

GESTIÓN

El caso Enami Ventanas



JUAN BRAVO


EVOLUCIÓN
Editorial

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (ó \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

GESTIÓN

El caso Enami Ventanas

Juan Bravo Carrasco

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

© Editorial Evolución S.A., 2005

Derechos reservados
Registro de propiedad Intelectual: 145.598
I.S.B.N.: 956-7604-10-x
Versión 5, 4 de Febrero de 2005

Editorial Evolución S.A.
Teléfono (56-32) 732194
Minerales 119 Quilpué
www.evolucion.cl
Santiago • Chile

Diseño e Impresión
Impresos El Mercurio de Valparaíso S.A.
1ª Edición de 2.000 ejemplares,
Enero de 2005, Ventanas, Chile

RECONOCIMIENTOS

A Edmundo Morales, Gerente de Enami Ventanas, quien, en su estilo participativo de liderazgo, facilitó la realización de este texto y fue objeto de múltiples entrevistas. No solamente ahora, hay también una historia de reflexiones que viene desde el programa de UCV TV "A la Salida del Túnel" y el respectivo libro del mismo título en el año 2000.

A Maximiliano Soto, Jefe de Relaciones Públicas, quien ha sido el verdadero inspirador de esta obra. Max ha trabajado incansablemente en lograr que un trabajo de estas características viera la luz pública. Él consideró vital dejar testimonio de la cultura y valores de Enami Ventanas.

A mi estimado amigo Rodolfo Ramírez, su ayuda ha resultado fundamental por su rica experiencia, las precisiones y su extraordinaria disposición a toda hora.

Agradecer también el tiempo y comentarios de dos destacados consultores de empresas: Jorge Hojman y Ricardo Venegas, ambos cooperaron en dos etapas centrales en la historia de Enami Ventanas. Jorge a principios de los noventa apoyando la "Visión de Futuro" desde la empresa Deloitte. Ricardo a fines de los noventa en la "Alianza Estratégica" y en los planes estratégicos respectivos desde la empresa URVE Consulting. En ambos casos su trabajo abarcó toda ENAMI y trabajaron con socios y colaboradores a quienes se les menciona en sus respectivas entrevistas.

Reconocer a profesionales en servicio activo en Enami Ventanas, quienes han aportado de muchas formas: mediante entrevistas y comentarios, revisiones de varios borradores de este texto y con valioso material actual e histórico, entre otras. Me refiero a:

- Germán Richter, Superintendente General (o Subgerente)
- Luis Guerra, Presidente del Sindicato Enami Ventanas 1
- Hugo Zavala, Jefe de Seguridad Integral
- Sergio Carstens, Jefe de Gestión Ambiental
- Hugo Valenzuela, Jefe de Informática
- Juan Bugueño, Encargado de Asistencia Social
- Juan Ferrari, Implementador de la norma de calidad ISO 14001
- Malcolm Gompertz, Jefe de Control de Gestión
- Mary Aspé, Prevencionista y Secretaria del Comité Paritario
- Christian Barria, Jefe de Gestión de Calidad Integral

También agradecer a quienes han aportado en cursos, reuniones y publicaciones aunque originalmente no sabíamos que ayudarían en esta obra: Luis González, Mario Soto, Ricardo Valenzuela, Dennys Mendoza, Manuel Peñailillo, Rodolfo Ayala, Carlos Bustos, René Cordero, Silvano Mazzon y Juan Díaz, entre muchos otros.

El mismo reconocimiento a los aportes de ex-funcionarios de Enami Ventanas, sus valiosos comentarios, reflexiones, material y sabiduría expresada en múltiples entrevistas han sido vitales para esta obra y para el aprendizaje personal del autor, me refiero a: Raúl Novoa, Patricio Trincado, Fernando García de Pablo, Herman Alday, Ricardo Moreno, Roberto Valdivia, Lucas Gómez, Sergio Yuri y Juan Scheib.

Especial mención merece Luis Rojas Caroca, ex funcionario encargado de Ensayes de Control de Calidad, a quien se le reconoce su pasión por rescatar la memoria de Enami Ventanas.

Agradecer los aportes de amigos cercanos y colaboradores del autor, ya sea por las revisiones o la ayuda en otras labores que le dejaron el tiempo para poder dedicarse a esta obra. A mi hermana Silvia, a Rodrigo Silva, Juan Carlos González y Rolf Achterberg.

Son muchas más las personas de Enami Ventanas en servicio activo que quisieron contribuir, así como ex-funcionarios que estuvieron siempre dispuestos a aportar de su tiempo para el mejor resultado de esta investigación. Mi agradecimiento y señalar que no faltará oportunidad para canalizar ese entusiasmo y ganas de aportar.

A las muchas personas que seguramente por error mío estoy dejando de nombrar en este reconocimiento y a las muchas más que dejé de nombrar en el texto y que en justicia deberían estar. A todos ellos mis sinceras disculpas. También aprovecho de pedir disculpas desde ya por los errores que seguramente los lectores encontrarán. Tengo dos excusas para todo esto. Una es la humanidad, en el sentido de que uno no se levanta en la mañana planeando cometer errores, llegan solos y probablemente en mayor cantidad en mi caso. La otra es la necesidad de fijar un límite de tiempo a una obra que daría para una extensión varias veces superior a la presente... apelo a su paciencia.

