



1



## Metodología para evaluar y desarrollar líderes en mantenimiento y confiabilidad

**Ma. Alejandra Martínez**  
Gerente general y fundadora IDC



2

# Tenemos los problemas que nos merecemos

#CMCChile2025

 CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE 6<sup>a</sup> EDICIÓN

3

V

**Volatilidad**

La naturaleza  
y dinámica  
del cambio,  
y la velocidad  
del cambio

U

**Incertidumbre**

La falta de  
previsibilidad  
de los  
acontecimientos

C

**Complejidad**

La multiplicidad  
de factores  
a considerar

A

**Ambigüedad**

La falta de  
claridad sobre  
el significado  
de un evento

## Dirigir en entornos turbulentos

Las últimas décadas han  
estado marcadas por  
grandes turbulencias  
sociales y empresariales

 CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE 6<sup>a</sup> EDICIÓN

4



## Imágenes sensibles

Pdta. Estas imágenes no han sido generadas con IA.



#CMCChile2025

CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE 6ª EDICIÓN

5



Qué Hacer



Cómo Hacer

Para Qué Hacer



Organización  
Formal

Organización  
Informal



Vámonos unos  
pasos atrás...

**¿Qué es una  
empresa real?  
¿Cuál es su  
ADN?**

“Dirigir en turbulencia no es cuestión de reaccionar, sino de contar con una organización que sabe qué hacer, cómo hacerlo y por qué hacerlo.”

#CMCChile2025

CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE 6ª EDICIÓN

6



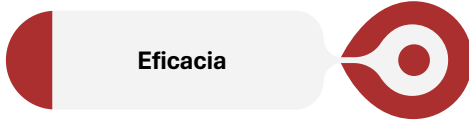
## Entonces...

¿Como logramos promover un liderazgo que realmente transforme nuestra prácticas y nos guie en entornos turbulentos?

7

# 1 Dimensiones organizacionales

8



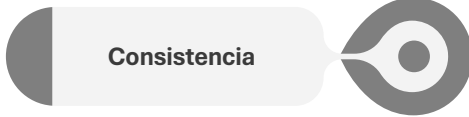
### Eficacia

- Capacidad para lograr objetivos concretos y medibles
- Relacionada con los resultados a corto plazo (ej. rentabilidad, metas operativas)

- Posibilidad de innovar, mejorar y adaptarse
- Capacidad para fomentar aprendizaje continuo, sin miedo al error



### Eficiencia (Aprendizaje Operativo)



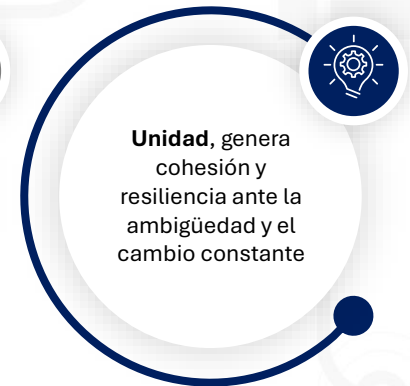
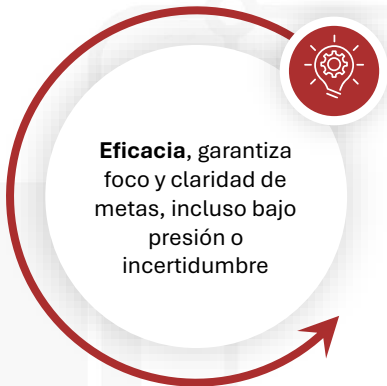
### Consistencia

- Grado de identificación de las personas con la misión y propósito
- Fuente de compromiso genuino y sostenido
- Genera unidad



Una organización de calidad no solo cumple objetivos, sino que aprende continuamente y une a sus miembros en torno a un propósito compartido. La gestión de decisiones debe ponderar estas tres dimensiones. Juan Antonio Pérez López

#CMCChile2025



Un líder técnico que maximiza solo la eficacia (ej. menos fallas) sin cuidar la capacidad (formación) ni la unidad (valores compartidos) genera tensiones que ponen en riesgo la sostenibilidad de los logros.

