

Tres modelos para armar. La experiencia de ENAEX en liderazgo y excelencia

Ricardo Nanjari Roman¹

Introducción

Esta presentación resume la experiencia de una empresa chilena vinculada con la minería. La compañía, que tiene por misión satisfacer las necesidades de fragmentación de roca en la minería y obras civiles, empieza un proceso de cambio cultural el año 1996 que la lleva a situarse entre las mejores empresas para trabajar en Chile. En una forma muy singular y novedosa, ha experimentado aplicando tres modelos: de calidad, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial. Los resultados obtenidos a la fecha, pueden calificar al proceso como exitoso. Un enfoque integral con gran compromiso de las personas y de la dirección, una capacitación continua y el alto grado de conocimiento de los procesos involucrados, han sido fundamentales en los resultados. Por su parte los clientes han valorado los avances, participando y propiciando que estos continúen. La presentación, junto con mostrar los aspectos más relevantes que han permitido obtener a la fecha numerosos reconocimientos a nivel nacional, señala los aspectos en los cuales hay que poner cuidado y las dificultades encontradas, para que sirvan de guía a aquellas empresas que se encuentran en el camino de la excelencia. Sin embargo, es necesario comprender que este es un camino sin final, donde las personas juegan un rol fundamental para el éxito duradero. La empresa enfrenta continuamente nuevos desafíos que debe resolver y día tras día se están incorporando en forma dinámica, conceptos, fundamentos y actividades para lograr un liderazgo efectivo y un desarrollo que busca la excelencia. A continuación se presentan los modelos en los cuales la empresa ha sustentado sus estrategias, para luego hacer una breve reseña de la empresa, que permite entender el contexto donde se ha desarrollado la experiencia, y posteriormente resumir la historia de esta aplicación práctica. Se presentan también algunas lecciones obtenidas, finalizando con las conclusiones obtenidas para este caso.

Tres Modelos para Armar

El marco teórico que ha caracterizado la experiencia de Enaex S.A., utiliza tres modelos de gestión: El Premio Nacional a la Calidad, Las estrategias de Recursos Humanos y el modelo de Responsabilidad Social Empresarial, permitiendo desde distintas perspectivas y con distintos énfasis, movilizar a la organización hacia el logro de sus objetivos.

¹ Gerente de Recursos Humanos ENAEX S.A., Chile. E-mail: rnanjari@enaex.cl
<http://www.ricardonanjari.com>

A mediados de los años 90, se empezó a gestar un cambio cultural, buscando un mayor compromiso e identidad del personal con el proyecto de la empresa. Paralelamente se inició un proceso formal para implantar una gestión de calidad adoptando el modelo del Premio Nacional a la Calidad (1).

El Premio Nacional a la Calidad, que ha sido instaurado por muchos países, entre ellos Estados Unidos, Japón, la Unión Europea y algunos países latinoamericanos, tiene por objeto contribuir a mejorar la competitividad de las empresas de dichos países y en especial la de aquellas que han participado activamente en la postulación.

El Premio es un instrumento para ayudar a las empresas a implantar una Gestión de Calidad moderna y eficaz, apoyado en los siguientes principios:

1. Liderazgo y compromiso de la dirección superior con una visión de futuro.
2. Gestión orientada hacia la satisfacción del cliente.
3. Apreciación de las personas como principal factor estratégico, valorando su experiencia y capacidad creativa en la gestión de los procesos, privilegiando su calidad de vida y el clima laboral dentro de la organización.
4. Mejoramiento continuo de la productividad y la calidad de los procesos, en forma integrada a la planificación estratégica de la empresa.
5. Capacidad para responder en forma rápida a los requerimientos de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso y a través de la innovación tecnológica y estrategias de gestión.
6. Perfeccionamiento continuo de los sistemas de planificación y decisión, mediante sistemas de información apropiados, análisis de datos y estudio sistemático de hechos.
7. Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y aporte a lo social y a la cultura.
8. Orientación de la gestión a los resultados.
9. Adhesión a la no discriminación de ningún tipo.

En esta perspectiva, para Enaex los tres aspectos relevantes a desarrollar, fueron: Los resultados globales de la gestión, La satisfacción de los clientes internos y externos y El nivel de calidad de vida al interior de la empresa.

Incorporar el concepto de calidad y excelencia, involucró su introducción en todos los procesos de la empresa, llevando a incrementar la productividad y la competitividad de la organización. Esto implicó la búsqueda de satisfacción de los principales referentes: propietarios, ejecutivos y trabajadores y el mejoramiento continuo de todas las actividades, desde la compra de los insumos, la fabricación de los productos y servicios, la motivación y compromiso de los trabajadores, el proceso de comercialización y posteriormente la satisfacción de clientes, la comunidad y en definitiva, de todos los públicos asociados a la empresa.

A partir de este primer modelo y utilizando como diagnóstico la retroalimentación obtenida tras la postulación que se hizo al Premio en 1996, se elaboró un plan para incorporar formalmente una estrategia de calidad en la compañía.

Para concretar esto, y como complemento de una gestión global, la empresa decidió implementar Sistemas de Calidad en distintas plantas productoras y de servicio a clientes, para lo cual optó por aplicar las normas ISO 9000, luego las ISO 14000 y recientemente integrar los sistemas de Calidad, Seguridad, Medio ambiente y Salud Ocupacional.

