



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: FORJANDO UN DIRECTIVO

Samir Abder Rahim-Laos

Lima, agosto de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO: FORJANDO UN DIRECTIVO

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

SAMIR ABDER-RAHIM LAOS

Asesor: Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, noviembre de 2017

DEDICATORIA

A Carola, Rashid, Amir y Karim, los porqués de mi vida...

"Quien tiene un porqué, para vivir, encontrará casi siempre el cómo"

"Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas —la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias— para decidir su propio camino"

Viktor E. Frankl – El hombre en busca de sentido

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo.....	ix
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Forjando un directivo.....	3
1.1. El accidente	8
1.2. La amistad Ernesto – Lidia - Carlos	9
1.3. La denuncia y los despidos.....	15
1.4. Los resultados no son los esperados y se prevé dificultades en los años siguientes. Aparece el plan de retiro voluntario	17
Anexos	21
Anexo 1. Misión, visión y valores de Mining Company México.....	21
Anexo 2. Organigrama parcial de la gerencia de ingeniería y mantenimiento de Mining Company México	23
CAPÍTULO 2. Desarrollo del Octógono.....	25
2.1. Entorno externo	25
2.2. Estrategia	25
2.3. Sistemas formales.....	25
2.4. Estructura formal.....	26
2.5. Balance del primer nivel.....	26
2.6. Saber distintivo	26
2.7. Estilos de dirección.....	27
2.8. Estructura real.....	27
2.9. Balance del segundo nivel	28
2.10. Misión externa	28
2.11. Valores.....	28

2.12. Misión interna.....	29
2.13. Balance del tercer nivel	29
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	33

RESUMEN EJECUTIVO

El caso muestra la evolución profesional de Carlos, atravesando varias situaciones a lo largo de su experiencia laboral, las cuales - casi sin que él lo note - van forjando su carácter, así como ensayan y prueban su voluntad en reiteradas ocasiones.

Existen situaciones en las que siente que el uso de su libertad, gobernada por sus sentimientos de disconformidad, es la que debe prevalecer. Sin embargo, gracias a la intervención de un directivo con más experiencia - y al parecer - con buenas intenciones logra revisar sus decisiones y continuar con el proceso formativo.

Afortunadamente, las situaciones a las que es sometido, son valoradas e interpretadas, por este joven directivo dándoles un sentido positivo, de tal modo que logra capitalizar cada uno de los aprendizajes a los que fue expuesto durante todo este proceso. Situación que le permite, hoy en día, poder afrontar de una manera más madura y equilibrada las situaciones que enfrenta.

Existe una situación -el accidente- en la que el protagonista del caso se ve involucrado indirectamente y, teniendo la oportunidad de poder comunicar la verdad, no lo hace, a pesar de las implicancias que ello conlleva. Esta omisión fue tal vez por miedo e inexperiencia; sin embargo, logra reconocer esto luego y siente su disconformidad con la situación que le toca vivir.

El caso permite analizar la calidad humana con la que cuenta cada uno de los participantes. Con el fin de poder representar esta valoración de una manera adecuada se usarán las definiciones que establece el profesor de la cátedra de ética del IESE: Domènec Melé.

Melé (2016) considera tres valores y sus correspondientes virtudes como elementos críticos de la dirección ética de las empresas: Justicia, Verdad y Amor inteligente.

*La **justicia**, da a cada uno lo que legítimamente le pertenece. La **verdad**, hace referencia al respeto por la honestidad en nuestros actos y palabras, así como la disposición a buscarla. El **amor inteligente**, es entendido como aquel que nace del conocimiento de las necesidades reales del prójimo, trasciende la justicia y entraña preocupación y benevolencias. (Melé, 2016).*

Haciendo uso de esta valoración tenemos:

Personaje	Justicia	Verdad	Amor Inteligente	Valoración Final
<i>Kristov</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	3
<i>Ernesto</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	1
<i>Carlos</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	2
<i>Personal despedido</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	3

Nótese que la calidad moral de Kristov es superior, este factor es determinante pues a lo largo del caso en sus actuaciones prevalece y desataca un buscar el bien del otro, se trata de Motivación Racional por Motivos Trascendentes (MRxMTR)

Ernesto, es un directivo con un alto grado de eficacia, pero sus valores son cuestionables, sobre todo en lo referente a la verdad y el interés por los demás, su actuación está principalmente orientada por motivos extrínsecos (MRxME).

El personal despedido a pesar de tener un nivel bastante inferior en la escala directiva, así como acceso a menores oportunidades formativas, da un claro ejemplo de poseer una calidad moral muy buena.

Carlos, presenta deficiencias en la virtud de la verdad, pues su temor e inexperiencia tal vez le llevaron a actuar así. Sin embargo, sus motivaciones a pesar de ser extrínsecas, ser el medio a través del cual los que están detrás de él (su familia) se puedan realizar, demuestra que su fin es trascendente.

ABSTRACT

The case shows Carlos's professional evolution, going through various situations throughout his work experience, which - almost without him noticing - are forging his character, as well as repeatedly testing and testing his will.

There are situations in which you feel that the use of your freedom, governed by your feelings of disagreement, is what should prevail. However, thanks to the intervention of a manager with more experience - and apparently - with good intentions, he manages to review his decisions and continue with the training process.

Fortunately, the situations to which he is subjected are valued and interpreted by this young manager, giving them a positive sense, in such a way that he manages to capitalize on each of the learning he was exposed to throughout this process. Situation that allows him, today, to be able to face in a more mature and balanced way the situations he faces.

There is a situation -the accident- in which the protagonist of the case is indirectly involved and, having the opportunity to communicate the truth, he does not do so, despite the implications that this entails. This omission was perhaps due to fear and inexperience; however, he manages to recognize this later and feels his disagreement with the situation he has to live.

The case allows us to analyze the human quality that each of the participants has. In order to be able to represent this assessment in an appropriate way, the definitions established by the professor of the IESE chair of ethics will be used: Domènec Melé.

Melé (2016) considers three values and their corresponding virtues as critical elements of the ethical direction of companies: Justice, Truth and Intelligent love.

Justice gives each one what legitimately belongs to him. The truth refers to respect for honesty in our actions and words, as well as the willingness to seek it. Intelligent love is understood as one that is born from the knowledge of the real needs of others, transcends justice and involves concern and benevolence. (Melé, 2016).

Using this assessment we have:

Character	Justice	Truth	Intelligent love	Final assessment
<i>Kristov</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	3
<i>Ernesto</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	1
<i>Carlos</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	2
<i>Personal despedido</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	3

Note that Kristov's moral quality is superior, this factor is decisive because throughout the case his actions prevail and highlight a search for the good of the other, it is Rational Motivation for Transcendent Reasons (MRxMTR)

Ernesto is a manager with a high degree of efficiency, but his values are questionable, especially regarding truth and interest in others, his performance is mainly oriented by extrinsic reasons (MRxME).

The dismissed staff, despite having a considerably lower level in the managerial scale, as well as access to fewer training opportunities, gives a clear example of having a very good moral quality.

Carlos, presents deficiencies in the virtue of the truth, because his fear and inexperience perhaps led him to act like this. However, his motivations despite being extrinsic, being the means through which those behind him (his family) can be realized, show that his end is transcendent.

INTRODUCCIÓN

El propósito del caso es mostrar las situaciones a las que se ve sometido un joven profesional en su proceso – o intento - por convertirse en un directivo. Las distintas vicisitudes por las que atraviesa le permiten fortalecer su temple y su carácter; vive reiteradas situaciones en las que está a punto de interrumpir este aprendizaje llevado por sus motivaciones espontáneas, basadas en comportamientos donde prima la pasión, decepciones e impotencia. Y que, sin embargo, gracias a la participación y guía de un directivo con mayor madurez y calidad humana, es animado a continuar.

Por cuestiones de confidencialidad con la información de la empresa, el nombre y datos mostrados han sido modificados.

CAPÍTULO 1. FORJANDO UN DIRECTIVO

Mining Company, es una importante empresa minera, con explotaciones en China, Canadá, México, Chile, Bolivia y Perú. Ha iniciado en los últimos años su diversificación de actividades pasando de ser una empresa minera de sólo cobre a ampliar el portafolio a otros minerales (plata, zinc, etc.), así como el ingreso en el proceso de refinado de mineral de acuerdo a requerimientos del mercado.