#CMCChile2025



# 2 | Dimensiones del liderazgo

#CMCChile2025

CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE 6ª EDICIÓN

11

## ¿Qué dimensiones configuran a un verdadero líder?



### Visión de Negocio

#### Dimensión Estratégica

- Identifica oportunidades
- Orientación a resultados y valor económico
- Pensamiento estratégico y visión de futuro

### Talento Ejecutivo

#### Dimensión Psico-Social

- Descubre y potencia talentos
- Comunicación, delegación y motivación genuina
- Fomenta compromiso y clima positivo

### Liderazgo Servicial

#### Dimensión Ético-Moral

- Actuar con rectitud y justicia
- Pone el poder al servicio de la organización
- Despierta el sentido del deber y el propósito en otros

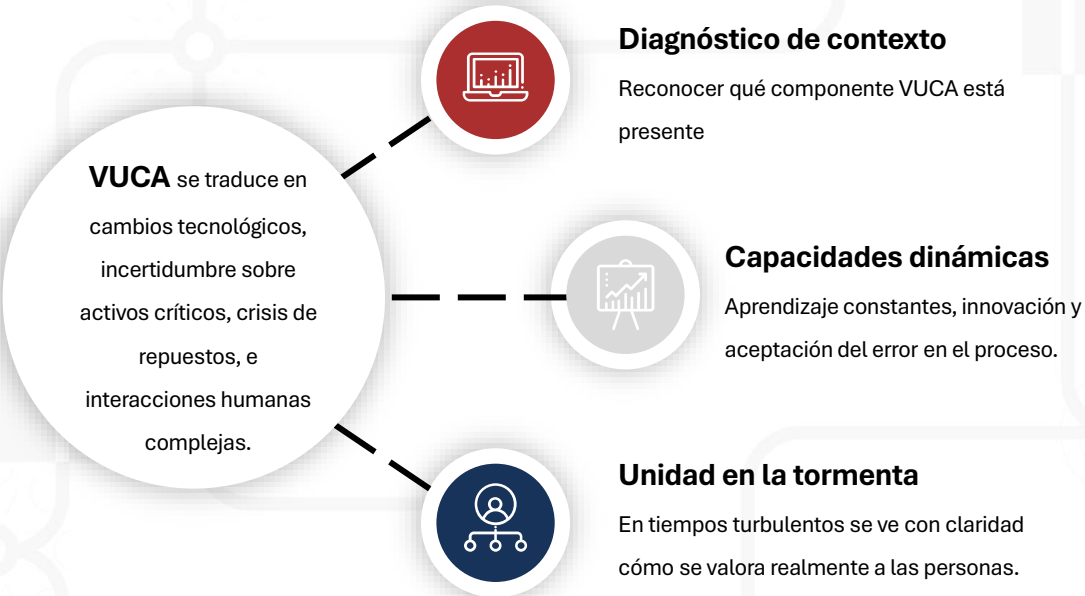
#CMCChile2025

CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE 6ª EDICIÓN

12







#CMCChile2025

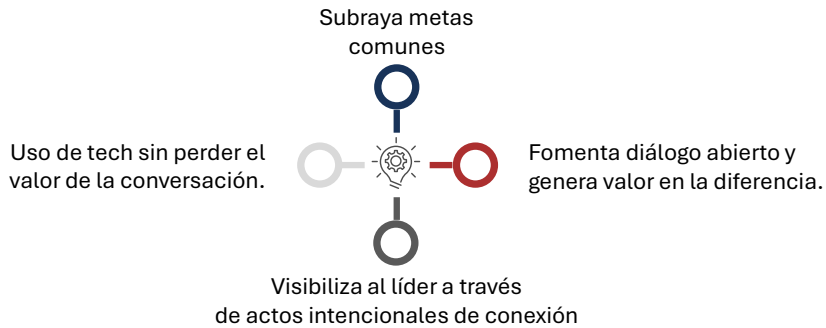


#CMCChile2025





La distancia física no es el único obstáculo. La distancia social afecta la conexión emocional del equipo y la falta de identificación genera brechas de comunicación, SPLIT no elimina la distancia, pero construye puentes sobre ella.