Esta combinación de estrategias, una de largo plazo, destinada a incorporar en toda la empresa una gestión de calidad y excelencia y otra de corto plazo, introduciendo gradualmente las normas ISO en las plantas que presentaban un mayor impacto para los clientes, fue dando resultados, permitiendo desarrollar una cultura de trabajo, sin incurrir en altos costos o inversiones difíciles de sobrellevar, produciendo un cambio gradual en el tiempo, sin el riesgo de quedar atrapados en proyectos de gran envergadura que consumieran muchos recursos y energía.

La definición de una Gestión de Calidad, quedó incorporada desde el comienzo en la primera Política de Calidad de Enaex S.A., que junto con señalar el compromiso de la alta dirección, establecía que: “incorpora una serie de acciones (planificadas y sistemáticas), para proporcionar la confianza de que los productos y servicios satisfagan los requerimientos dados de calidad”.

Las normas ISO 9000 (2) (3) que complementaron la estrategia principal, son una familia de normas sobre aseguramiento de calidad, que describen los requisitos que debe cumplir el Sistema de Calidad de una organización o parte de ella. Utilizando el modelo de estas normas, se empezaron a formalizar todas las cláusulas requeridas por ésta, en los distintos procesos en los cuales se aplicó.

Una frase que inspiró el proceso de implantación de la calidad en Enaex S.A., es la siguiente: “El secreto del éxito del proceso es lograr que la calidad sea invisible para la organización, al conseguir que ésta se convierta en la forma natural de administrar la compañía” (4). De este modo la calidad desde un comienzo no fue percibida por los empleados como un esfuerzo ni como un trabajo adicional y funcionó como la estrategia básica de la compañía.

El enfoque integrado que la empresa adoptó desde un comienzo en Gestión de Calidad, facilitó la transición en la aplicación de las normas ISO 9002:1994, hacia las normas ISO 9001:2000, con una base sólida y sin traumas para la organización.

El modelo de gestión utilizado por la norma ISO 9001:2000, se puede asociar conceptualmente con los principios del Premio descrito anteriormente. Los principios que sustentan la norma y que están dirigidos a la dirección de la organización son los siguientes:

- 1.- Organización enfocada al cliente.
- 2.- La conducción establece la unidad de propósito.
- 3.- Involucramiento de los colaboradores.
- 4.- Enfoque de orientación a procesos.
- 5.- Enfoque sistémico de gestión.
- 6.- Mejoramiento continuo. (Con las fases: Planificar, Hacer, Evaluar, Actuar).
- 7.- Enfoque para toma de decisiones.
- 8.- Relaciones con los distintos referentes para beneficio mutuo.

Las revisiones de las normas ISO 9000, se desarrollaron en el sentido de asimilarlas a un modelo integral de calidad, que contemplara el mejoramiento continuo, compatible con las normas ISO 14000, e involucrara a todos los referentes de la compañía.

Por su parte, las normas ISO 14000, se incorporaron como una necesidad de la empresa, dada sus características de servicio a la minería e industria química, respondiendo a una administración de los temas ambientales, que fuera similar a la de la calidad, buscando mejorar el desempeño ambiental, en el contexto de una responsabilidad social.

ISO 14000 (5), es un estándar de especificación que delinea los elementos necesarios de un sistema de gestión ambiental. Requirió que la empresa definiera su política ambiental, desarrollara y mantuviera procedimientos para la evaluación de impactos ambientales, metas y objetivos y desarrollara un compromiso de mejora ambiental y prevención de polución. También requirió que se cumpliera con las leyes locales y las regulaciones internas, estableciendo sistemas eficaces de documentación ambiental. La meta fundamental de incorporar el estándar ISO 14001 fue desarrollar un compromiso de mantener un sistema de gestión ambiental apropiado a los parámetros técnicos y legales específicos de cada instalación de la compañía. Veremos que este estándar es fundamental en la aplicación de uno de los modelos posteriormente adoptado.

Como parte de esta estrategia también se introdujeron las normas de gestión OHSAS 18000, de Seguridad y Salud Ocupacional en algunas Plantas. Si bien la empresa contaba con sofisticados sistemas de prevención de riesgos por la naturaleza de sus productos y servicios, estas normas le han permitido a la organización mejorar su desempeño aun más en estos aspectos.

De este modo, utilizando el modelo del Premio Nacional a la Calidad como fuente de liderazgo se desarrolló un plan que incorporó medidas de mejoramiento basadas principalmente en las normas ISO y OHSAS además de numerosos indicadores complementarios.

El segundo modelo, tiene relación con la administración del recurso humano y el desarrollo de liderazgo en la organización, dos aspectos fundamentales para el éxito obtenido. Para ello se revisaron los principales avances a nivel mundial en estos temas y se aplicaron técnicas necesarias para lograr el compromiso del personal, utilizando intensamente la capacitación, de tal forma de ir creando un clima propicio para la implantación de los sistemas requeridos por la organización y produciendo un ambiente que permitiera el desarrollo integral de las personas, como una forma de motivación y compromiso.

La estrategia de recursos humanos utilizada, consideró un énfasis en la excelencia y la flexibilidad, determinada por cuatro fuerzas:

- Perseguir una diferenciación en el mercado.
- Adaptarse a las tendencias del ambiente externo.
- Gran preocupación de la empresa por el Recurso Humano.
- Utilización de tecnología de vanguardia.

Utilizando los conceptos desarrollados por Dave Ulrich (6) (7), la gestión del área de Recursos Humanos que lideró el proceso de incorporación de la calidad, se orientó a ser un verdadero socio del negocio, para crear valor en la organización:

- Desarrollando planes estratégicos acordes con el quehacer de la organización.
- Mejorando continuamente los procesos del área.
- Fomentando la colaboración y comunicación con los trabajadores.
- Promoviendo y aceptando el cambio.

