de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como su estilo de liderazgo en evolución. Plantea preguntas críticas sobre el desarrollo del liderazgo, la autonomía y el papel de la educación formal, como la búsqueda de un MBA, en la resolución de desafíos profesionales. A medida que nos adentramos en el viaje de Héctor, exploramos los temas de liderazgo, cambio organizacional, crecimiento personal y el delicado equilibrio entre las aspiraciones profesionales y los compromisos fami-

#### Abstract

In this compelling business case, we follow the journey of Héctor Alarcón, a 33-year-old engineer facing a pivotal career decision in the arid landscape of northern Chile. After a challenging first year as the Acting Maintenance Superintendent at the Perdices division, Héctor must choose between assuming the role permanently or returning to his previous position as Chief Engineer for a better quality of life for himself and his family. This narrative unfolds against the backdrop of significant organizational changes within Codelco, the world's largest copper producer. The decision to internalize mining operations at the Perdices division led to a series of tumultuous events, including a revolving door of mine managers and challenges in integrating new and existing employees. Héctor finds himself thrust into a position of leadership, grappling with the complexities of team management and the need for strategic decision-making in a rapidly changing environment. The case highlights Héctor's personal and professional struggles, including his desire for work-life balance and his evolving leadership style. It raises critical questions about leadership development, autonomy, and the role of formal education, such as pursuing an MBA, in addressing professional challenges. As we delve into Héctor's journey, we explore the themes of leadership, organizational change, personal growth, and the delicate balance between career aspirations and family commitments. The case leaves us pondering Héctor's future, as he contemplates the path forward in the midst of uncertainty and personal effort.

<sup>a</sup> Las notas de enseñanza de este caso están disponibles a solicitud. Por favor, contactar al autor.

<sup>a</sup> Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile. Correo electrónico: diego.bravo@uai.cl. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5601-1492>

liares. El caso nos deja reflexionando sobre el futuro de Héctor, mientras contempla el camino a seguir en medio de la incertidumbre y el esfuerzo personal.

**Palabras clave:** liderazgo, cambio organizacional, crecimiento personal, aspiraciones profesionales, compromisos familiares.

## ■ Introducción

Con la mirada fija en el árido paisaje, Héctor reflexionaba sobre qué decisión tomar. La desértica geografía del norte de Chile le agregaba dramatismo al dilema que enfrentaba. Sabía que esa noche cuando hablara por teléfono con su esposa, ella le insistiría en que tomara pronto una decisión, pero los días pasaban y Héctor aún no tenía claro qué hacer.

Después de un difícil primer año como Superintendente Interino de Mantenimiento Mina (división Perdices), Héctor Alarcón (33 años) debía decidir si asumir el cargo definitivamente o volver a su puesto de Ingeniero Jefe con una mejor calidad de vida para él y su familia. Sabía que regresar a su antiguo puesto, podría ser visto como un retroceso en su carrera profesional, pero era un riesgo que estaba dispuesto a correr. Por otro lado, creía que lo peor en la Superintendencia de Mantenimiento (SM) ya había pasado y que, volver a la universidad, le ayudaría a desarrollar las habilidades que necesitaba para enfrentar los desafíos que su cargo le estaba planteando.

Así, con el amplio desierto como testigo, Héctor se preguntaba si un MBA (Master in Business Administration) era el camino para aprender a hacer mejor su trabajo. “Tal vez sea tiempo de que yo mismo pase por una mantención, igual que las máquinas...” pensaba. Conocía personas que decían que el MBA les había ayudado mucho en su desarrollo profesional, aunque también creía que podría estar poniendo demasiadas expectativas aquí. Cualquiera fuera la decisión que tomara, nunca pensó estar en una situación tan incómoda porque, hasta ese momento, su carrera profesional había sido exitosa.

**Keywords:** leadership, organizational change, personal growth, balance between career aspirations and family commitments.

## ■ Un comienzo prometedor

Héctor recordaba con alegría su pasado. En el colegio había tenido excelentes notas y siempre le interesó aprender cómo funcionaban las cosas, por lo que le pareció natural estudiar Ingeniería Civil Mecánica. En la universidad destacó como un buen estudiante e hizo amigos con los que aún mantenía vínculos. En el 3° año de su carrera, con un grupo de compañeros, visitó varias minas del norte de Chile. “Aquí comprendí que quería dedicarme a la minería y aportar así al desarrollo de Chile”, recordaba Héctor.