### ¿Por qué aplicar SPLIT en tu liderazgo de equipos?

Mejora el desempeño al reducir malentendidos y fortalecer la identidad colectiva del equipo, incluso sin presencialidad, evitando la fragmentación entre subgrupos

#CMCChile2025



17

### Antifragilismo... una nueva capacidad



**Modelo Tuckman, una herramienta para mejorar el rendimiento de los equipos**

**F**

Comienzo del trabajo en equipo, definición de roles y objetivos.  
**Líder:** Orienta al equipo.

**S**

Conflictos entre miembros, lucha de poder, diferencia en estilos de trabajo.  
**Líder:** Accesible, gestiona conflictos.

**N**

Cooperación, cohesión, establecimiento de normas.  
**Líder:** Consolida relaciones.

**P**

Trabajo enfocado, productivo y alta autonomía.  
**Líder:** Delegar y apoyar.

#CMCChile2025



18



# La prudencia como núcleo del liderazgo



Un líder no basta con saber “qué hacer” (experticia), discierne lo más conveniente en cada situación real, ambigua y cambiante.



La prudencia implica diagnóstico, decisión y mando, integrando la inteligencia con la voluntad y contundencia.



Decidir bien es aplicar conocimiento técnico con juicio, experiencia, deliberación y visión de largo plazo.



Maximizar la consistencia y la eficiencia (aprendizaje operativo), estableciendo la mínima eficacia.

| Alt. | Eficacia | Eficiencia | Consistencia |
|------|----------|------------|--------------|
| 1    | +++      | +          | -            |
| 2    | -        | ++         | +            |
| 3    | +        | +++        | +++          |

1. Eliminar alternativas antiéticas o inaceptables
2. Eliminar las que comprometan gravemente la viabilidad financiera.
3. Priorizar aquellas alineadas con los valores y principios.
4. Favorecer las que generen mayor aprendizaje operativo.
5. Finalmente, elegir la más rentable entre las restantes.

#CMCChile2025



## BONUS TRACK

*“Hábitos atómicos son a la vida personal lo que buenas prácticas son a la ingeniería”*

#CMCChile2025



1

Así como los hábitos atómicos son pequeñas acciones cotidianas que, con constancia y enfoque, generan mejoras significativas en la vida de una persona...



Las buenas prácticas en mantenimiento son pequeñas acciones técnicas, metodológicas o de gestión que, aplicadas de manera sistemática, aseguran la confiabilidad, seguridad y calidad de los sistemas a lo largo del tiempo.

| Concepto  | Hábitos Atómicos (James Clear)      | Buenas Prácticas en Ingeniería                               |
|-----------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Escala    | Pequeños cambios diarios            | Acciones simples y sistemáticas                              |
| Enfoque   | Mejorar 1% cada día                 | Asegurar confiabilidad, calidad y seguridad con consistencia |
| Resultado | Identidad y transformación personal | Excelencia operacional y técnica                             |
| Base      | Repetición + entorno adecuado       | Estandarización + cultura organizacional                     |
| Ejemplo   | Meditar 2 minutos cada mañana       | Organizar el área posterior a la intervención                |

#CMCChile2025



21

2

## La gran sorpresa del nuevo jefe



Ser promovido no garantiza éxito.

|                              | Mito                  | Realidad                                   |
|------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|
| Característica del nuevo rol | Tengo autoridad       | Tengo interdependencias                    |
| Fuente de poder              | Tengo poder formal    | Necesito ganarme la credibilidad           |
| Resultado deseado            | Control y obediencia  | Construyo compromiso                       |
| Foco de gestión              | Gestión uno a uno     | Debo liderar al equipo                     |
| Desafío clave                | Mantengo la operación | Impulsar el cambio que mejore el desempeño |



El liderazgo no se trata de tener el control, sino de aprender a influir.