El plan estratégico del área consideró implementar y administrar el modelo del Premio Nacional a la Calidad, preparar a la organización para los cambios del futuro, introducir gradualmente el concepto de Responsabilidad Social, poniendo al Trabajador en el centro del quehacer de la organización, e incorporar de forma novedosa un vínculo con el arte como símbolo de desarrollo integral y respeto por las personas.

Los procesos del área fueron mejorándose en forma continua, incorporando Sistemas de Información Informáticos y herramientas de apoyo a la gestión. Esto llevó a adoptar un enfoque integrado que con el tiempo se conocería formalmente como Responsabilidad Social Empresarial, con una orientación a conocer las realidades externas, servir a los distintos grupos de interés, internos y externos, diseñar prácticas de Recursos Humanos, construir estrategias y asegurar un alto profesionalismo en el área.

En el tema Liderazgo, entendido éste como una de las principales fuentes para crear valor, se invirtió mucho tiempo en capacitación, buscando tener un lenguaje común y desarrollando las competencias necesarias en las personas de la organización. De acuerdo a las investigaciones de numerosos especialistas, entre los que se destaca Neil Sendelbach (8) de la Universidad de Michigan y Robert Dilts (9) en aplicaciones de Coaching y P.N.L, entre otros autores, se fue descubriendo que en la organización coexistían distintas fuerzas a las cuales había que darle una dirección deseada:

- Fuerzas orientadas a los procesos.
- Fuerzas orientadas al control.
- Fuerzas orientadas al cambio y la innovación.
- Fuerzas orientadas al mercado.

La tarea consistió en desarrollar un liderazgo con el énfasis que la organización necesitara en cada momento, utilizando intensamente la capacitación, para lograr los objetivos y permitir que estas fuerzas dialogaran entre si.

Para lograr los objetivos de liderazgo y excelencia, se requirió invertir en formación, seleccionar bien a los empleados y ofrecerles desarrollo profesional orientado a la retención de talentos. Del mismo modo se le ha dado gran importancia a las relaciones con los trabajadores, quienes son los responsables finales de que los procesos se lleven a cabo.

Todas las acciones han comenzado con el compromiso y liderazgo de la dirección, transmitida a toda la organización a través de un buen sistema de comunicaciones, hasta lograr el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización, entregándoles además una herramienta que les permita mantenerse vigente profesionalmente y en el mercado laboral.

Con estos elementos, aplicados en forma sencilla y dinámica, la empresa ha ido consiguiendo los objetivos propuestos en un contexto de gestión integrada de excelencia.

El tercer modelo aplicado formalmente a partir del año 2005 y que se relaciona con los anteriores, pudiendo ingresar desde cada uno al otro en forma modular y fluida, ha sido el de Responsabilidad Social Empresarial, que tiene que ver con los valores éticos, que definen la forma que la organización ha escogido para conseguir los objetivos. No basta para la organización solo tener una misión y trabajar por ella, también es importante el medio seleccionado. Por ello Enaex explicitó y ha difundido sus valores, entendiendo que al tener un espacio en la sociedad para cumplir con su misión y su visión, también en forma simultánea adquirió un deber, no solo agregando valor para sus dueños, sino cuidando y desarrollando los recursos que se le ha permitido utilizar.

La RSE (Responsabilidad Social Empresarial) consiste en una integración balanceada, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, económicas y ambientales con el propósito de beneficiar a las personas, las comunidades y a la sociedad en general. La RSE es una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, el compromiso de la empresa de operar económicamente de una forma sustentable, a través del conocimiento de los intereses de todos sus stakeholders (públicos interesados).

La empresa ha definido Responsabilidad Social (10), como “la contribución que hace la empresa al desarrollo humano sustentable, manteniendo un comportamiento ético de todos los referentes y buscando mejorar la calidad de vida de ellos, como parte integral de su estrategia de negocio”.

El modelo utilizado se enfoca en cinco aspectos, los empresariales, la calidad de vida laboral, la protección del medio ambiente, el marketing responsable y el compromiso con la comunidad, donde finalmente se encuentra una búsqueda común, la felicidad.

En Enaex se generó una continua preocupación por aumentar su competitividad y promover el desarrollo y crecimiento en el largo plazo en forma sustentable, invirtiendo continuamente en todas las áreas de su actividad, en nuevas instalaciones productivas y mejoramiento de las mismas, innovación tecnológica de productos, servicios y procesos, capacitación del personal, sistemas de calidad, medio ambiente y en seguridad de sus trabajadores e instalaciones. En todas las actividades se ha considerado como un factor muy importante a estar presente, la Ética, que es la base que sustenta todas las acciones, la Excelencia es un valor que debe manifestarse en cada actividad desarrollada, la Creatividad fundamental para el progreso en los distintos niveles, profesionales, sociales y personales y el Compromiso el cual está presente con la total satisfacción de los clientes aportando de esta forma al desarrollo continuo de la organización. Son los valores que la organización ha definido como medio para lograr sus objetivos.

De este modo el Modelo del Premio Nacional a la Calidad responde al QUE hacer en aspectos tales como liderazgo, satisfacción de los clientes, compromiso de las personas, planificación estratégica, sistemas de información, gestión de procesos, responsabilidad social y obtención de resultado; Las estrategias de Recursos Humanos responde al QUIEN lo hará, en aspectos tales como motivación, orientación al desempeño, capacitación y desarrollo integral y el Modelo de RSE al COMO se hará, en lo referido a aspectos éticos e integración de todos los referentes de la organización.