El comienzo de su vida laboral fue en la mina Los Cristales, donde conoció de cerca el negocio de la minería y estableció buenas relaciones con algunos de sus superiores, lo que resultaría importante para su carrera. Arturo Fuentes fue clave para encontrar su primer trabajo como Ingeniero en Entrenamiento y, posteriormente, Miguel Riveros lo ayudó a participar en el proceso de selección para el puesto de Ingeniero de Mantenimiento, en la división Perdices de Codelco (Corporación Nacional del Cobre) donde después fue contratado. Héctor estaba muy motivado por aprender y se sentía orgulloso trabajando en una empresa tan importante como Codelco, la mayor productora de cobre del mundo.

La división Perdices era relativamente pequeña y ofrecía más oportunidades que otras divisiones grandes de la compañía. Aquí pudo realizar diferentes funciones y contar con gente a cargo tempranamente. Conocer de los procesos relacionados con la mina y la planta, fue una excelente escuela para aprender los aspectos técnicos de la minería. Aprovechó también de generar buenas relaciones con algunos gerentes e hizo contactos que algún día podrían servirle, tal como lo habían ayudado Arturo y Miguel. Todo parecía marchar bien y Héctor estaba muy agradecido de la compañía por haberle dado estas oportunidades siendo tan joven.

## ■ Un año turbulento

Hasta el 2016, la Gerencia Mina de la división Perdices fue operada íntegramente por una empresa contratista, en sus labores de operaciones y mantenimiento. Después de nueve años en manos de terceros, Codelco tomó la decisión estratégica de internalizar las operaciones con dos objetivos en mente: 1) eliminar la vulnerabilidad que suponía depender de esta empresa (había un antecedente de una huelga que detuvo la producción dos meses) y 2) reducir costos eliminando el contrato, puesto que los estudios indicaban que era más rentable trabajar con personal propio. Desde agosto de 2016 hasta agosto de 2017, fue el plazo estipulado para generar las bases del proyecto, donde se contrataría personal, se establecerían los contratos de apoyo y la compra de equipos.

Estos fueron tiempos turbulentos para la organización y el proyecto marchaba sin una dirección clara. Con el objetivo de generar continuidad y de ayudar a los nuevos mantenedores reclutados desde otras divisiones de Codelco a adaptarse a sus puestos, se acordó que una buena parte de los trabajadores de la empresa contratista, se incorporaran legalmente a la división Perdices. Fue un período muy difícil para la Gerencia Mina (a cargo de las operaciones), durante el que se sucedieron tres Gerentes de Mina. Los dos primeros duraron en el puesto cuatro y seis meses, respectivamente. Como podría esperarse, esto no permitió que el proceso de internalización tuviera continuidad, que se cumpliera con los plazos, ni menos aún, que se consolidara un equipo capaz de liderar el cambio. Durante la administración del primer y del segundo Gerente de Mina, las funciones de Héctor, como administrador de contrato, se circunscribieron a controlar la gestión de la empresa contratista a partir de unos KPI (Key Performance Indicators), desde los que se generaban los estados de pago.

Por razones desconocidas, un mes antes del comienzo de las operaciones con personal propio, el segundo gerente renunció junto a su equipo de confianza. Este fue un golpe duro, pues se había estado trabajando desde hace meses en la formación de este equipo, para

que pudiera liderar el proceso de internalización de las operaciones. En este difícil escenario, Codelco decidió rápidamente contratar a un tercer gerente, con la misión urgente de crear una estructura organizacional provisoria, que permitiera afrontar el inicio de las actividades. Bajo la dependencia de este nuevo gerente, se creó la estructura con una Superintendencia de Operaciones y una Superintendencia de Mantenimiento (véase organigrama en los anexos), que estaría a cargo de Héctor.

Repentinamente, Héctor había saltado de Ingeniero Jefe responsable del control de la empresa contratista, a dirigir el área de Mantenimiento con sus departamentos de Planificación, Ejecución y Confiabilidad (equivalente a “mejora continua”). Pasó así, de tener 24 a más de 200 personas bajo su responsabilidad (mayoritariamente mantenedores a cargo de las tareas manuales). El desafío era mayúsculo, pues debía crear un área casi desde cero y lograr que los nuevos equipos de mantenedores se adaptaran rápidamente para el inicio de las operaciones en 30 días más. No había mucho tiempo para inducciones ni para conocerse en profundidad, ya que las labores de mantención no podían esperar. Tampoco había tiempo para que los nuevos capataces (también reclutados en su mayoría de otras divisiones) conocieran en profundidad a sus equipos de mantenedores. Se suponía que Héctor iba a estar transitoriamente en el puesto, mientras se trabajaba en la nueva estructura que permitiera gestionar las dificultades que fueran surgiendo en la internalización de las operaciones. Al final estuvo un año. El más duro de toda su carrera profesional.