Dada la creciente demanda de mineral a la que estuvo expuesta la minería en el periodo comprendido entre el año 2000 y 2008, se planearon en muchas empresas mineras agresivos proyectos de inversión para incrementar la explotación y producción de mineral. Esto, sumado a los largos plazos de maduración de estos proyectos mineros, llevó a lanzar con suficiente previsión varias inversiones, en línea con esta futura demanda con – con casi segura - tendencia creciente. Hoy en día esto es un problema, se tienen inversiones madurando, las cuales esperaban una demanda significativamente mayor; sin embargo, no sucedió así; esto finalmente significa tener un costo por Tonelada de mineral producido por encima de los precios internacionales.

Carlos, ingeniero de Producción, inició su vida laboral aun siendo alumno, fue incorporado en los dos últimos años de su carrera a los 22 años (1997 y 1998) por la universidad para formar parte de un programa piloto de futuros docentes; trabajó principalmente en las áreas de Diseño Mecánico y Procesos de Manufactura. Culminó su carrera en el año 1998; en el verano de 1999 fue contratado como futuro docente de las áreas de mecánica. Sin embargo, anhelaba poder desarrollar la parte de ejecución, es decir estar en el lado de la producción.

En marzo de 1999, se le presenta la oportunidad de trabajar en una empresa pública de procesado de minerales: Minera San Cristóbal; decide tomar este trabajo, pero se mantiene ligado a la universidad como profesor visitante. Ingreso como ingeniero analista, a los pocos meses le encomendaron formar un equipo para atender un nuevo requerimiento reglamentario (se iniciaban –con más fuerza- en el país los procesos de Control de Calidad); le hicieron jefe de este equipo y logró formar un grupo de trabajo reconocido por trabajar de manera muy particular en un entorno de empresa pública (eran eficientes, estaban comprometidos con los resultados, establecieron un plan de capacitación interno, se vivía un ambiente de respeto entre los miembros, etc.). Al transcurrir dos años, esta área pasó a depender de la Gerencia General, desde donde se le asignaban además encargos particulares o requerimientos extraordinarios que el Gerente General de turno requería implementar de

manera efectiva (se solía comentar que “*a este equipo se le encargaban las cosas que se querían lograr*”).

Desde el año 1999 hasta el año 2006, Carlos estuvo bajo la dirección de siete jefes distintos (los cuatro últimos, Gerentes Generales), lo cual le permitió estar expuesto a distintos modelos y formas de dirigir, esto lo consideraba un aprendizaje muy valioso, pues la constante interacción con estos y los gerentes corporativos, a los que también tenía acceso, le permitía entender el modo en que se controlaba y dirigía una empresa. (qué cosas, qué procesos, qué resultados son importantes)

En el año 2003 Carlos se casó. En el 2006, con dos hijos, decidió buscar trabajo en una empresa privada, pues empezó a sentirse limitado en su desarrollo debido a las restricciones y manejos propios de las empresas públicas. Fue convocado a un proceso de selección en abril del 2006 para Mining Company, para su sede de México, postuló y luego de un largo proceso de varias evaluaciones - que culminaron en setiembre 2006 con una tensa y larga entrevista con el CEO de la compañía: Kristov Hauser-, fue contratado. Inmediatamente luego de terminada la entrevista se le preguntó ¿cuánto quería ganar?, pregunta que fue muy desconcertante para Carlos, pues sabía muy poco sobre los niveles salariales de la nueva compañía y lanzó un número que él consideraba adecuado (pues significaba un incremento de casi 30% sobre la suma de sus dos salarios que percibía hasta ahora). La respuesta de Mining Company fue: que estaban de acuerdo y que requerían que empezara cuanto antes.

Carlos estaba muy emocionado, pues lograba un importante objetivo que redundaría en poder seguir creciendo y en brindar mejores oportunidades para su esposa y sus dos hijos, cosa que siempre había anhelado: “*Tenía claro que él era la oportunidad de los que estaban detrás*”.

En octubre del 2006, viajó primero para establecerse, y empezó este nuevo reto, le llamaron de RRHH y le mostraron un programa de inducción, el cual tendría una duración de aproximadamente 6 meses; incluía hacer pasantías por cada una de las áreas, desde RRHH hasta Operaciones Mina, incluido finanzas, contabilidad, logística, etc. Al mes de haber llegado decidió traer a su familia y alquilaron un departamento próximo al lugar de trabajo.

En este proceso de inducción, entendió el funcionamiento de toda la compañía, curiosamente fue la única vez que escuchó hablar de la misión, visión y valores, en la Gerencia de Recurso Humanos (ver Anexo 1). En febrero 2007, fue asignado como Ingeniero de Mantenimiento de Mina reportando al Jefe de Mantenimiento de Mina (ver Anexo 2), esto le preocupó un poco inicialmente, pues no tenía suficiente experiencia en este rubro (su experiencia previa estaba en control de calidad), sin embargo, lo asumió como un reto y empezó. El equipo de trabajo con el que compartiría labores eran técnicos bastante experimentados (la mayoría

capacitados en USA y Canadá), tenían una media de edad de aproximadamente 55 años; Carlos tenía en ese momento 31 años, sin embargo, esto no fue impedimento para llevarse muy bien con todos y ganarse el apoyo del equipo. Se convirtió en un socio del equipo, participaba con ellos en casi todos los trabajos (los cuales en su mayoría se ejecutaban en horarios difíciles, madrugadas, días festivos, fines de semana, etc.), les ayudaba y enseñaba a incorporar sus informes manuales a sistemas informáticos, a digitalizar sus reportes, a hacer seguimiento de sus intervenciones, a través de un plan de trabajo que permitiera verificar su cumplimiento y/o fechas próximas de intervención, etc. El balance de esta relación fue muy favorable para Carlos, pues logró captar muchos aprendizajes de todo este equipo experimentado.

En abril 2006 fue convocado por el gerente del área: Ernesto García (tres niveles jerárquicos por encima de él), quien le comunicó que a partir de ahora se haría cargo de la Jefatura del departamento. A Carlos le pareció muy extraño que en esa comunicación no participará el Superintendente de área Patricio Hernández (quien sería su jefe inmediato a partir de ahora).

El gerente lo presentó ante el equipo, agradeció al anterior jefe, el cual justamente no estaba por qué había salido de vacaciones. Asumió las nuevas funciones con mucho entusiasmo, y obtuvo cada vez más apoyo del equipo, las cosas empezaron a ir mejor aún, pues las ideas las podía implementar más rápido, pues ahora tenía más poder. A excepción de aquellas ideas que implicaban recursos adicionales o niveles de aprobación por parte de su jefe (el superintendente Patricio Hernández). Empezó a notar rápidamente que cada vez que buscaba a su jefe con algún nuevo planteamiento o forma distinta de hacer las cosas, no lograba una definición y siempre la frase era: *“Documéntamelo con un informe y ya lo revisaré”*; elaboró más de 10 informes sobre temas diversos y no obtuvo respuesta. Además de esto, empezó a recibir órdenes de un equipo, que recientemente había sido creado con personal que había cometido un error significativo en la operación del sistema; a este equipo se le creó un área denominada Asesoría de Procesos y dada la buena relación con el Gerente de Mantenimiento: Ernesto García, tenían mucho poder y apoyo para poder lograr sus “ideas” (pues usaban al área de mantenimiento como un campo de experimentación para priorizar sus ocurrencias, comprometiendo el cumplimiento de las tareas de responsabilidad directa del área), a pesar de estar configurado como un equipo de staff, tenía más autoridad que los superintendentes. La suma de este sistema de requerimientos provenientes de Asesoría de Procesos, el freno del jefe inmediato, la falta de liderazgo de su jefe, hizo que Carlos se sintiera limitado y desanimado.

Buscó al gerente de Mantenimiento: Ernesto García, le comunicó la problemática con la que se enfrentaba, le escuchó- sin embargo, notó mucho malestar en él, pues su reclamo

cuestionaba directamente al personal que estaba directamente bajo su responsabilidad-. Además, hizo un par más de intentos con Patricio sin lograr resultados.