Reseña de la Compañía

La misión de Enaex S.A. es entregar un servicio eficiente y seguro de fragmentación de roca para la satisfacción integral de la minería y obras civiles en Chile y el mundo, con una amplia gama de explosivos, con personal experimentado y disponibilidad de tecnología y equipos a nivel mundial.

Los mercados actuales de Enaex S.A., están compuestos por la minería en general, tanto en Chile como Sudamérica; en la construcción para grandes obras civiles, en la industria química y la agricultura.

La participación en el mercado chileno en servicio de fragmentación y explosivos, se ha mantenido en un promedio cercano al 70% en los últimos años, gracias a la alta calidad, nivel tecnológico y diversidad de los productos y servicios que ofrece la empresa, lo que es reconocido internacionalmente. Las ventas anuales son aproximadamente de US\$150 millones y cuenta con 1000 personas en su dotación.

Los principales hitos de la historia de la Compañía son los siguientes (11):

- La Sociedad fue fundada como Compañía de Explosivos de Chile, el 9 de Noviembre de 1920. La fábrica Río Loa, en Calama, dio comienzo a la producción de explosivos en Chile el 23 de octubre de 1923.
- En 1972 fue adquirida por el Estado de Chile.
- En 1983, se convierte en el primer productor de Nitrato de Amonio Grado Explosivo, con una producción inicial de 60.000 toneladas anuales.
- En 1987 se privatiza, siendo adquirida por un consorcio liderado por Austin Powder.
- En 1990, el grupo Sigdo Koppers adquiere el 34% de la compañía y luego en 1993 adquiere un 16% adicional, tomando el control de la empresa e iniciando los cambios descritos en este trabajo.
- En 1999, parte la producción de la Planta de Nitrato de Amonio Grado Anfo, denominado PRILLEX 2000, con una producción de 350.000 toneladas anuales.
- En 2004 se estudia la factibilidad de producir Amoniaco y se adquiere una Planta para esos efectos, proyecto actualmente en desarrollo.
- El año 2006 se toma la decisión de construir una ampliación de la Planta de Nitrato de Amonio con lo que se alcanzará una producción anual de 800.000 toneladas.

En Chile Enaex cuenta con el respaldo de tres plantas productoras de su propiedad, localizadas en el norte del país e instalaciones ubicadas en cada una de las faenas o plantas de sus clientes:

- Complejo Mejillones (Prillex 2000): Enaex realizó una inversión de más de 130 millones de dólares en la construcción de la planta de Nitrato de Amonio Grado Explosivo más grande del mundo. La capacidad total de producción de 450.000 toneladas anuales actualmente en expansión permite abastecer con calidad y oportunamente a la minería de Chile y Latinoamérica. Ubicada en Mejillones, Segunda Región, Norte de Chile, cuenta con la más avanzada tecnología para producción de Nitrato de Amonio.
- Planta La Chimba: Ubicada en la ciudad de Antofagasta, Norte de Chile, produce la línea de Emulsiones Encartuchadas y a granel, destinada principalmente a la minería subterránea, siendo la primera planta en el mundo de esta naturaleza en ser certificada bajo normas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000.
- Planta Río Loa: Localizada en Calama a 200 Km. al noreste de Antofagasta. Desde 1923 fabrica altos explosivos del tipo dinamitas, pentolitas, acuageles, además de emulsiones a granel y otros.
- Plantas de Servicio a Clientes: la empresa cuenta con plantas de servicio al cliente en sus instalaciones, con las siguientes características, entrega un servicio integral de voladura, para lo cual instala silos para almacenamiento de Nitrato de Amonio y Emulsión, equipos de transferencia de las materias primas, que se complementan con la habilitación de módulos para oficinas, comedores, casa de cambios, bodegas, pañoles, cercos perimetrales, luminarias, pararrayos, galpones estructurales para mantenimiento, entre otros. Se ofrecen servicios de Diseño de Voladura, Carguío de Explosivos, Primado, Tapado, Amarre, Disparo, Voladura Secundaria, Administración de Polvorines y Asistencia Técnica.

Se cuenta además con sofisticados sistemas de seguridad y prevención de riesgos, los cuales funcionan integrados a los sistemas de calidad y medio ambiente, de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

La empresa ha desarrollado además, un conjunto de políticas y acciones orientadas no solo a satisfacer las necesidades de sus clientes, sino la de todos sus referentes, con especial énfasis en el recurso humano, como actor principal en el logro de los resultados obtenidos.

Aplicación Práctica

En 1996 la empresa presentaba buenos resultados económicos, sin embargo no existía una experiencia formal en gestión de calidad. En ese contexto, se diseñó la estrategia que en breve plazo comenzó a dar frutos.

Se comenzó trabajando sobre la base de las pautas del Premio Nacional a la Calidad en Chile, lo cual permitió desde un principio complementar la estrategia tradicional aplicada por la empresa, con una estrategia que incorporaba los criterios de calidad, donde la aplicación de las normas ISO, sería solo una parte de ésta.

La definición de una Política de Calidad y la postulación al Premio a la Calidad, sustentada fundamentalmente en los excelentes resultados económicos obtenidos en

esa época, permitió diseñar una estrategia que contemplaba como plan piloto, la certificación de una planta productora, que se constituyó en el comienzo del proceso el cual concluiría en una primera etapa, con la certificación del proceso de fabricación de emulsiones en Planta La Chimba. De este modo, Enaex dio un paso significativo en el mejoramiento continuo, para satisfacer los requerimientos de sus clientes, entrando en 1998 al selecto grupo de empresas comprometidas formalmente con la calidad, que en esa época en el país no superaban las 60.