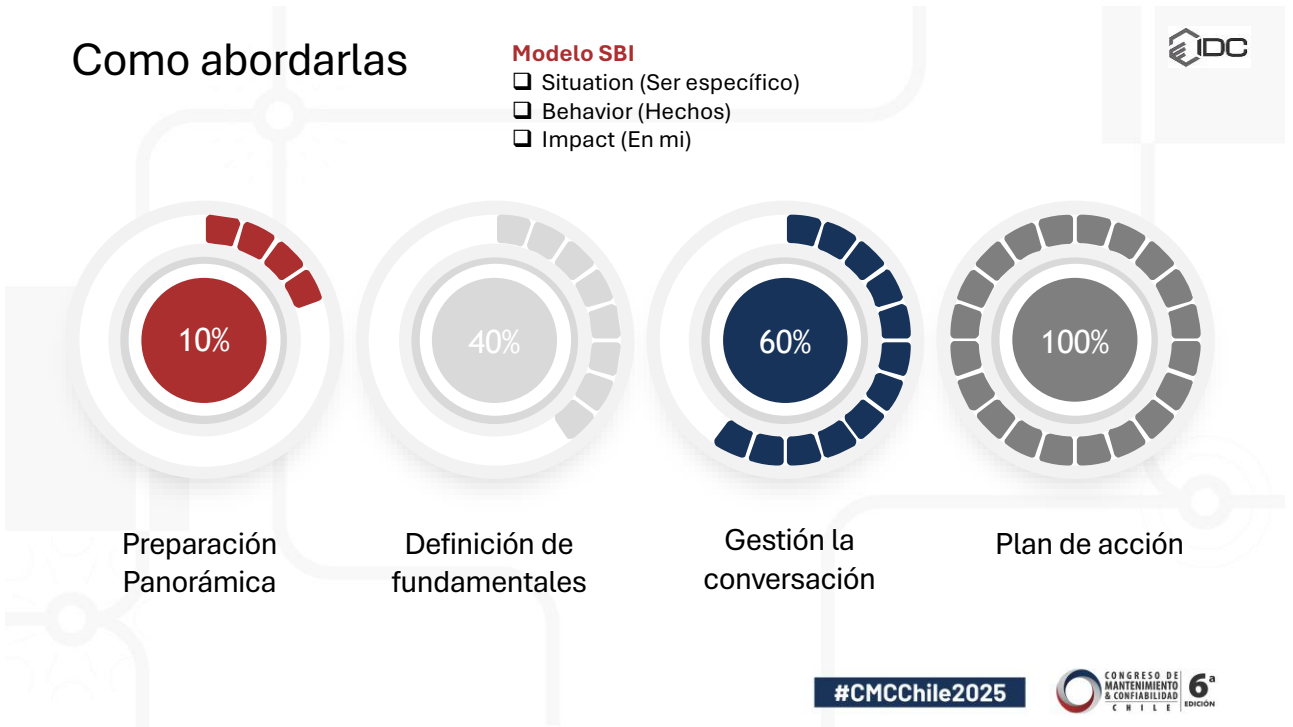
#CMCChile2025



22



23



24

## Organizaciones ejemplares



### ODL

**Reto:** Cambio en el contexto operacional.

**Visión:** Innovar su modelo de operación, inversión en formación y tecnología.

### Ingenio Trinidad

**Reto:** Mercado altamente competitivo  
**Visión:** Transformación de la cultura desde la alta dirección, inversión en talento y aprendizaje.

### Harinera del Valle

**Reto:** No conformidad y exigencias del mercado.  
**Visión:** Estandarización de la mano de los involucrados, elevando el conocimiento y experiencia.

#CMCChile2025



25

**“Formar líderes en confiabilidad no es enseñar solo técnicas. Es formar decisores prudentes que integran conocimientos técnicos con valores humanos, capaces de mantener la eficacia sin perder la capacidad de innovación, ni la unidad.”**

#CMCChile2025



26



# iGracias!

**Maria Alejandra Martínez Delgado**

amartinez@iedc-confiabilidad.com

SESIÓN  
**31**

**ESCANEA EL  
CÓDIGO QR**



**RESPONDE UNA  
BREVE ENCUESTA**