Carlos decidió que debería buscar otra opción de trabajo, además sabía que, dada la demanda de ingenieros en el país debido al crecimiento de la minería, confiaba que esto sería sencillo. Comunicó a Patricio que empezaría a mirar otras opciones laborales, éste no lo tomó en serio. Y así fue que, en julio del 2007, inicio su participación en un proceso de selección que terminó a los dos meses con un contrato para trabajar en otra minera dedicada exclusivamente a la explotación de oro (la propuesta económica significaba un incremento de 40% respecto a su sueldo actual). Aceptó, e inmediatamente le enviaron los pasajes para él y su familia, además de la reserva en un hotel por un mes en la ciudad donde operaba la minera, mientras le ayudaban a buscar una casa para que viviera (era sorprendente la velocidad de actuación de la minera). La propuesta era sumamente interesante, pues incluía el pago de los estudios escolares de los hijos, que ahora serían tres, pues venía uno más en camino. Presentó su carta de renuncia a Patricio, éste no supo que hacer y finalmente le dijo que debían hablar juntos con el Gerente de Mantenimiento; luego, en la reunión Ernesto le preguntó por qué quería irse, Carlos simplificó la razón en un tema económico, ante lo cual el Gerente le ofreció inmediatamente un incremento al mismo nivel que le habían propuesto, terminando la frase con: *“Tal como en nuestro negocio, debemos mantener a los contratistas buenos, igual es con la gente, debemos mantener a los que nos interesan...”*. Carlos pidió pensarlo, lo conversó con su esposa y decidieron –a pesar de todo - aceptar la propuesta de quedarse. Comunicó a la otra minera la decisión y estos le plantearon una contrapropuesta una semana más tarde (la nueva propuesta significaba ahora un incremento del 100% respecto a su salario inicial). Esta vez consideró que era la oportunidad perfecta para poder dejar Mining Company, así que elaboró nuevamente su carta de renuncia, pero esta vez la dirigió a la Gerencia de RRHH, sin comunicarlo a su jefe inmediato. Dos días después de entregada la carta, era convocado por el Gerente General: Kristov Hauser; Carlos estaba decidido a dejar la empresa: (por el incremento salarial y sobre todo por los problemas que afrontaba en la empresa) así que consideró que esta reunión sería muy sencilla. Kristov le preguntó por qué se quería ir, si apenas tenía un año en la empresa. Esta vez Carlos sí explicó las verdaderas razones. Grande fue la sorpresa de Carlos al notar que lo que le comentaba al Gerente General, no le era extraño, antes bien, tenía más información que iba perfectamente en línea con lo que apenas Carlos había detectado. La conversación que empezó muy rígida para Carlos, fue tornándose poco a poco más distendida, con recomendaciones por parte de Kristov sobre por qué no debía irse a esa nueva empresa, la volatilidad a la que estaba expuesta, la poca diversificación de sus inversiones, la seguridad en los resultados de una empresa como Mining Company, etc. *“Que Mining Company era como un trasatlántico con*

una ruta fijada y siempre avanzando y que nada cambiaría su rumbo". Finalmente, la conversación terminó con las siguientes propuestas de Kristov:

- Tenía previsto en el corto plazo retirar de la empresa a todo el equipo de Asesoría de Procesos.
- Tenía un borrador de una reorganización de la empresa y Carlos estaba considerado con una posición de Superintendente.
- Mejorar la propuesta económica de la minera y ofrecerle beneficios adicionales adjuntos al cargo de superintendente.

Carlos quedó convencido de quedarse, a cambio Kristov le pidió a Carlos que al día siguiente buscará al Gerente de Mantenimiento y le comentará exactamente todo lo que le había contado a él. Carlos estuvo de acuerdo.

Muy temprano esperó a que llegará Ernesto, lo buscó y empezó a comentarle todo lo que un día antes había mencionado a Kristov. El lenguaje corporal de Ernesto denotaba cada vez mayor incomodidad y malestar; sin embargo, le escuchaba sin apenas interrumpir. Finalmente, este le preguntó si estaba seguro de la decisión que había tomado (la de quedarse), ¿Qué le habían prometido?, y ¿Qué pasaría si no se cumplía?, etc. Carlos contestó que, dado que era la palabra del Gerente General, él le creía. Esto sucedía en noviembre del 2007, los meses siguientes estuvieron teñidos de una relación muy fría e incómoda con Ernesto y Patricio; en diciembre se produjo el despido de todo el equipo de Asesoría de Procesos; en febrero del 2008 se lanzó el nuevo organigrama de la compañía; en este organigrama Carlos aparecía como Superintendente de Mantenimiento, reemplazando las funciones del que antes había sido su jefe (Patricio), dependiendo ahora directamente de Ernesto.

La relación durante los siguientes dos años continuó muy fría, rígida y sobre todo exigente, - situación que molestaba a Carlos, pues el estilo de Ernesto era muy particular-, nunca aceptaba excusas, las cosas no podían fallar jamás, cuando Carlos debía comunicarle alguna mala noticia, su reacción era casi siempre desproporcionada. Carlos sabía en el fondo, que las cosas se habían dado, de tal modo, que el trato que ahora recibía de su nuevo jefe, era de esperar. El trabajo de Carlos era muy dedicado y logró avanzar significativamente en todas aquellas cosas que había detectado con falencias, y que requerían el empuje y compromiso de la superintendencia para sacarlas adelante; los resultados eran cada vez mejores, se empezó a cumplir con el presupuesto de gastos y de inversiones, así como con los ratios de seguridad (estos 3 elementos eran los indicadores principales de todos los miembros directivos), operativamente los planes de mantenimiento se cumplían, se implementaron sistemas de mantenimiento basados en la condición, etc. Cada año conseguía su bono de

rendimiento y aumentos por encima del promedio, ambos asignados por Ernesto. Sin embargo, muchas veces en la cabeza de Carlos se confundía el comportamiento de su jefe (la exigencia) con alguna sed de venganza, sin embargo, enderezaba su pensamiento al considerarlo como una oportunidad que le permitía sacar lo mejor de sí. Sin embargo, no era posible negar que frecuentemente se sintiera muy molesto y desanimado por los modos y formas que manejaba su jefe. Más de una vez pensaba en: si había sido una buena decisión quedarse y no irse.

A partir del año 2012, la relación empezó a cambiar gradualmente, Carlos sentía que era cada vez más convocado por su jefe para tratar otros temas, incluso extras a su función directa; se le encargaban asuntos de otras áreas que requerían soluciones urgentes, le empezó a compartir muchos temas laborales, le comentaba experiencias vividas por otras áreas con el fin de que no cometiera esos errores, etc. Parecía que la relación empezaba a ir por mejores caminos.

1.1. El accidente

En octubre del 2012, mientras Carlos tomaba vacaciones con su familia, su esposa le señalaba en el noticiero el reporte de una explosión en Mining Company, Carlos miró y pudo reconocer a varios de sus compañeros de labor, apoyados por los bomberos en el proceso de apagar un incendio. Se había producido una explosión mientras se trataba de reiniciar un equipo de secado a vapor que había salido fuera de servicio, la explosión sucedió mientras un interruptor de potencia era manipulado para reponer el servicio del proceso. Preocupado llamó y se enteró de lo que había sucedido: tres trabajadores se habían quemado producto de la explosión generada por un cortocircuito producido fuera del sistema de encendido. Su preocupación se hacía cada vez mayor, pues el equipo que habían manipulado estaba bajo su responsabilidad; y ya había presenciado claros ejemplos antes, en las cuales - ante situaciones incluso menos críticas - la responsabilidad terminaba cayendo en el personal de mantenimiento. Pues la seguridad se tomaba como una prioridad en la mina, y al igual que la corrupción tenía declarada una lucha frontal, con declaraciones de cero tolerancia. Cortó sus vacaciones y regresó.

Revisó el tema, y pudo verificar que el equipo contaba con todos sus protocolos de revisión al día. Inmediatamente Ernesto le llamó junto con Patricio a una reunión fuera de la empresa, notablemente preocupado Ernesto pedía ideas de cómo afrontar esto, pues las tres personas estaban quemadas en más del 60% de su cuerpo y en estado de coma. Carlos notó claramente una persistente intención de parte de Ernesto y Patricio –éste último era el jefe directo de los trabajadores accidentados - por trasladar la responsabilidad a los trabajadores.

Los días posteriores fueron muy difíciles en la compañía, se dejaron de hacer muchas tareas, el personal estaba muy desanimado y temeroso, el sindicato empezó a emitir comunicados al respecto, se difundía la noticia en varios medios periodísticos. Dos semanas después fallecía uno de los trabajadores, con lo cual el tema se tornaba más complicado, cara a determinar las responsabilidades, los familiares iniciaron un juicio contra la empresa, Secretaría del Trabajo y Previsión Social inició un proceso de investigación, la Fiscalía Federal hacia lo mismo.