Para esta aplicación particular se definieron los objetivos de calidad necesarios y se comenzó a capacitar al personal, junto con realizar los procedimientos básicos que establece la norma. Los objetivos planteados para este sistema fueron los siguientes: Cumplir las condiciones de plazo de entrega y cantidad del producto, Satisfacer los requerimientos de calidad establecida en los contratos, Utilizar materias primas de calidad, Desarrollar la creatividad del personal y Trabajar en un ambiente seguro.

Una etapa importante en el proceso, fue la formación de auditores internos de calidad, con lo cual personal de distintas áreas y plantas tanto productoras como de servicio, que no estaban directamente afectados por este proyecto piloto, comenzaron a involucrarse en él. Hoy gran parte de los profesionales de la empresa están capacitados para auditar sistemas integrados y todo el personal de la compañía tiene conocimientos en estos temas.

Tras un proceso que duró aproximadamente un año y con la participación de todos los trabajadores de la Planta, se obtuvo la Certificación de Calidad bajo Normas ISO 9002, para la producción de Emulsiones Encartuchadas, uno de los productos que la minería requiere para fragmentar la roca.

Este reconocimiento internacional, fue el resultado de un trabajo orientado a la superación y optimización de la gestión integral, que incluye a productos, servicios y el permanente compromiso de los trabajadores.

Este proyecto que contó con la coordinación de la Gerencia de Recursos Humanos, lo cual permitió optimizar la participación y compromiso del personal, culminó su primera etapa en abril de 1998, cuando se logró aprobar la auditoría final de certificación.

El resultado obtenido, dio la confianza suficiente para seguir adelante, siendo este solo el comienzo de un camino. Así, la empresa continuó trabajando en el resto de sus plantas, orientando sus esfuerzos a incorporar sistemas de calidad en todos los procesos y servicios vinculados directamente con los clientes.

En esta etapa se empezó a trabajar con las Plantas de Servicio, con el propósito de certificar el Servicio Integral de Voladura en ellas, labor central de la empresa frente a sus clientes.

En forma paralela se comenzó a involucrar a las áreas de apoyo, abastecimiento, comercial, finanzas y otras, de tal modo de crear las condiciones para tener una gestión integrada de calidad.

Con la certificación del servicio integral de fragmentación de rocas en Planta Mantos Blancos, Enaex dio un nuevo paso en el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios.

Al cabo de un año y medio de trabajo, se obtuvo la primera Certificación de Calidad bajo Normas ISO 9002, para el Servicio Integral de Voladura, que incluye el carguío, tapado, amarre, administración de polvorines, mantenimiento y todas las tareas

asociadas al servicio. Este trabajo tuvo por objetivos concretos: Satisfacer los requerimientos de calidad de los productos según lo establecido en el contrato, Mantener materias primas de óptima calidad en la operación, Cumplir los compromisos horarios para las voladuras, Desarrollar la creatividad y profesionalismo del personal y Desarrollar las actividades en un ambiente seguro y libre de accidentes. En octubre de 1999, cuando se logró aprobar la auditoría de certificación, ya había por lo menos cuatro plantas más en proceso de completar sus sistemas de calidad.

Durante 1999, se incrementaron los aportes de ideas a través de los mecanismos formales que la empresa cuenta para fomentarlas y premiarlas. Del mismo modo, el premio de Actitud Positiva que la empresa otorgaba al trabajador destacado del mes, se empezó a concentrar en las plantas más involucradas con una gestión de calidad y la motivación del personal medida a través de encuestas de clima laboral, aplicadas periódicamente, dio cuenta de los avances.

En esta etapa la empresa completa adhirió a este plan iniciado desde las Plantas y al año siguiente, Sofofa (Sociedad de Fomento Fabril) otorga a Enaex el Premio Desarrollo Industrial 2000, reconocimiento a la puesta en marcha de su planta de Ácido Nítrico y Nitrato de Amonio, la alta proyección internacional del proyecto, uso de tecnología de punta y cuidado del Medio Ambiente.

Con las primeras etapas cumplidas, todas las plantas de servicio comenzaron a avanzar por el camino de la calidad, obteniendo sus certificaciones muchas de ellas ese mismo año.

El año 2001, la empresa postula por segunda vez al Premio Nacional a la Calidad, obteniendo en esta oportunidad el galardón. En esa oportunidad la empresa mostró interesantes avances en todos los criterios de evaluación. Ese mismo año y como consecuencia de esta gestión, la empresa es elegida entre las 25 mejores empresas para trabajar en Chile, según una encuesta realizada por el Great Place to Work Institute y la Revista capital.

Al año siguiente la empresa obtiene el Premio Carlos Vial Espantoso (12), el mayor reconocimiento que se entrega en el país al buen nivel en relaciones laborales y El Diario La Segunda escogió a Enaex entre las empresas más respetadas, por su compromiso con el bienestar de sus trabajadores. A fines del 2002, Planta La Chimba obtiene el primer certificado Medio Ambiental bajo normas ISO 14001:1996, siendo nuevamente precursora de un proceso que rápidamente se reprodujo en el resto de la organización.

El año 2003 se obtiene el Premio Gestión Ambiental otorgado por Asociación de Industriales de Antofagasta, un Reconocimiento del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) a Enaex por encontrarse entre las 100 empresas del país que más capacitación otorgan a sus trabajadores mejorando así su calidad de vida y preparándolo para una mayor competitividad y nuevamente la Revista Capital otorga a Enaex el reconocimiento por encontrarse entre las 25 mejores empresas para trabajar en Chile.