Cuando en agosto de 2017 se empezó a trabajar con personal propio, surgieron todo tipo de dificultades debido a la falta de continuidad en el proceso de internalización de las operaciones. Entre los problemas más complejos figuraban: mala estimación de la dotación técnica requerida, errores en la adquisición de equipos, además de servicios de apoyo aún no adjudicados al comenzar las operaciones. El proyecto no marchaba como se esperaba y los atrasos cuestan mucho dinero en el negocio de la minería. La internalización generaba desconcierto entre los

trabajadores, quienes recurrían constantemente a Héctor con dudas básicas de mantención y quejándose de que estaban acostumbrados a “hacer las cosas de otra forma” y no de la manera en que lo hacía “la gente de la empresa contratista”. Algunos de ellos habían trabajado antes con él, por lo que Héctor se sentía obligado a escuchar con calma estos constantes reclamos. La poca colaboración y las diferencias entre los extrabajadores de la empresa contratista con los nuevos equipos de mantenedores (antiguos trabajadores de Codelco), polarizaron rápidamente a los dos bandos y se hizo aún más difícil el proceso de internalización. Se esperaba que la información entre ambos grupos fluyera, lo que nunca ocurrió y atrasó aún más el proyecto.

### ■ Liderar...

Como una forma de tener más control e información sobre lo que estaba ocurriendo y buscando también que mejorara la coordinación de las labores de mantención, lo primero que hizo Héctor fue crear el puesto de Coordinador General de Mantenimiento (CG) (véase anexo). Este nuevo puesto se ubicaba entre los Ingenieros Jefes de Mantenimiento (IJ) y los Capataces (o Supervisores de Mantenimiento), por lo que Héctor esperaba que el nuevo CG trabajara colaborativamente con ellos y que pudiera ser “sus ojos” en terreno.

Tras esto, la Superintendencia de Mantenimiento pasó de tres a cuatro niveles de subordinación lo que, en la práctica, dificultó la coordinación, al introducir una nueva línea de jefatura y verticalizar aún más la estructura. Esto generó confusión en todos los niveles, nadie parecía entender bien cuáles eran sus prioridades y los mantenedores se quejaban de que las instrucciones se cambiaban frecuentemente y que la comunicación con los capataces era poco fluida. Esta poca claridad no estaba ayudando a la eficiencia ni a recuperar algo del tiempo perdido por los atrasos.

Desde que había asumido como Superintendente de Mantenimiento, Héctor debía estar permanentemente atendiendo urgencias y problemas a lo largo de toda la línea de mando, lo

que no le dejaba tiempo para realizar funciones más estratégicas.

“Sentía que no tenía cómo evitar que me preguntaran cada duda que tenían... Y aunque estaba consciente de que al estar siempre disponible estaba socavando la autoridad de sus jefaturas, sentía que si alguien tenía una duda no podía decirle que le fuera a preguntar a su jefe.”

Más allá de repetirles que él confiaba en ellos y que no tuvieran miedo a equivocarse, Héctor no tenía claro qué hacer o decir para que empezaran a actuar más autónomamente.

“Estaba muy orgulloso de lo que estaba logrando profesionalmente, pero rápidamente me di cuenta de que mi carrera de ingeniería no me había enseñado a liderar personas...”, pensaba Héctor. Así, sin muchas herramientas de liderazgo, tuvo que recurrir a su intuición y a lo que fue aprendiendo en el día a día. Fueron tiempos difíciles, con muchos errores y en los que sintió que le faltaba experiencia para gestionar mejor a sus colaboradores. Debido a las preocupaciones que esto le generaba, en ocasiones no viajaba a visitar a su familia en sus días de descanso y se quedaba en la mina como esperando tener una revelación que lo guiara para salir del atolladero en que se encontraba. “Dormía mal, estaba irritable y ansioso, pero estaba seguro de que, en otras circunstancias, no hubiera aprendido lo que estaba aprendiendo...”, se consolaba Héctor. Entre todas estas dificultades, se alegraba de que la buena formación que había adquirido en sus primeros años le estaba siendo muy útil para resolver los problemas técnicos que iban surgiendo:

“Creo que esto me ayudó a validarme entre mis colaboradores a pesar de que era joven para el puesto... En la mina se suele decir que “el que sabe, sabe y el que no, es jefe”. Yo era el jefe, pero también sabía.”