1.2. La amistad Ernesto – Lidia - Carlos

Durante todo este proceso se llevaron a cabo muchas reuniones para analizar el tema del accidente y la participación del área legal (Lidia García era la gerente de Asesoría Legal) era muy significativa y necesaria. Por lo tanto, se creó un vínculo de “amistad” entre Carlos y Lidia. Era ya evidente que la relación de amistad entre Ernesto y Lidia era muy importante y previa a este evento. Pues Lidia solía decir que ella le defendería a toda costa. Incluso coordinó varias entrevistas y “salidas” con el Secretario de Trabajo y Previsión Social para que Ernesto se juntara con él y pudieran “conversar y arreglar” este tema. Pues la investigación más complicada era la que provenía de esta secretaría. Carlos era involucrado en esto, muchas veces, y lograba enterarse de estas cosas, a pesar de que no eran comentadas muy abiertamente.

Le pidieron participar como representante técnico en varias citaciones judiciales para que expusiera técnicamente la operación del sistema de encendido, así como explicar cómo se operaba. La recomendación, que recibía de Lidia y Ernesto, era llevar a los jueces al terreno técnico y tratar de demostrar a toda costa que el accidente era responsabilidad de los accidentados. Carlos sentía que no estaba haciendo lo correcto, sin embargo, sentía que todo iba tan rápido y además parecía leer entre líneas que, si él no “ayudaba”, las cosas se podrían voltear e involucrarlo, a pesar de no haber razones. (Carlos no tenía claro esto último).

El vivir toda esta experiencia y ver directamente como se orientaban las investigaciones e informes con el fin de terminar responsabilizando a los trabajadores, hizo que Carlos nuevamente se cuestionará si valía la pena seguir trabajando aquí, sentía que las cosas no habían sido transparentes y –peor aún - él había entrado en este juego.

A estas alturas Carlos había logrado ahorros -provenientes de los bonos, utilidades, incrementos anuales, etc.- dado los buenos resultados que había obtenido en la compañía, por tanto, estaba casi decidido a dejar de trabajar y buscar otra alternativa, mientras, en simultáneo, se matriculaba en una maestría. En marzo 2013 decidió buscar al gerente general, pues éste

le había indicado la última vez que hablaron al respecto, que la próxima vez que se quisiera ir, se lo dijera directamente a él.

Lo buscó y le comentó de manera muy general las incomodidades que sentía, Kristov se tomó el tiempo suficiente para explicarle y convencerle de que estaba tomándose el tema muy en serio, que lo mirará con mayor distancia, que además tenía previsto hacer una nueva reestructuración y esta reestructuración cambiarían sus funciones y que tal vez en el fondo: “...estaba aburrido de sólo tener que ajustar tuercas y limpiar fierros ...”; sobre el tema de estudiar la maestría le dijo si quería lo pidiera a RRHH para que le busquen una y se la paguen. Carlos salió confundido y debía ordenar sus ideas. Tenía claro que no permitiría que le paguen la maestría pues esto lo ataría más a Mining Company y su plan de dejarla era cada vez más persistente.

Le comunicó a Ernesto sobre la conversación con Kristov, Ernesto escuchó, pero no pareció poner mucho interés; sin embargo, se notaba claramente que tomaba debida nota. El proceso de investigación interno respecto al accidente continuó y finalmente se concluyó que los técnicos habían llevado a cabo una secuencia incorrecta, sin respetar el protocolo establecido, lo cual había producido la explosión. Sin embargo, Carlos tenía claro que a pesar de que la conclusión tenía partes de verdad, existía el agravante del no suministro por parte de la empresa de la ropa adecuada, así como la incompleta implementación de sistemas de protección complementarios. Estas deficiencias habían sido las causas por las que el accidente tuvo mayores consecuencias (mortales).

En el proceso judicial se estructuró la defensa en torno a responsabilizar íntegramente a las tres personas accidentadas.

En abril 2013, tres meses después del accidente, Carlos era convocado por uno de los directores de la compañía matriz, y se le entregaba un sobre sellado con el logo de la corporación y el sello de CONFIDENCIAL. Le dijeron que lo abriera luego, lo revisará y lo devolviera firmado en una semana. Al abrirlo, Carlos encontró una cantidad significativa de documentos, presentados con una carta de felicitación firmada por el CEO Global de la corporación, dándole la bienvenida a un “Plan de retención”. Los documentos contenían detalles de un contrato de posesión de acciones de Mining Company Corporation, que se compraban en ese momento, las cuales pasarían a título de propiedad si permanecía en la compañía por los próximos cuatro años; además, de incrementarse las cantidades hasta en un 200% de acuerdo a unos rendimientos esperados en los resultados de la compañía en los próximos años. El monto en cuestión representaba aproximadamente el 30% a 35% de los ingresos anuales que a la fecha percibía Carlos. Era una propuesta muy interesante. Carlos lo

revisó y a la semana siguiente lo entregó firmado, en ese momento, le explicaron que la compañía le había identificado y deseaba contar con él, en el largo plazo. En la cabeza de Carlos rondaba la idea de si esto tenía que ver con su última conversación con el gerente general comunicándole su deseo de salir, si bien es cierto la propuesta le hacía sentir valorado, no podía dejar de sentir que estaba siendo “*comprado...*”.

Transcurrió el año 2013, su relación con Ernesto parecía estar mejorando, ahora cuando Ernesto salía de vacaciones no dudaba en dejarle encargado la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, así también cuando otro de los dos superintendentes salía de vacaciones, era un requisito indispensable que Carlos debiera asumir su reemplazo.

Los resultados de su equipo fueron muy buenos, logró resolver cada uno de los problemas que aparecían, implementó nuevas formas de hacer las actividades de mantenimiento, así por ejemplo trabajó mucho un proceso en el cual identificó los activos críticos y determinó para cada uno su hoja de vida y, a través de algoritmos matemáticos modeló la vida remanente de cada activo, es decir en cuanto tiempo fallaría el activo (“*Esto es como saber qué día morirá un equipo*”, en sistemas críticos permite adelantar el cambio antes de que falle, aplicación de “*eutanasia industrial*” le llamaba Carlos) . Nada de esto era invento propio, se trataba de poner en práctica los conocimientos que había adquirido de sus viajes fuera del país (Carlos siempre consideró que debía intercambiar o recoger conocimiento de otras empresas o en congresos, con lo cual se había establecido como meta propia lograr viajar o capacitarse fuera por lo menos tres veces por año, con el apoyo o no de la empresa, era una consigna que venía cumpliendo y superando incluso).

Nuevamente a fin de año obtuvo un bono significativo, un incremento salarial por encima del promedio y en febrero 2014 le llamó nuevamente el director para ofrecerle un nuevo paquete de retención cuya maduración era esta vez a tres años, pues habían decidido acortar el periodo de maduración (maduraba en enero 2017).

A fines de febrero 2014, se comunicó la nueva reestructuración de la compañía; en este nuevo organigrama Carlos asumía la Superintendencia de Ingeniería. El cambio produjo en Carlos mucha emoción y motivación, pues significaba una actividad nueva, llena de retos, nuevos problemas por resolver, justamente a partir de este año se aprobaba un plan de inversiones agresivo (antes se estuvieron “*...estirando los activos...*” lo más que se podía con el fin de optimizar el ROE, limitando significativamente las nuevas inversiones). Desde el año 2015, se tenía previsto llevar a cabo de manera sostenida inversiones anuales del orden de 125 millones de US\$, los proyectos de este año venían significativamente atrasados, las fechas de puesta en servicio incumplidas, urgencia por echarlos a andar, compromisos de entrega de

mineral limitados por no haber ampliado la capacidad instalada en su debido momento, etc. El superintendente a cargo fue despedido, días después de que Carlos tomara su posición.

En marzo, asumía plenamente el nuevo encargo y rápidamente logró entender las nuevas funciones y objetivos del puesto, el cual Carlos resumía en *“lograr diseñar y construir instalaciones a costos por debajo de los costos que aseguraban una determinada rentabilidad, de tal modo que se asegure el presupuesto de la inversión inicial y, por tanto, asegurar la rentabilidad presupuestada”*. Carlos tradujo esto a su equipo con el siguiente mensaje: *“Terminar los proyectos cuanto antes, para que empiecen a producir, y mucho mejor si se ejecuta la inversión a montos menores”*.