El año 2004, continuando con el desarrollo de las estrategias mencionadas, Enaex fue seleccionada como una de la 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica, encuesta Great Place To Work Institute y El grupo minero Antofagasta Minerals S.A. compuesto por Minera Los Pelambres, Minera El Tesoro y Minera Michilla, otorgó a Enaex el "Premio a La Gestión de Recursos Humanos", por su

destacada gestión en las mineras mencionadas. La empresa empieza a integrar sus sistemas y Planta La Chimba, como precursora de estas iniciativas, obtiene el primer certificado de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:1999 y Planta Mantos Blancos obtiene la Certificación Integrada de Medio Ambiente, Calidad y Seguridad. ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000.

El año 2005 se obtiene un reconocimiento al aporte y participación activa en la gestión de Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad de la División Mantos Blancos otorgado por Anglo American Chile. La presidencia de Anglo American Chile hace un reconocimiento a Enaex por su eficaz contribución al logro de una operación libre de accidentes en las Plantas Mantos Blancos, El Soldado y Los Sauces y Revista Capital otorga nuevamente un reconocimiento por estar entre las 25 mejores empresas para trabajar en Chile. Ese año, también se obtiene el Premio RSE 2005 que entrega la Fundación PROHumana a las empresas que han mostrado avances destacados en sus acciones de Responsabilidad Empresarial.

En esta etapa, la gerencia de Recursos Humanos entrega los procesos a las gerencias de línea, junto con definir una política integrada de Gestión integrada de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

Un paréntesis para el Arte

La empresa ha declarado que su estrategia de desarrollo la ha basado en las personas, poniendo a estas en el centro de la organización y por ello se ha preocupado de ellas como seres integrales. Como muestra de ello asumió numerosas acciones concretas, vinculando el arte con la empresa. Se puede destacar en este ámbito, el libro "Historias Personales" (La Hora del Trueno II) editado recientemente con motivo del 85° aniversario que cumplió Enaex el año 2005, como la continuación de "La Hora del Trueno", libro publicado en 1996, con la historia de esta empresa, que buscaba crear identidad de los empleados con la organización. En esa ocasión, participó además de Gonzalo Rojas, autor de ambos textos, el poeta Raúl Zurita escribiendo el poema "Oh Dios de la Tronadura" dedicado a esta actividad minera, el pintor Mario Murúa realizó un óleo para la portada del libro y el cineasta Manuel Basoalto hizo un vídeo con imágenes de archivos históricos.

A partir de ello la empresa se relacionó con el arte en forma sistemática y en 1998, el artista Dante Rojas, quien trabajó algunos años en la empresa, realizó la exposición fotográfica "Realidad Minera", que mostraba la actividad de la minería subterránea. En 1999, Alvaro Scaramelli, compuso "Canción para Enaex", dedicada a los trabajadores de la empresa. El año 2000, Andrés Márquez, ex integrante del grupo Illapu, compuso "Canto de Tronadura", como homenaje a la actividad principal de la empresa y posteriormente, completando la trilogía dedicada a la música, La Rue Morgue musicalizó el poema "Millones de Estrellas" de Ricardo Nanjari, dedicado a la Planta de Nitrato de Amonio (13). Todas estas experiencias realizadas con reconocidos cantantes y músicos chilenos, fueron reproducidas en discos compactos que se obsequiaron a trabajadores, clientes y familiares. Enaex ha auspiciado además, numerosas exposiciones de pintura, entre las que se destacan "Explosión de Arte", que reunió a artistas de la IV Región y "Millones de Estrellas" con artistas de la II Región del país. El escultor Jorge Barba realizó una escultura de pequeño formato, titulada

“Fragmentación 2000”, como homenaje a los 80 años de la empresa, en una edición de 50 piezas.

El año 2001, Casa de Moneda, plasmó en una medalla de edición limitada, la obtención del Premio Nacional a la Calidad y la Excelencia, por parte de Enaex. El año siguiente, Alda Tello realizó pinturas inspiradas en la Planta de Río Loa y el escultor Carlos Edwards, instaló en la compañía tres esculturas, Tronadura y Ojos del Desierto I y II. Ese mismo año 2002, Andrés Seguel dirigió la obra de teatro “La Hora del Trueno”, que se representó en diversos escenarios del país y Cristóbal Cvitanic dirigió el documental titulado: “Opache: Un Ojo en el Desierto”.

Actualmente la empresa continúa auspiciando eventos, obras de teatro, musicales y artistas, como el músico Rudy Wiedmaier, los pintores Carlos Sanz, Starka y el grupo de música étnica Kalimarimba, entre muchos otros. De este modo la empresa ha vinculado el arte en su quehacer, promoviendo el desarrollo integral de su personal y proyectando a la comunidad un interés por los valores culturales, artísticos y espirituales.

Lecciones del Proceso

Desde que la empresa empieza a desarrollar una gestión formal de Calidad y Excelencia, se produce un cambio gradual de la cultura organizacional y un desarrollo continuo que ha permitido obtener algunas experiencias. La organización amplía su mirada e incorpora a todos los grupos de interés, con un foco en las personas, más que en los aspectos técnicos. El proceso permite hacer algunas reflexiones, unas de carácter general y otras más específicas y claves, que podrán ayudar a las empresas que están iniciando un proyecto de estas características, siendo los aspectos más relevantes a considerar, los siguientes:

Compromiso de la Dirección: Ha sido fundamental que la dirección de la empresa, esté comprometida con el proyecto, no solo en un nivel de apoyo, sino con la aplicación de un liderazgo activo, asignación de recursos y medición continua de los avances. La ausencia de este compromiso, no habría permitido que el proyecto alcanzara un buen nivel de desarrollo. En la empresa han convivido diferentes culturas y estilos de liderazgo, sin embargo alinear estas fuerzas ha permitido obtener los resultados deseados.