Pero no eran los temas técnicos lo que realmente le preocupaba. Fue en la gestión de sus equipos, donde estaba teniendo las mayores dificultades. Creía que no estaba liderando y a veces sentía que no tenía las herramientas para influir en sus colaboradores. Para Héctor, la gente se movilizaba por incentivos y aunque no era un fanático del “garrote y la zanahoria”, le costaba

encontrar otras alternativas para generar cambios. Por otra parte, estaba motivado y quería que la situación mejorara, por lo que no estaba dispuesto a dejarse vencer con tanta facilidad. De esta forma y buscando empoderar más a sus IJ para que se hicieran cargo de los problemas de sus colaboradores, les transfirió más responsabilidad y les pidió estar más tiempo junto a sus capataces. Los invitó a ser más “líderes” y menos “jefes”, aunque a veces ni él entendía muy bien cuál era la diferencia. Lo que sí estaba seguro era que, al menos “por fuerza”, los IJ iban a estar más disponibles en terreno junto a sus equipos. En estas labores, Héctor trataba de apoyarlos, darles ánimo y, a veces, hasta deslizaba alguna indirecta esperando que se dieran cuenta solos, de cómo él esperaba que se relacionaran con sus colaboradores. Buscando construir relaciones de confianza con ellos, les insistía que, frente a cualquier problema, las puertas de su oficina “estaban siempre abiertas”. Hoy con la perspectiva del tiempo, Héctor reflexiona: “Me doy cuenta de que les pedía algo que ni yo mismo era capaz de hacer: liderar”.

Héctor siempre había sido una persona sociable que valoraba las relaciones de confianza, por lo que, buscando ser lo más auténtico posible, intentó ser un jefe cercano y profundizar en la relación con sus colaboradores. Lamentablemente esta cercanía fomentó aún más la dependencia que algunos de ellos tenían con él. Constantemente era interrumpido en su oficina por algún capataz o mantenedor que quería conversar sobre problemas personales o cuestiones técnicas, que hacían que Héctor perdiera mucho tiempo. Por más que intentaba promover la autonomía y reforzar el mensaje que se apoyaran en sus jefes, esto no ocurría. Esta dependencia hacia él resultó agotadora porque lo desconcentraba de asuntos más estratégicos y le hacía perder confianza en sí mismo. No sabía si había fallado en empoderar a sus jefaturas o en transmitirles la importancia de que lideren a sus equipos. Lo que en la práctica veía, era escasa autonomía para tomar decisiones, falta de liderazgo y poca capacidad para consolidar equipos de trabajo.

Héctor se desvelaba en las frías noches del desierto, rumiando pensamientos y dudando si

tal vez había sido “demasiado cercano” a algunos de sus colaboradores (especialmente con sus antiguos pares) o si, directamente, a ellos no les resultaba más cómodo recurrir a él, sin resolver el problema con sus jefes o por sus propios medios. Tal vez había un poco de todo.