La nueva posición implicaba llevar a cabo la construcción de infraestructura en las diversas operaciones de Mining Company, las funciones consistían en seleccionar postores, proveedores, invitación a concursos, adjudicación, contratos, liquidaciones y supervisión de la ejecución de las actividades. A los pocos días –en su nueva posición - notó que las posibilidades de que se llevarán a cabo malos manejos estaban latentes, pues existían muchos vacíos a lo largo del proceso que dejaban puertas abiertas para que se pudieran cometer actos ilícitos. Estableció una priorización y empezó a revisar los procedimientos más críticos; sin embargo, notaba que el día a día y la presión de su jefe por lograr la culminación de las obras no le permitía pararse a revisar los procedimientos existentes o, en muchos casos, crear nuevos procedimientos, dado que no existían. Y muchas cosas se ejecutaban bajo el criterio de seguir buenas prácticas, aprendidas a lo largo del tiempo. Tenía claro que no podía resolver todo, así que había que priorizar.

Fueron meses de trabajo muy duro; identificar al nuevo equipo, explicarles y ayudarles a cambiar el modo de trabajar. A fin de año los resultados fueron nuevamente muy buenos y se repetía los beneficios que últimamente recibía cada año, incluido un nuevo bono de retención.

El sistema de remuneración de los directivos en Mining Company está basado en un modelo de fijo más variable. Los criterios de asignación del monto variable están basados principalmente en metas establecidas al inicio de cada año. El resto del personal tiene un sueldo que es revisado anualmente, y se basa en el estudio de mercado de las diez compañías mineras con facturación similar, y se establecen bandas salariales, siendo la política: pagar 20% por encima del máximo valor de la banda salarial para el caso del personal que se requiere retener. Los bonos son en promedio de 1.5 pudiendo llegar hasta 4 sueldos. Son asignados de manera discrecional por el gerente de cada área, siguiendo las propuestas y/o recomendaciones de los superintendentes. Las superintendencias constituyen los mínimos

centros de responsabilidad, teniendo esquemas de funcionamientos completos (presupuestos CAPEX, OPEX, gestión de personal, capacitación, movilidad, gastos, inversiones, compras, etc.).

El elevado monto salarial que recibían los gerentes terminaba siendo la explicación simple que encontraba Carlos, por la cual Ernesto orientaba todos sus intereses en lograr sus objetivos de una manera *muy agresiva*; sin embargo, de manera contradictoria notaba que otros gerentes tenían comportamientos más mesurados y “educados” para lograr sus metas.

La presión por culminar las inversiones atrasadas y empezar las nuevas, le llevó a tener que enfocarse en lograr resultados rápidamente, pero en algún momento se presentaron problemas administrativos y recibió el reclamo de Ernesto sobre por qué no se habían creado procedimientos o corregido los existentes; cuando Carlos explicó que la razón había sido enfocarse en conseguir resultados tal como él le había exigido y planteado como prioridad; la respuesta de Ernesto fue “ *..En qué momento te dije que por lograr los resultados, no cumplirías o dejaras de crear los procedimientos necesarios...* ” esto sonaba contradictorio, sin embargo, luego la lectura de Carlos en conversaciones más distendidas, hacía evidenciar que Ernesto en el fondo valoraba *más lograr los resultados*, incluso usaba frecuentemente la frase: “ *...es mejor pedir disculpas, que pedir permiso...* ”. Pues – según la interpretación simple que había hecho Carlos - esto estaba muy asociado con el lograr su bono anual. Con poca frecuencia se levantaban observaciones, generadas cada vez que auditoría relevaba información. Sin embargo en esos casos la situación entre Ernesto y Carlos se hacía muy tensa e incómoda, pues muchas veces Carlos le reclamaba por lo contradictorio que siempre parecía ser el mensaje : “*lograr los resultados sobre cualquier cosa*”, “*pedir disculpas antes que pedir permiso*”, esto creaba un ambiente de confusión y malestar, pues dependiendo de la situación, Ernesto asumía roles de muy controlador y estricto, y en otros reclamaba que cada vez nos volvíamos más burocráticos y nos llenábamos de papeles, que deberíamos ser más prácticos y: “*no llegar al extremo de tener que escribir todo..*”, “*..Cada vez parecemos más una empresa pública..* ”. Pues era normal en Mining Company que, ante cada problema que aparecía (sea técnico, administrativo o de seguridad) se escribiera inmediatamente un procedimiento o directiva, lo cual era como un bálsamo que calmaba la conciencia de los directivos y trasladaba el control a los subordinados, a este ritmo la empresa tenía al día de hoy más de 1,700 procedimientos en la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento. Obviamente, esto no resolvía los problemas y frecuentemente se volvían a repetir, siendo en este caso enfrentados ya de manera distinta: se aplicaban sanciones a los trabajadores por haber incumplido el procedimiento o directiva antes emitida. En el fondo esto permitía que los directivos salgan bien librados y la responsabilidad sea trasladada al que había incumplido y su jefe directo.

A pesar, de estas situaciones de confrontación la relación parecía seguir cada vez mejor, Ernesto invitaba algunas veces a Carlos a almorzar (en muchas de estas oportunidades Lidia aparecía también como invitada), le conversaban sobre temas extra laborales, incluso muchas veces intercambiaban ideas sobre temas de las personas y su comportamiento en la empresa, las experiencias que les había tocado vivir desde que llegaron a la empresa.

Llegó el fin de año y se lograron todos los objetivos, se culminaron las inversiones previstas, incluso en casi todos los casos se realizaron los proyectos con montos por debajo de los presupuestado y con plazos menores a los previstos. A final de cada año se exponían los resultados de cada gerente, en estas presentaciones cada superintendente explicaba su parte y normalmente la de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento era una de las más esperadas e interesantes pues siempre Carlos mostraba cosas novedosas. En la de este año los logros eran muy significativos, pues por primera vez en muchos años se lograba cumplir con el plan de inversiones previsto y de la mejor manera.

El año 2015, significaba un reto muy importante, pues el área de Carlos debía manejar un presupuesto de inversiones para este año de aproximadamente 185 millones US\$, lo cual significaba un 20% del presupuesto inversiones de todo Mining Company México. Además, la culminación de estas inversiones estaba asociada a fechas comprometidas de entrega significativa de mineral procesado, con contratos que establecían altas penalidades por incumplimiento.

Carlos estudió detalladamente los valores presupuestados para cada una de las inversiones aprobadas y replanteo los diseños de modo que lo ejecutado terminará por debajo del valor presupuestado, con esto se lograría que la rentabilidad fuese mayor a la esperada. A lo largo del 2015 se empezaron a ejecutar estos proyectos y a fines de año se logró poner en servicio dos de los proyectos importantes, con costos de inversión 15% por debajo del valor reconocido, lo cual significaba retornos del 18% (respecto al 12% esperado). A fines de año, como de costumbre logró un bono de productividad muy interesante, mayor al obtenido en los últimos años. Y en febrero 2016 le hicieron firmar nuevamente un nuevo bono de retención para los próximos tres años. Bajo este modelo de gestión, los proyectos del año 2016 se empezaron a planificar bajo la misma lógica estos proyectos contemplaban un monto superior al del año 2015, Carlos con el fin de seguir optimizando decidió, entre otras cosas, juntar varios concursos, hacer compras empaquetadas, etc.

1.3. La denuncia y los despidos

En julio 2016, Carlos se entera de una denuncia hecha a dos miembros de su equipo (Antonio Martínez y José Sánchez), pues habían sido acusados de realizar trabajos para una de las empresas que había ganado un gran concurso de precios, la denuncia provino del gerente general de la misma empresa adjudicada, cuando ésta no ganó una siguiente adjudicación.

La queja fue dada directamente a Ernesto, quien lo conversó con Carlos y acordaron que realizarían una investigación más detallada para tener pruebas. De esta investigación que efectuaron, sólo pudieron probar uno de los casos (el caso de Antonio). Y el otro no, a pesar de la detallada investigación no se encontró nada extraño, sólo estaba la acusación. Carlos tenía claro que esta acusación obedecía a una venganza hacia José Sánchez, pues él supervisó parte del proyecto de esta empresa y fue bastante exigente y exhaustivo en la revisión, produciéndole a la empresa acusadora varios reprocesos e incluso entregas fuera de plazo, con la consiguiente penalidad; esto fue comunicado por Carlos a Ernesto, pero no prestó atención, ni credibilidad a este tema.

Inmediatamente, con las pruebas, procedieron a despedir a Antonio, Carlos llevó a cabo este proceso y le explicó a Antonio el motivo de su despido, Antonio aceptó su participación y fue retirado por falta grave.