En esta ocasión el rol de mi familia fue central, no sólo en aceptar la mayor dedicación del autor a una obra de este tipo sino también en acciones concretas: el diseño de la tapa por Juan Pablo, a punto de egresar de su carrera de diseñador gráfico y el apoyo en múltiples temas tecnológicos de mis hijos Daniel y Mauricio (los lectores ya lo saben, los jóvenes de hoy saben más que nosotros en este campo). Mi esposa, Sonia, ofreció variado apoyo logístico, incluyendo la importancia de crear ambiente. Mi profundo agradecimiento a ellos.

CONTENIDO

Reconocimientos	4
Contenido	7
Introducción	13
Lo que hacemos muy bien: el sistema de diferenciación	15
“Conocernos mejor” en Enami Ventanas	16
Un recorrido por las mejores prácticas	17
Parte I. Las empresas se distinguen por lo que hacen muy bien	
Capítulo 1. El sistema de diferenciación	23
1.1. Las nuevas directrices	23
1.2. Competitividad de clase mundial	26
1.3. Soluciones de clase mundial	26
1.4. ¿Qué funciona realmente en las organizaciones?	27
1.5. Búsqueda de la esencia de la organización	27
1.6. Habilidad central	28
1.7. El sistema de diferenciación	28
1.8. ¿Cómo se construye el sistema de diferenciación?	31
Capítulo 2. Aplicaciones del sistema de diferenciación	33
2.1. El caso Integramédica	33
2.2. El caso Transtecnia Chile Ltda.	35
2.3. El caso IST	37
2.4. El caso BancoEstado	40
2.5. El caso Enami Ventanas	42
Capítulo 3. Las mejores prácticas de la gestión de empresas	47
3.1. ¿Qué es una organización?	47
3.2. Definición de organización	48
3.3. Características sociales de la organización	51
3.4. Importancia de la visión	51
3.5. Desarrollo de la organización	52
3.6. Desarrollo del país y de la organización	53
3.7. La organización participativa	54
3.8. Emoción e intensidad	54
3.9. Cultura de la organización	55
3.10. ¿A quién pertenece la empresa?	56
3.11. Alinear todo, en busca de la armonía	56
3.12. Alineamiento con la cultura de la organización	58
3.13. Armonía entre los grupos de interés	58
3.14. Las responsabilidades de la gerencia	59
3.15. Centrarse en la misión del negocio	59
3.16. Mejorar permanentemente la productividad	60

3.17. Promover una organización inteligente	61
3.18. Decidir rápidamente	61
3.19. Liderar	62
3.20. Orientación al cliente	63
Parte II. El caso de la Fundición y Refinería Ventanas de la Empresa Nacional de Minería	
Introducción	67
Capítulo 4. Enami Ventanas hoy	69
4.1. Ejes estratégicos	
4.2. Síntesis histórica	72
4.3. La fundición	74
4.4. La refinería	75
4.5. Productos y capacidades	7
4.6. Cumplimiento ambiental	76
4.7. El proceso productivo	77
4.8. Competitividad	77
4.9. Una breve reseña numérica	78
4.10. Certificaciones ISO 9000 en la gestión de calidad	79
4.11. Misión y visión	79
4.12. La capacitación del personal	80
4.13. Integración en el entorno	81
Capítulo 5. El proceso para llegar hasta hoy	83
5.1. La comunidad respalda instalación de fundición en la V Región (1957)	84
5.2. Inicio del proyecto (1958)	85
5.3. El inicio de las faenas (1960)	86
5.4. Comienza la operación de la fundición (1964)	87
5.5. Los pioneros (1964)	88
5.6. Comienza la operación de la refinería (1966)	88
5.7. Inicio del refinado a fuego (1966)	90
5.8. Mayor producción y exportación (1967-68)	91
5.9. Comienza la crisis de la contaminación (años 70)	92
5.10. Algunos hechos de la década del 80	93
5.11. Cambio de gerente en 1990	95
5.12. Pioneros en descontaminar en los años 90	96
5.13. Visión de futuro participativa (1992)	98
5.14. Acciones del proyecto de gestión ambiental 1993-95	101
5.15. Cambios en la dirección (1995 - 1996)	102
5.16. Programa de mejoramiento ambiental 1997	102
5.17. Alianza estratégica de ENAMI (1998)	103
5.18. Los maestros-guías y sus jóvenes aprendices (1999)	105