Orientación al Cliente: Orientar los esfuerzos a entregar un mejor servicio a los clientes, incorporando conceptos de cliente interno y externo, ha permitido contar con parámetros de medición continua, desde dentro de la organización y desde fuera, como timón para darle la dirección deseada a la aplicación de los modelos.

Compromiso del personal: La Dirección debe ser capaz permanentemente de transmitir su compromiso a todo el personal y desplegar la estrategia. Son ellos quienes en definitiva llevan a cabo el proceso. La capacitación, la motivación, una orientación al desempeño y todas las estrategias disponibles en el área de recursos humanos, aplicadas permanentemente han permitido que esto ocurra.

Estrategia y despliegue: Uno de los aspectos más complejos es hacer que las estrategias lleguen a toda la organización. Para ello existen diferentes técnicas, como

por ejemplo el Cuadro de Mando (14) u otras. Sin embargo nuestra empresa utilizó una combinación que le dio gran importancia a la herramienta de evaluación de desempeño como forma para desplegar la estrategia y establecer los compromisos entre el líder y los seguidores.

Proyectos Ambiciosos: La implantación de Calidad Total en los años 80, fracasó en muchas empresas, por que éstas pretendieron cambiar toda la organización de una vez, sin reconocer que este es un proceso gradual que involucra un cambio cultural, credibilidad y compromiso. Del mismo modo, algunos proyectos de certificación de calidad han fracasado, por tratar de abarcar áreas muy grandes, o por que no han sabido segmentarlos en forma adecuada. La experiencia relatada, supone un trabajo en áreas pequeñas de alto impacto al comienzo, para luego por medio de capacitación y un contagio natural, permitir que hoy esté toda la organización involucrada y trabajando en el tema.

Madurez de la Organización: empresas que se encuentran con un clima laboral excesivamente negativo, en condiciones de inestabilidad financiera o que deben resolver problemas básicos de supervivencia, no están aptas para iniciar un proceso de calidad. Es importante crear las condiciones adecuadas para iniciar un proyecto de esta naturaleza, pues este perdurará en el tiempo.

Burocracia: Un peligro usual es tratar de documentar todo, creando manuales y procedimientos interminables o llenándose de Políticas que nadie es capaz de memorizar o poner en práctica. Los documentos deben ser simples y breves, no utilizando copias de otras empresas, deben estar relacionados y en lo posible descentralizados. El entorno es muy importante, por lo cual los métodos y las soluciones deben ser flexibles. Del mismo modo no es conveniente tratar de cambiar lo existente, si es que la forma original funciona bien. En una segunda etapa, se debe pensar en el mejoramiento, una vez que el sistema está en estado de régimen.

Medir lo Relevante: Lo peor que puede suceder es hacer un hermoso sistema que no sirva para nada. Si los objetivos están mal especificados o se realizan medidas innecesarias, podemos obtener un resultado que no entregue valor a la empresa ni al cliente. Además, como cada empresa puede establecer “como” hacer las cosas, un peligro latente es el fijarse “un como” muy poco exigente.

El Éxito de la Meta Cumplida: Lograr un certificado de calidad o un reconocimiento, no significa tener productos de calidad, ni que la empresa sea de excelencia. Hay muchas empresas que una vez obtenido el certificado, abandonan los proyectos, por que no han visualizado esta actividad como un proceso que continúa mejorándose en el tiempo y solo perseguían el éxito de la meta cumplida. Hay muchas empresas con sofisticados sistemas de seguridad que tienen accidentes, por que no han incorporado el hábito ni el mejoramiento continuo en sus sistemas.

Sentido de Pertenencia: Cuando los acontecimientos del mundo se hacen cada día más complejos, es necesario transmitir a la gente un sentido de pertenencia, lo que se logra conservando una identidad, donde la historia es parte de ese proceso y también un sentido de trascendencia hacia metas dignas. El proceso de calidad debe estar dentro de este marco, para que no sea observado con recelo por la organización.

Socio de Negocio: Los ejecutivos de Recursos Humanos deben estar en línea con la estrategia del negocio e impulsar los procesos de incorporación de la calidad en las organizaciones, utilizando las herramientas poderosas que el área cuenta para ello.

Los conceptos de marketing pueden ayudar a posicionar las áreas de Recursos Humanos en la organización. (15).

Entrelazar la Estrategia de Calidad con la de la Empresa: La estrategia de calidad debe ser parte de la estrategia de la empresa. Si esto no es así, es porque la Dirección de la empresa no tiene considerado incorporar la calidad en su estrategia y no se cumplirán las condiciones anteriormente descritas.

Responsabilidad Social: el enfoque de RSE es la única forma en que los proyectos de la organización se hacen sustentables en el tiempo, por ello es deseable que una política de este tipo complementa a la de calidad.

Un objetivo mayor: La organización nunca debe olvidar que todos sus referentes tienen un objetivo mayor que debe ser consistente con el que plantea la empresa. Por ello, es importante que las personas puedan integrar su vida y a través del trabajo y su desarrollo personal, intervenir las variables internas para ser felices (16), objetivo común de todos los integrantes de una organización.