Una semana después, el jefe de personal, le llamó a Carlos y le comunicó que venía a despedir a José por indicación de Ernesto. Carlos defendió a José y le reclamó a Ernesto. Ernesto le contestó que tenía una prueba pero que no la podía compartir con él y que mejor no se metiera en este asunto. Carlos insiste, y le dice que esto es grave pues se estaría cometiendo una injusticia en su equipo y él como jefe no podía permitirlo. Ernesto se molesta y le dice “... por eso no quería que sepas nada de esto, ya sabía que te ibas a poner en ese plan..., además la prueba que tengo no es obtenida de manera lícita...” Carlos preguntó “¿Quieres decir entonces que basado en una prueba obtenida ilícitamente, estas acusando a alguien, de que cometió algo ilícito?, ¿cómo es posible?” Ernesto se molestó y dio por terminada la conversación indicándole que además era una orden de Kristov. Carlos le dijo que si era necesario él hablaría con Kristov para entender mejor esta situación. Ernesto se preocupó y le dijo que lo dejará allí y que él hablaría nuevamente con Kristov. Sin embargo, días más tarde intempestivamente - y sin conocimiento de Carlos - mandaron a llamar a José y le entregaron su carta de despido, aduciendo pérdida de confianza y que su jefe le explicaría las razones. José regresó y buscó a Carlos exigiéndole explicaciones. Carlos se sintió confundido y le contestó “sé que suena estúpido, pero no sé las razones”. José que tenía en la compañía dieciséis años, no lo podía entender y le exigía una explicación a Carlos.

Al día siguiente Carlos vuelve a reclamarle a Ernesto sobre el tema, indicándole que había pasado por encima de él y tomado una decisión sin su opinión. La relación entre Ernesto y Carlos se puso muy incómoda. Discutieron, Ernesto gritó y le empezó a reclamar por otras cosas que no tenían relación con el tema. Carlos se retiró molesto.

Carlos buscó a Ernesto el siguiente lunes por la mañana, Ernesto lo saludó, e inició la conversación como si nada hubiera pasado, Carlos le dijo que tenía una conversación pendiente, Ernesto fingía no saber de qué hablaba Carlos...pasaron momentos de tenso silencio, y finalmente Carlos le comunicó que había decidido dejar la compañía. Ernesto cambia su actitud y le dice que se tranquilice, que estaba tomándose las cosas muy en serio, y otras cosas sin sentido. Carlos tenía en sus manos una carta de renuncia en la que faltaba completar la fecha de cese, para lo cual le pedía acordar la mejor fecha para retirarse y dejar todo encaminado. Carlos sugirió que fueran dos meses como máximo, (fecha que consideraba la puesta en servicio de los dos proyectos más importantes de ese año). Ernesto con una sonrisa nerviosa le contestó: *“tranquilízate y piénsalo bien”*, Carlos insiste en que lo había pensado bien y que su decisión estaba tomada, que terminaría de preparar a su sucesor para que pudiera continuar con las actividades que él venía viendo y que no se preocupara, porque aseguraría que no haya ningún bache en este proceso. Ernesto finalmente le contesta que se calme y que dos meses es bastante tiempo para que lo piense y que luego verán ese tema con más calma. Finalmente, no le recibió la carta. Carlos se arrepentiría más adelante de no haber insistido y dejado evidencia de esta carta.

Coincidentemente una semana después el área de auditoría inicia un proceso de investigación sobre sus trabajos de los últimos meses. En paralelo, llega una carta dirigida a su esposa del SAT (Sistema de Administración Tributaria - México), pidiéndole justificar unos depósitos bancarios que había realizado en el año 2015.

En simultáneo, Ernesto presenta al comité de gerentes una sospecha de que Carlos estaba coludido con José, y que por eso lo defendía y era muy probable que ambos habían recibido dinero de las empresas participantes de los concursos. El gerente general pone este tema en discusión y pide de manera muy extraordinaria que cada uno de los gerentes vote si consideraba que Carlos podía estar involucrado o no en casos de corrupción. Ernesto se abstuvo de votar, la asesora legal también, indicando que le tenía mucha estima y consideración a Carlos y, por lo tanto, su opinión estaría sesgada. El resto de los gerentes y participantes (diez en total) votó indicando que no creían que Carlos estuviera metido en cosas raras y que les sorprendía esta acusación. Y más aún, de que se tratara este tema estando el acusado ausente. Todo esto último sucedía sin que Carlos supiera algo al respecto, pues

había tomado vacaciones para realizar su viaje de estudios a Virginia, requisito de la maestría que cursaba.

1.4. Los resultados no son los esperados y se prevé dificultades en los años siguientes. Aparece el plan de retiro voluntario

A mediados de octubre 2016, se difunde extraoficialmente la noticia de que los resultados no vienen siendo los esperados en la compañía y que se prevé un año siguiente con muy bajo crecimiento; por tanto, deben tomarse medidas asociadas con reducir los costos operativos, entre varias otras medidas; la de mayor impacto era reducir personal, situación que no había sucedido jamás en la historia de Mining Company México.

Este plan de retiro voluntario consideraba indemnizaciones muy significativas, por encima de los que la ley de despidos considera. Sin embargo, conforme avanzan los días es muy poca la acogida al programa, por tanto, se llevan a cabo reuniones en las que se propone, y finalmente decide, invitar personalmente a cada una de las personas con bajo rendimiento o con alguna sospecha de actuación incorrecta en los últimos años; a los que se les debería ofrecer o invitar: acogerse al plan (ésta era una disposición dada por la gerencia general).

En las gerencias con mayor número de trabajadores, (entre ellas se encontraba la de Ernesto) se preparó una lista con personal que calzaba con estas características, pero, además se incluyeron nombres “dictados por Ernesto”, Carlos identificó en la lista preparada por Ernesto varios nombres que no calzaban en las consideraciones dictadas por la Gerencia General. Es así que, por ejemplo: quince de los nombres fueron de quienes reclamaron e insistieron en que no era correcta la conclusión a la que se llegó cuando sucedió el accidente de octubre 2012, otros que no aceptaron testificar en las audiencias de la fiscalía; otros casos estaban asociados a situaciones de reclamo menores o demostraciones de pensamiento distinto al impuesto por la gerencia a cargo de Ernesto. Carlos le preguntó las razones por las que esta gente estaba siendo colocada en la lista, Ernesto no le dio una respuesta inteligente.

Carlos, pasados unos días, decidió presentarse al plan de retiro voluntario, pues dado que igual tenía decidido irse, era una muy buena opción acogerse. Se lo comunicó a Ernesto antes de enviar su solicitud. Ernesto reaccionó diciéndole que se veía muy mal que alguien de su posición se acogiera al plan, que el programa estaba pensado en los empleados y no para la gente de dirección, además era para gente que la empresa quería que se vaya, Carlos le replicó indicándole que el documento no hacía distinción.

Luego de esto, Ernesto dejó de coordinar con Carlos directamente y todo lo hacía a través de solicitudes de su secretaria u otros trabajadores.

Carlos decidió despedirse en noviembre 2016 de cada uno de los gerentes; y todos, a excepción de Lidia, le recomiendan que no se vaya y que debiera conversar con Kristov.

Lidia más bien le anima y se ofrece a ayudarlo a formar una empresa, de tal modo que el plan de incentivos no se afecte por el impuesto a la renta (de acuerdo a la normativa que busca incentivar la creación de empresas, esto es posible). Además, le dice que no es bueno que hable con Kristov pues está: “... *con un genio de perros y anda gritando a todo el mundo...*” (Esto no era novedad, Kristov tenía esta característica en la empresa). Que más bien hable con RRHH y que le pida que le aceleren el pago, además si quería ella podía interceder para agilizar el trámite. Es más, mientras hablaba con Carlos, llamó a RRHH y pidió que por favor le pagaran su liquidación cuanto antes...

Carlos, pensó “no tiene sentido hablar con Kristov...”

