

CASO DE Gestión ESTUDIO: Participativa

Q La Situación

- ✓ Es una mina de cobre chilena localizada en las alturas andinas y que cuenta con operaciones a tajo abierto y subterráneas. La empresa posee una fuerza laboral de más de 5,000 personas incluyendo a contratistas.
- ✓ La gerencia de cada departamento se encontraba en diferentes áreas geográficas y las áreas de gerencia y administración se hallaban centralizadas.
- ✓ Las operaciones subterráneas estaban localizadas en las profundidades de la cordillera andina.
- ✓ La mina tenía su propio pueblo, tiendas y lugares de entretenimiento donde vivían los empleados.
- ✓ Todos los trabajadores integraban un sindicato que tenía una fuerte influencia en la gerencia y en las decisiones que se tomaban a nivel operativo y que involucraban a todos sus miembros.

La Oportunidad

El diagnóstico inicial fue simplemente una confirmación para la gerencia de mina de que existían oportunidades significativas para lograr un incremento de la producción sin aumentar los costos asociados; estas oportunidades fueron halladas en las siguientes áreas:

1. Planeamiento de mina basado en niveles históricos que incorpora muchas ineficiencias.
2. Habilidades de supervisión deficientes y temor de que el control y monitoreo efectivo fuera una invitación a la "confrontación" con el sindicato.
3. La coordinación con y entre las diferentes áreas era muy deficiente, especialmente para la interfaz entre mantenimiento y producción.
4. El control de gestión diaria y semanal era muy débil y brindaba muy poca información de detalle sobre lo que realmente ocurría y los problemas encontrados.

5. Ni los supervisores ni la gerencia están capacitados para tratar de manera efectiva con el sindicato ni para involucrarlo en los asuntos de la mina.

Estas oportunidades fueron consistentes en todas las áreas de la mina (tajo abierto, operaciones subterráneas, planeamiento de mina, planta metalúrgica y oficinas administrativas) aunque se decidió implementar primero el modelo en las áreas donde se presentaban la mayor cantidad de problemas, que era el área subterránea.

El cliente requería que el sindicato estuviera completamente involucrado y apoyara todas las iniciativas. Un requerimiento adicional era que la mayor parte del proceso fuera manejado e implementado internamente a fin de minimizar costos y garantizar que el ejercicio fuera sostenible y de que pueda ser fácilmente transferido a otras áreas.

Era necesario que el proyecto implementara un proceso de "gestión participativa" especialmente en el nivel de supervisor / supervisado.



La Solución:

» Selección y entrenamiento del grupo de trabajo:

- ✓ Seleccionar al equipo del proyecto tuvo una importancia crítica y requería verificar que cada miembro del grupo tuviera la correcta combinación de habilidades técnicas y para el trato con personas a fin de vender los conceptos, participar activamente en el diseño del nuevo sistema y garantizar la implementación efectiva y sostenible de los sistemas de gestión requeridos. Este mismo grupo de trabajo necesitaba trabajar de manera efectiva a todo nivel, desde trabajadores y operarios hasta la gerencia de minas senior, así como manejar a los sindicatos.

» Vendiendo la necesidad para el cambio:

- ✓ Esto implicó crear grandes representaciones de los procesos de las operaciones subterráneas y del sistema de gestión que maneja estos procesos mediante la utilización de copias de documentos reales pegados en grandes pliegos de papel. Este método se utilizó en las sesiones con todos los niveles y con particular énfasis entre los trabajadores / operadores y representantes del sindicato. El tiempo invertido en este proceso fue mayor a lo normalmente utilizado en un proyecto, aunque el resultado valió la pena y tuvo el involucramiento total de todos los niveles y un compromiso con la necesidad del cambio.

» Diseño del Nuevo Sistema:

- ✓ El requerimiento base para modificar el sistema fue lograr el incremento de la productividad y eficiencia mientras se implementaban las mejores prácticas de gestión participati-

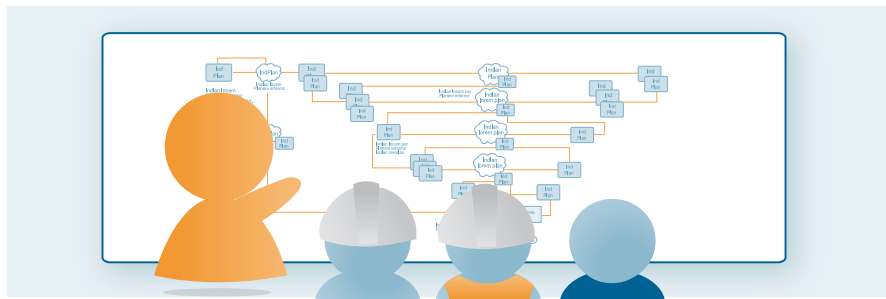
va al nivel de supervisores / supervisados. Este sistema incluyó el autocontrol de intervalos cortos durante el turno correspondiente y revisiones diarias para identificar las varianzas y tomar acción para rectificarlas. El tiempo invertido para vender la necesidad de cambio fue bien recompensado con la participación completa de todos los niveles y especialmente de los trabajadores, operadores, supervisores y sindicatos.

» Implementación:

Los tres factores clave que contribuyeron al éxito de la implementación del nuevo sistema fueron:

- ✓ La motivación y compromiso del grupo de trabajo, que había sido parte integral del proceso y garantizaba que se brindara todo el apoyo necesario a los supervisores y trabajadores / operadores, para garantizar el éxito del sistema así como la comunicación permanente y coordinación con los sindicatos.
- ✓ La participación general de los sindicatos, supervisores y trabajadores en el diseño del sistema y el compromiso con las metas de producción requeridas.
- ✓ El respaldo de la alta gerencia al 100%.

En demostraciones posteriores del proyecto, realizadas por supervisores, trabajadores y miembros del sindicato sobre las virtudes de gestión participativa implementada y los beneficios obtenidos, cualquier oyente podía notar implícitos los 3 elementos clave ya mencionados.



Los Resultados:

» Hard:

- ✓ Mejoras de más del 20% en productividad y rendimiento
- ✓ Cero incremento neto en costos asociados con el aumento de la productividad.

» Soft:

- ✓ El sistema de gestión participativa se instaló de manera exitosa y estuvo completamente alineado con la estrategia de

la mina y una cultura de mejora continua.

- ✓ Aumento de la motivación y participación junto a mejoras medibles en las habilidades de los supervisores y los comportamientos de la gerencia.