La experiencia de Enaex, ha permitido visualizar los puntos tratados, como alguno de los más relevantes para el éxito durante el proceso de implantación de los modelos. Esto ha podido compararse con la experiencia de otras empresas que han iniciado procesos similares y que se encuentran en el camino de la excelencia.

Conclusiones

Esta presentación ha tenido por propósito compartir una experiencia considerada exitosa, de tal modo que las empresas que se están iniciando en estos temas, conozcan una alternativa válida posible de desarrollar en sus compañías. Hay algunas claves, que permiten que este proceso no sea excesivamente complejo para las organizaciones, pero lo más importante es reconocer que tarde o temprano hay que empezar, si se quiere lograr un nivel de excelencia. Se han planteado tres caminos de desarrollo: Trabajar dentro de un marco de gestión de calidad en forma integrada, utilizando las normas de calidad y otras, como medida concreta en los procesos más relevantes. Considerar al recurso humano como el factor más importante de la organización, más allá de los discursos y las declaraciones y Hacerlo en un contexto de Responsabilidad Social, contribuyendo al desarrollo humano con proyectos que sean sustentables, es decir que no comprometan las posibilidades de las futuras generaciones.

Referencias Bibliográficas

Premio Nacional a la Calidad. Bases y Guía. Centro Nacional de la Productividad y la Calidad CHILE. (1).

ISO 9000: Una Visión Gerencial. De Angel Pola Mascada, ESPAÑA. (2).

Las Nuevas Normas ISO serie 9000:2000. De: Fabio Bianco, BRASIL. (3).

Conocimiento es Futuro. De Luigi Valdés, MEXICO. (4).

Guía ISO 14000. De Joseph Cascio y otros. Mc. Graw Hill (5).

El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. De Dave Ulrich y otros. Ed. Gestión 2000. (6).

La Propuesta de Valor de Recursos Humanos. De Dave Ulrich. Harvard Business School Press. (7).

Liderazgo y Dirección de Personas. De Neil Sendelbach. Univ. de Michigan. (8).

Coaching. Herramientas para el cambio. De Robert Dilts. Ed. Urano. (9).

Enaex y la Responsabilidad Social Empresarial (10).

La Hora del Trueno I y II. De Gonzalo Rojas Donoso. (11).

Más que Empresas, Personas. Varios autores. Ed. Aguilar. (12).

Mirar de Afuera. Poemas de Ricardo Nanjari. RIL Editores. (13).

El Cuadro de Mando de RR.HH. De Becker, Huselid y Ulrich. Ed. Gestión 2000. (14)

Marketing y Recursos Humanos. Artículo de Ricardo Nanjari. (15).

La auténtica Felicidad. Martin Seligman. Ed. Vergara. (16)

Currículum del Autor

Ricardo Nanjari Román, (Valparaíso 1953). Poeta, Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1981), Ingeniero de ejecución Electrónico de la Universidad Santa María (1977) y Magíster en Dirección de Empresas de la Universidad Adolfo Ibáñez (1998).

Es Gerente de Recursos Humanos de Enaex S.A. desde 1992, donde ha coordinado el proceso de incorporación de sistemas de gestión de calidad y normas ISO en la compañía y ha desarrollado diversos proyectos culturales, con artistas plásticos, escultores, poetas, músicos y actores, buscando conciliar el mundo del arte con el de la empresa.

Ha dirigido el proceso que permitió a Enaex obtener el Premio Nacional a la Calidad Versión 2001, estar entre las 25 Mejores Empresas para Trabajar en Chile, según encuestas realizadas por el Great Place to Work Institute y la Revista Capital, en las versiones 2001, 2003 y 2005 y obtener el Premio Carlos Vial Espantoso, en la versión 2002. También ha liderado el proceso de incorporación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en la organización, que le significó a Enaex obtener el Premio RSE 2005 que otorga la Fundación PROhumana.

Es profesor de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Alberto Hurtado, miembro de las Comisiones Educación y Laboral de Asiquim y Consejero de Filiales del Hogar de Cristo. Ha sido relator en seminarios de calidad y recursos humanos y ha participado en Congresos internacionales en EEUU, Suiza, México, Inglaterra, Argentina y Rusia. Es columnista habitual de revistas especializadas.

El año 2000 presentó la ponencia: "Experiencia de Calidad en una Empresa Minera" en el XIV Congreso Latinoamericano de Calidad realizado en México y el año 2001, obtuvo el premio por el mejor trabajo presentado en el VI Congreso Mundial de Quality Management, realizado en Santiago de Chile, con el tema: "Importancia del Liderazgo y las personas dentro del modelo de Gestión de Calidad". En octubre de 2003 fue delegado ante la OIT en Ginebra, representando a los empleadores de Chile, para analizar el tema "Prácticas de Trabajo Flexible en la Industria Química". El año 2004 obtiene el Premio Julio Donoso Donoso que otorga el Instituto de Ingenieros de Chile al ingeniero con la más destacada contribución en las relaciones humanas en las empresas y hacia la comunidad. El año 2005 obtiene un reconocimiento del Instituto de Ingenieros de Minas de Chile por sus 25 años de carrera y su vínculo con la minería.

Además ha publicado tres libros de poemas: "El Viaje de Regreso" (2000), "Recuerdos Prestados" (2003) y "Mirar de Afuera" (RIL Editores, 2004), este último musicalizado por Rudy Wiedmaier y editado en un CD del mismo nombre. En este ámbito realizó un segundo CD "Hija de los bosques" para la empresa de celulosa CMPC.