5.19. Juegos teatrales y certificación ISO 9000 en el 2000	109
5.20. Visitas, eventos y gestión ambiental en el 2001	11
5.21. Estado de suelos no limita cultivos (2002)	112
5.22. Entorno, personas y acuerdo con Codelco (2003)	113
5.23. Se formaliza traspaso de Enami Ventanas a Codelco (2003)	114
Capítulo 6. El liderazgo	117
6.1. Las responsabilidades de la gerencia	117
6.2. Características generales de liderazgo	118
6.3. Ver las oportunidades	118
6.4. Rol facilitador	120
6.5. Trabajo en equipo en la solución de problemas	120
6.6. La participación	121
6.7. El liderazgo, conclusión	121
Capítulo 7. Una historia de valor	123
7.1. La lucha por la creación de Enami Ventanas	123
7.2. La lucha por la producción	125
7.3. La lucha ambiental	12
7.4. La lucha por la seguridad	126
7.5. La lucha por las personas y sus familias	126
7.6. El traspaso a Codelco	128
7.7. Una historia viva	128
7.8. Una historia de valor, conclusiones	129
Capítulo 8. La productividad	131
8.1. Las innovaciones y la responsabilidad social	13
8.2. La ingeniería dura	132
8.3. Algunos ejemplos de la ingeniería interna	133
8.4. El aporte de la ingeniería	139
8.5. Los innovadores	1
8.6. Productividad, en conclusión	140
Capítulo 9. Opción por el entorno	141
9.1. Los inicios de la gestión ambiental	141
9.2. Apoyo real a la comunidad	142
9.3. Calidad: ejemplo de ENAMI destaca en Congreso ISO 14.000	145
9.4. Visita de expertos alemanes	145
9.5. Sistema de gestión ambiental	14
9.6. Vínculos con las instituciones de educación superior	146
9.7. Proyectos de enseñanza técnico profesional en liceos de Puchuncaví	148
9.8. ¡Creamos en nuestro país, creamos en nuestros talentos!	149
9.9. Encuentro interfundiciones de Cobre	150

9.10. El rol en la sociedad de los profesionales de Enami Ventanas	151
9.11. Opción por el entorno, en conclusión	151
Capítulo 10. Las personas son la clave	153
10.1. Gestación de la visión de futuro participativa	154
10.2. Equipo de comunicación	155
10.3. La autoformación	156
10.4. La formación de monitores y supervisores	156
10.5. Mayor educación	157
10.6. La responsabilidad social	158
10.7. Vicecampeones en seguridad	158
10.8. Alianza estratégica de ENAMI	159
10.9. El aporte sindical	161
10.10. El control de pérdidas	165
10.11. Las personas, en conclusión	166
Conclusiones	167
El sistema de diferenciación	169
Cuidar y aprovechar una cultura valiosa	170
Anexo 1. Proceso de Fundición y Refinería de Enami Ventanas	172
Etapa 1: RAM (Recepción y Almacenamiento Mezcla)	172
Etapa 2: Paso por los distintos hornos de fundición	172
Etapa 3: Refinación de cobre	173
Etapa 4: Almacenamiento y despacho del cátodo de cobre	174
Otros procesos	174
Anexo 2. Alianza estratégica de ENAMI	175
A2.1. Rol de ENAMI	175
A2.2. Beneficio, fusión y refinación	175
A2.3. Optimización de la gestión	175
A2.4. Innovación tecnológica	176
A2.5. Optimización de los recursos y mejora continua	176
A2.6. Preocupación por el medio ambiente	177
A2.7. Seguridad integral	177
A2.8. Relaciones laborales	177
A2.9. Comunicación e información	178
A2.10. Participación	178
A2.11. Desarrollo, inversiones y propiedad	178
A2.12. Nuevos negocios	179

Anexo 3. Cronología de Enami Ventanas	180
Anexo 4. Detalles de su historia	181
A4.1. Los esfuerzos para tener la planta en la V Región (1957)	182
A4.2. El testimonio de un pionero, Herman Alday	186
A4.3. La decisión final	189
A4.4. Nubes en el horizonte	189
A4.5. Ahora sí, el inicio de las faenas	190
A4.6. La adquisición de la refinería	191
A4.7. Testimonio de un pionero: Patricio Trincado (1964)	191
A4.8. Inicio del refino a fuego, una anécdota de Guillermo Arce	192
A4.9. Crece el problema de la contaminación (1974)	194
A4.10. Avances en la producción y en lo social	194
A4.11. Sigue la contaminación (1979)	195
A4.12. El terremoto de 1985	196
A4.13. La planta de ácido sulfúrico	196
A4.14. A los 25 años (1989)	197
A4.15. El fantasma de la privatización en 1989-90	198
A4.16. Convenio para descontaminar Puchuncaví (1990)	198
A4.17. Visión de futuro Enami Ventanas (1992)	
A4.18. Gestión ambiental 1993-7	200
A4.19. Enami Ventanas destaca en gestión del medioambiente y en seguridad (1997)	202
A4.20. Alianza estratégica de ENAMI, un hito en 1998	205
A4.21. Logros en 1998	206
A4.22. Hechos relevantes en 1999	208
A4.23. Logros en el 2000	212
A4.24. El Convertidor Teniente en el 2000	214
A4.25. Visita de un cliente argentino en Ventanas (2001)	215
A4.26. Otros hechos destacados en el 2001	215
A4.27. Novedades en el 2002	219
Bibliografía	222