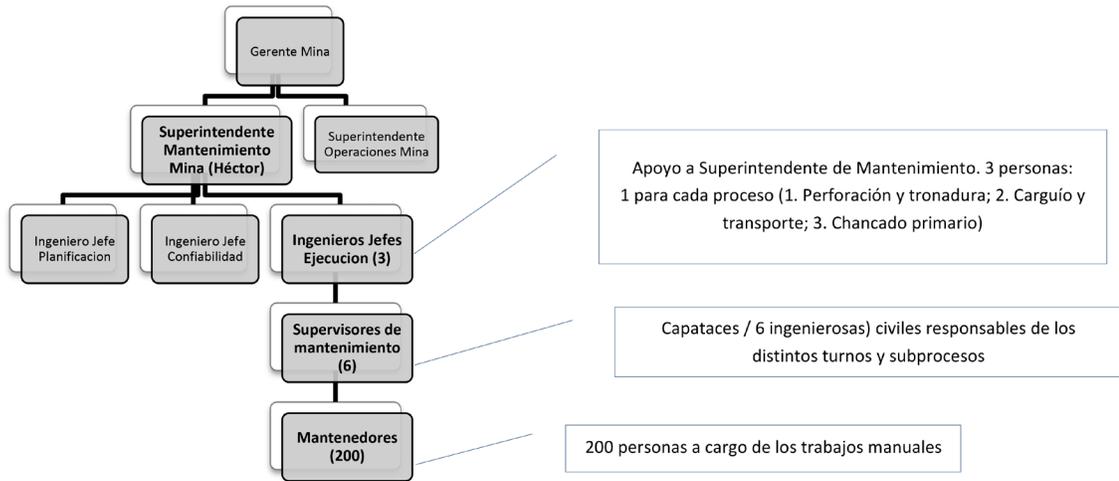
## ■ El futuro

El año que llevaba en la SM estaba siendo muy intenso emocionalmente para Héctor y las cosas no estaban saliendo como él hubiera esperado. Se había casado con su novia y habían tenido su primer hijo, lo que tuvo un profundo efecto en su vida y en sus prioridades. Hasta antes del nacimiento de su hijo el trabajo había sido todo para él, pero ahora sentía que estaba perdiendo momentos importantes con su familia. Su relación con su esposa estaba sufriendo algunas de estas consecuencias y, últimamente, veía a su familia cada dos o tres semanas. Muchas veces Héctor sentía que este tiempo con su familia debía aprovecharlo porque no volvería, pero las oportunidades laborales sí. Otras en tanto, se preguntaba si no estaba exagerando y que quizás solo estaba sufriendo los costos que implica la adaptación a un puesto importante. Después de todo, sentía que estaba aprendiendo mucho, pero a un costo alto.

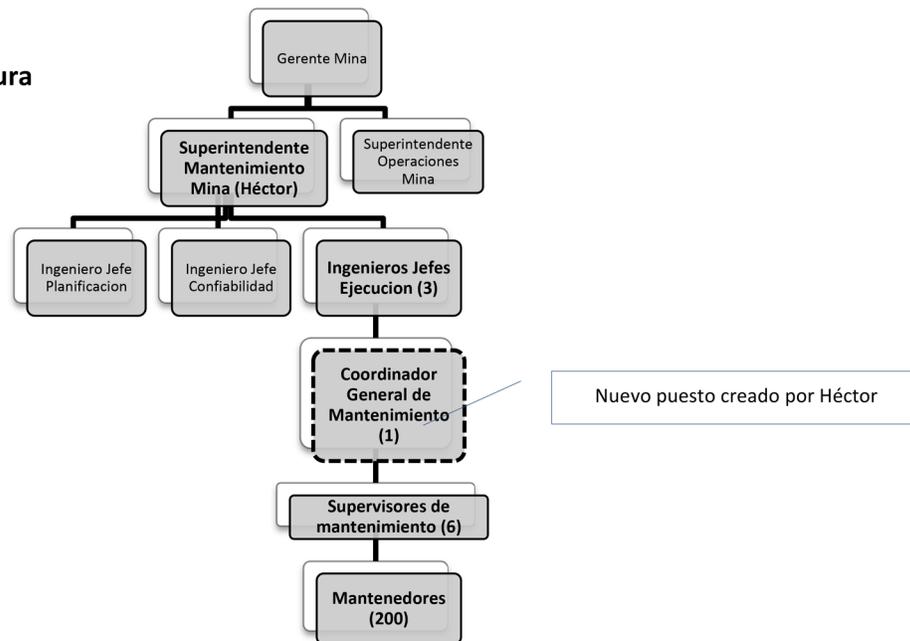
Héctor dudaba entre recobrar la calma de su antiguo puesto como Ingeniero Jefe o seguir definitivamente como Superintendente de Mantenimiento, sin darse por vencido frente al desafío profesional que estaba enfrentando. No olvidaba todo lo que la compañía había hecho por él y se sentía en deuda. Quizás volver a la universidad podría ayudarlo a adquirir las herramientas y habilidades que necesitaba para la etapa profesional en la que se encontraba hoy. Mientras, Héctor exploraba el horizonte como esperando que el desierto le mostrara el camino.

## Anexos

### Estructura organizacional a la llegada de Héctor



### Nueva estructura



### Cargos de Héctor en su carrera (desde sus inicios profesionales)

1. Ingeniero en entrenamiento → 1 año
2. Ingeniero Mantenimiento Minas (Mina Los Cristales) : sin personal a cargo → 1 año
3. Ingeniero Mantenimiento Planificador Minas (Mina Los Cristales) : 14 personas a cargo → 1 año
4. Ingeniero Mantenimiento Planificador Minas (División Perdices) : 18 personas → 1 año
5. Ingeniero Jefe Ejecución Mantenimiento Minas (División Perdices) : 14 personas → 5 años
6. Superintendente Mantenimiento Minas (División Perdices) : 200 pers. aprox. → ¿año(s)?