Sin embargo, dos días después Kristov le llama a su oficina, al recibirle le dice “...*desgraciadamente hace mucho que no hablamos...*” y a continuación le pregunta si era verdad todo este tema que había planteado Ernesto; Carlos le dice que no y que presume que Ernesto lo planteó dada la incomodidad y la no capacidad de refutar los reclamos que él le hizo y la presentación de su renuncia (carta que nunca presentó, pues no fue aceptada). Kristov le pregunta por la carta, Carlos le explica y al parecer Kristov le cree, sin embargo, le reclama el no haber venido a buscarle cuando se generó esa situación. Carlos le dice que si lo intentó y no le dieron cita (pues dentro de la empresa tener un tiempo con Kristov era muy difícil), Kristov le reclama que debió insistir; luego de una larga conversación en la que le habló de cosas que le parecieron extrañas: “*La soledad del poder*”, “*el confiar en sólo algunas personas, el necesitar socios – pocos con los cuales sabes que puedes afrontar cualquier reto*”, “*el luchar diariamente por representar, vivir y transmitir los valores de la compañía*”, etc. Finalmente le anima a que se quede. Le aconseja además que el salir en ese momento no era conveniente, dado que estaría camuflado entre la reducción de personal que se estaba dando y como es lógico normalmente (o al menos eso se espera) los que se van son las personas menos interesantes para la organización, y Carlos no entraba en ese grupo. La reunión que comenzó en la mañana a las 10:00, se cortó a las 11:30 por una reunión imprevista de Kristov, y este le pidió continuar a las 16:00; luego de esto siguieron hablando hasta las 18:30. Era la conversación más larga y distendida que había sostenido Carlos con Kristov.

Carlos le plantea que lo analizará. Y le dará una respuesta en una semana. Lo conversa con su esposa, les cuesta mucho tomar la decisión, pues se habían hecho muchos planes para recuperar todo el tiempo que Carlos había estado desconectado de casa. Es más, Carlos había

preparado unos horarios para mantenerse ocupado y recuperar el tiempo con los hijos y esposa, mientras culminaba su maestría y llevaba la búsqueda de un nuevo trabajo. A la semana siguiente Carlos busca a Kristov y le pregunta que opciones tiene si decide quedarse. Kristov le dice que no se preocupe, que alguna opción él encontrará. Carlos pide que la que fuese, no debía ser bajo la dirección de Ernesto. Kristov lo tenía claro.

A partir del 1° de enero 2017, se llevó a cabo una reestructuración significativa, se llevó a cabo la reducción de personal basada en el plan de incentivos, se aceptó la renuncia “voluntaria” de 180 personas. Carlos tiene nuevas funciones, es trasladado al puesto de Superintendente de Diseño y Construcciones, posición interesante y retadora para él, y reportando a un nuevo gerente.

Días después de todo esto, llega un mail anónimo a todo el directorio y gerentes, en el cual se empezaba cuestionando la capacidad de cada uno de los gerentes, errores cometidos, justificaciones de que estaban en su posición por la amistad con Kristov, y culminaba indicando que Ernesto era un gerente que siempre había sido relegado, no reconocido, marginado y que era una muy buena persona y con las mejores capacidades; de manera similar lo hacía al describir la posición que ocupaba Lidia, indicando que había tenido que cargar con la culpa de ser cuestionada por su cercanía con varios entes del gobierno sin embargo también era de las mejores ejecutivas...

El presidente del directorio, reenvía este mail a Kristov, indicando “*Qué significa esto.*”

El 17 de enero del 2017, Lidia es despedida de Mining Company México.

ANEXOS

Anexo 1. Misión, visión y valores de Mining Company México

Misión

Somos una empresa minera rentable, con precisas inversiones y una detallada administración de costos y riesgos, que atiende el mercado internacional de minerales.

Fomentamos el bienestar y desarrollo de nuestros empleados a través de principios éticos y de responsabilidad social, comprometiéndonos en mantener la seguridad en nuestras operaciones y respetar el medio ambiente.

Visión

Ser la empresa minera más rentable y segura, con los más altos estándares de seguridad del mundo.

Valores

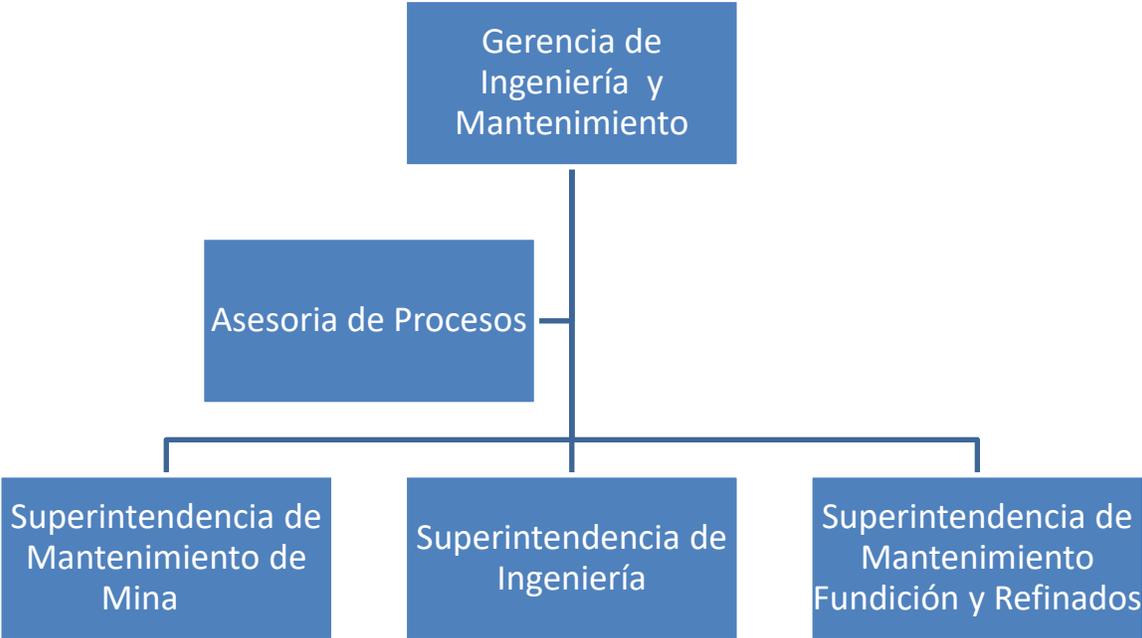
- Haz lo correcto.
- Actúa con honestidad e integridad.
- Sé transparente y justo.
- Cumple con nuestros compromisos.
- Gana la confianza de las personas.
- Respeto - Valora a las personas
- Escucha, comunícate claramente, sé sincero.
- Apoya la diversidad de la gente y respeta su punto de vista.
- Contribuye individualmente para tener éxito como equipo.
- Haz de la seguridad un estilo de vida.
- Excelente Desempeño - Brindar resultados sobresalientes.
- Establece metas difíciles y lógralas, actúa con sentido de urgencia.
- Premia el desempeño sobresaliente y reconoce el éxito ajeno.
- Continúa aprendiendo y mejorando.
- Asume tus responsabilidades.
- Visión del Futuro - Sé crítico y estratégico en tu forma de pensar.
- Anticipa las necesidades del mercado.

- Sé una persona proactiva.
- Implementa con disciplina y administra los riesgos.
- Líder Responsable - Crear relaciones positivas
- Involucrarse, recibir opiniones, colaborar.
- Apoyar a nuestras comunidades.
- Ser un líder responsable de la conservación ambiental.
- Ser consecuente con las acciones.

Fuente: Mining Company México¹ (s. f.)

¹ Por cuestiones de confidencialidad, se ha modificado el nombre real de la empresa.

Anexo 2. Organigrama parcial de la gerencia de ingeniería y mantenimiento de Mining Company México



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL OCTÓGONO

2.1. Entorno externo

- Mercado de minerales
- Reducción de la demanda de minerales a nivel mundial
- Las empresas mineras apostaron por una demanda creciente y comprometieron significativas inversiones, cuya rentabilidad está basada en esa demanda
- Las empresas empiezan a diversificar sus productos y/o negocios con el fin de poder afrontar mejor las variaciones del mercado

2.2. Estrategia

- Empresa minera, diversifica sus procesos extractivos, pasa de sólo cobre a polimetálica. Implementación de procesado y refinado de minerales de acuerdo a requerimiento de clientes internacionales.
- Diversificación en seis países, lo cual permite a nivel de corporación afrontar mejor las fluctuaciones del mercado.
- Implementa adecuaciones con el fin de afrontar mejor las variaciones futuras del mercado de metales.
- Es un mercado de *commodities*, con ingresos determinados por la demanda internacional y los precios que se fijan en el mercado internacional.
- Cumplir con los compromisos de entrega de minerales y refinados en el mercado internacional. Penalidades por incumplimiento de entregas.
- Sacar la máxima rentabilidad sobre el activo: “Estirar los activos”.
- Toma de medidas con antelación, identificación de situaciones futuras, que permiten amortiguar épocas de baja demanda.

2.3. Sistemas formales

- Sistemas de control basados en presupuestos de Ingresos, Gastos e Inversiones, para cada superintendencia.
- Precios fijados en el mercado internacional.
- Sistema de retribuciones por cargo, bandas salariales de acuerdo a estudios de mercado anuales, sistema de bonos por cumplimiento de metas, asignación

discrecional basada en el criterio de los gerentes, no existe un sistema de evaluación cuantitativo asociado con la asignación del bono.

- El sistema de compensación por bonos es casi fijo para el personal de confianza, con la posibilidad de un bono que puede llegar como máximo a 4 sueldos.
- El sistema de compensación de los gerentes es fijo y variable (asociado con cumplimiento de metas, existe evaluación cuantitativa).
- Sistema de retención para un pequeño grupo de directivos, basado en *stock option* (acciones de la matriz) asignables cada año y con maduración cada 3 años.
- Procedimientos para casi todas las actividades existentes, cada vez que aparece un problema se resuelve reforzando más - e incrementando el número de directivas y - procedimientos. Existen más de 1700 procedimientos.
- Plan de incentivos, para reducción de personal.

2.4. Estructura formal

- Organigrama funcional
- Sistemas de control de riesgos (seguridad), procesos de alto riesgo
- Reiterada incidencia de que la seguridad es lo primero
- Las superintendencias son las unidades mínimas de autonomía, éstas cuentan con autonomía que permite ser manejada como un centro de responsabilidades donde el cumplimiento de los presupuestos de gastos e inversiones constituye la principal meta. Por tanto, en cada una de estas se tiene personal que se dedica a llevar control de OPEX, CAPEX, control de vehículos, etc.
- Baja o nula rotación

2.5. Balance del primer nivel

- Presenta coherencia
- Alta eficacia, cumplimiento de presupuestos
- Toma de medidas preventivas con la debida antelación
- Carece de un plan de sucesión

2.6. Saber distintivo

- Conocimiento del mercado minero, diversificación, ejecutar proyectos asegurando costos para así garantizar la rentabilidad esperada
- Ejecución óptima de procesos buscando reducir costos

- Sacar la máxima rentabilidad al activo. Gestión de activos. Mantenimiento predictivo
- Personal existente capacitado, significativa interacción con empresas especializadas de otras partes del mundo y rápida adopción de mejoras tecnológicas que usan otras empresas
- Para los profesionales jóvenes, se da un ambiente en el cual se pueden obtener procesos de aprendizaje muy significativos tanto en el ámbito técnico, como en el de seguridad, dada la gran cantidad de trabajos (horas hombre) que se realizan diariamente

2.7. Estilos de dirección

- Existe un modelo muy exigente y que busca resultados concretos, marcado énfasis en “se valoran los resultados no las intenciones”, impuesto por la Gerencia General.
- Kristov Hauser: Orientado a resultados, poco acceso, previsor, busca asegurar los resultados de la compañía
- Ernesto García: Enfocado a resultados, no le gusta escuchar problemas, siempre reacciona mal, llama la atención de manera desproporcionada, incluso faltando el respeto. “Es mejor pedir perdón que pedir permiso”
- Lidia: Abogada, allegada a entes del gobierno, uso de su poder extraoficial para con sus amigos
- Carlos: Enfocado en resultados, preocupado por capacitarse, valora a su familia, esta es la razón de seguir luchando y avanzando
- La comunicación y participación es muy restrictiva entre los grupos existentes.
- Cero tolerancia a actos inseguros y actos de corrupción

2.8. Estructura real

- El conseguir cumplir con los resultados, se convierte principalmente para los gerentes en una consigna no negociables
- La gran cantidad de procedimientos y directivas, hace que muchas veces se tengan que saltar pasos, en aras de privilegiar los resultados
- Carlos interpreta el estilo de Ernesto como una oportunidad de poder sacar lo mejor de sí (pero todo tiene un límite)
- El área legal tiene mucha influencia, la injerencia de la asesora legal - por su proximidad con el gobierno - le permite facilitar muchos temas relacionados con los entes gubernamentales, lo cual redundo en incrementar su poder

2.9. Balance del segundo nivel

- El ambiente existente permite probar y formar personal en situaciones bastante variadas y exigentes, lo cual podría ser muy valorado por un joven profesional.
- Los estilos de dirección de Ernesto no están alineados con el estilo de dirección que Carlos tiene.
- Lo soportó durante un buen tiempo, entendiéndolo como un costo de aprendizaje y crecimiento - que en efecto así lo fue – sin embargo, llegó un momento en que no estuvo dispuesto a seguir soportando esto.
- Existe confusión para Carlos, ante los comentarios de su jefe al opinar y cuestionar el sistema cada vez más creciente de procedimientos y restricciones que frenan o restringen la viabilidad de ejecutar y lograr los objetivos.
- Ernesto persigue su objetivo a toda costa, presionando exageradamente y dejando deslizar la idea de saltar u obviar procedimientos cuando estos se interponen en sus metas, sin embargo, luego - dado que fue muy cauteloso para que su permisividad no fuera explícita - reclama y responsabiliza a los subordinados.
- Carlos consigue crecer profesionalmente gracias a las exigencias y modelo de dirección impuesto por Ernesto.
- Hoy se compara con pares similares de otras gerencias y nota que ha desarrollado una manera distinta de enfrentar los problemas, de estar enfocado en resultados, de ser más prudente, menos temerario, etc.

2.10. Misión externa

- Atender la demanda internacional de minerales, cumpliendo con los estándares dispuestos

2.11. Valores

- Existe una declaración explícita de valores, además el comportamiento del Gerente General define unos lineamientos que suelen traducirse como referencia de valores.
- El valor declarado del respeto, es vulnerado en la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, así como el de la ética en algunas situaciones (despido injustificado, actuación no transparente, venganza a través del retiro de trabajadores con quienes han discrepado o mostrado desacuerdo con situaciones injustas, trasladar responsabilidad a accidentados, etc.)

2.12. Misión interna

- En los directivos predominan los motivos extrínsecos

2.13. Balance del tercer nivel

- Las acciones e intereses de cada uno de los miembros hacen que sea predominante el conseguir los resultados, persiguiendo obtener los bonos por resultados. (MRxME)
- Con lo cual la plana directiva (quienes tienen los bonos más significativos) imprime una presión significativa sobre los subordinados, dando la sensación de que los valores declarados sólo sirven como un límite a esa presión, y muchas veces son vulnerados, principalmente en lo referente al respeto
- Falla en los valores a nivel de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento: Respeto y Ética
- El Gerente General presenta una alta calidad moral, pues se interesa en reiteradas oportunidades por convencer a Carlos que la mejor opción es seguir, pues esto denotaría que está siguiendo de cerca su formación como directivo y que le ayuda cuando las cosas están fuera de control (MRxMTR).

CONCLUSIONES

La formación como directivo implica entender que es imprescindible cultivar y desarrollar el autocontrol, lo que implica poder manejar de forma equilibrada la libertad, buscando que esta no se incline por motivaciones espontáneas, estimuladas por falta de tolerancia, irritabilidad, actitudes temerarias, emociones, discrepancias, etc. Aquí entra como elemento de contrapeso la voluntad, pues es la que permite contrarrestar los impulsos que llevarían a actuar de forma tal que se truncaría el proceso formativo.

El éxito de la formación de un directivo depende además de él, en gran parte de la calidad moral de los líderes bajo los cuales está expuesto, o bajo su observación, pues un buen líder dispondrá de “entornos controlados” o retos proporcionados, en los cuales el candidato o futuro directivo pueda ensayarse, logrando avances e ir capitalizando experiencias que le permitan afrontar cada vez situaciones de mayor exigencia; siendo necesaria su actuación y hasta defensa cuando las cosas se salen de control (o los jefes directos colisionan con el objetivo de formación); caso contrario se tendría un fracaso en el proceso. Dado esto la calidad moral del líder que “dirige” el proceso es de vital importancia. En este punto existe muy poca capacidad de poder elegir por parte del directivo, esto más bien termina siendo un proceso inverso: los futuros directivos son escogidos por los líderes para ser formados. Aquí existe un riesgo importante, en el cual el novel directivo tiene poca o nula injerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ferreiro, P. (2014). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Melé, D. (2016). *Ética en dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión*. Madrid: Pearson.