

CONSTRUCCIÓN MINERA

& Energía

NÚMERO 22 / MARZO-ABRIL 2017



MEDIO ASOCIADO
EXPONOR 2017

EXPONOR
CHILE 2017

Metodología BIM

Con un alto potencial para la industria, esta alternativa debe enfrentar algunos desafíos relacionados con la falta de difusión, conocimiento e implementación en el ciclo de vida completo de los proyectos, así como de estandarización para su aplicación.

Herramienta con potencial

EDUARDO BRUNA, GERENTE DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE MINERA ESCONDIDA

"Trabajar con y para las personas permite conseguir, con una muy baja inversión, resultados inesperados para el mercado actual"



Entrevista de Eduardo Bruna para la revista

Cámara Chilena de la Construcción Construcción Minería. Mes de abril 2017



“Quisimos mejorar nuestra manera de trabajar, eliminando paradigmas relacionados con la formación de equipos, mejorando las relaciones interpersonales, la motivación que siente una persona cuando sabe qué aporta y cuánto aporta, y que su trabajo es valorado”.

Gracias a la gestión de Eduardo Bruna, actual gerente de Desarrollo de Proyectos de Minera Escondida, se implementó un taller de productividad y felicidad que buscó concentrarse en el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los equipos, para que compartan, se conozcan, tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades y, desde ahí, construyan un trabajo colaborativo en torno a la convivencia y la felicidad.

En conversación con Revista Construcción Minera & Energía, Eduardo Bruna indicó que con esta iniciativa buscaron “rescatar los valores que una vez aprendimos y que con el tiempo hemos perdido, debido a la equivocada búsqueda de resultados para ser competitivos: la empatía, la honestidad, el respeto, etc. Una vez que comienzan a entender, se generan otras conductas como el reconocimiento, la autocrítica, el pedir ayuda, entregar o recibir retroalimentación”.

¿Cómo surgió la iniciativa de crear el taller de productividad y felicidad, cuáles fueron las principales razones para implementarlo?

Esta iniciativa comenzó al iniciar la etapa de estudios de un nuevo proyecto de inversiones para la compañía. El anterior proyecto ejecutado había significado un gran esfuerzo y desgaste producto de no haber atendido aprendizajes anteriores, por lo tanto quisimos mejorar nuestra manera de trabajar, eliminando paradigmas relacionados con la formación de equipos, mejorando las relaciones interpersonales, la motivación que siente una persona cuando sabe qué aporta y cuánto aporta, y que su trabajo es valorado.

Aprovechando un magister realizado en manejo de proyectos, y habiendo desarrollado mi tema de titulación en “Mejoramiento de la productividad en la minería”, me enfoqué en las personas, en eliminar las trabas que significan la confidencialidad de los planes, compartir estrategias, programas, objetivos, resultados y errores.



Durante este proceso contactamos a un consultor (Allegro Consulting César Hernández Grbic) con experiencia en consultoría de liderazgos, quienes estaban impartiendo un coaching de la felicidad a las empresas.

Les manifesté mi idea de relacionar la productividad con la felicidad, y así nació el “Taller de felicidad & Productividad”

¿Cuáles son los objetivos principales del taller?

La principal línea de trabajo del taller es el capital humano. En un equipo de trabajo es muy importante que las personas conozcan sus habilidades a través de sus compañeros y jefes. Esto no solo les permite identificarlas (algunas de ellas son desconocidas para cada uno) sino también examinar sus falencias y, por tanto, su necesidad de reforzar o aprender. Permite que las personas sean ubicadas en la posición en la que su rendimiento sea óptimo. Cuando aquello ocurre, vienen los logros, las iniciativas, las mejores prácticas y la felicidad.

¿Cómo se implementó?

- El taller consistió en 5 sesiones de 4 horas cada una, integrado por 12 personas. En él, las personas aprendieron a conocerse, identificar sus fortalezas y debilidades. Lo importante es que dentro de los equipos logren conocer las distintas características de las personas, “saber quiénes son fuertes en sus debilidades”, lo que les permite identificar a lo que llamo “socio laboral”; es decir, quien puede ayudarlos a enfrentar los escenarios en que son débiles o se sienten incómodos. También sabrán en qué escenario se sentirán seguros, en el que pueden actuar con mucha potencia y hacer un gran aporte.
- En este proceso las personas descubren sus bondades, sueños, problemas, expectativas, y advierten que éstos son similares a las de sus compañeros, lo que aumenta la empatía necesaria para actuar como equipo.
- El taller se impartió al equipo del mandante y una vez generado el clima, viene el cambio de relación y entendimiento con las empresas colaboradoras. Nace una relación distinta con los equipos que nos atienden y comienza un proceso que denominamos “recuperar las confianzas” para lograr el verdadero ganar-ganar que se genera cuando las partes entendemos el negocio y el cómo sacarlo adelante cumpliendo las expectativas que ambos establecieron al principio, sin trabas, en un gran ambiente de confianza mutua y transparencia.
- Posteriormente, a través de un psicólogo, se desarrolla el “Programa de riesgos Sicosociales” que busca trabajar la salud mental de los trabajadores, entregando herramientas para enfrentar las condiciones psicológicas del trabajo y personales. Para lo anterior, se diseñó el taller “Conectando cuerpo y mente” que sirvió como orientación para mejorar desempeños y clima laboral.



“Cada integrante piensa en sus sueños, cómo aportar, qué le atrae y qué no le atrae del trabajo y por qué. Cómo podría mejorar su percepción de trabajar en turnos, fuera de la casa, o qué necesita para sentirse mejor al estar fuera de la casa por 8 días cada turno, etc . Una vez realizada esta actividad se comienzan a materializar dichos sueños”.

RESULTADOS

¿De qué forma “la felicidad” puede aportar al fortalecimiento de la productividad?

Buscábamos rescatar valores que una vez aprendimos y que con el tiempo hemos perdido, debido la equivocada búsqueda de resultados para ser competitivos: la empatía, la honestidad, el respeto, etc. Una vez que comienzan a entender, se generan otras conductas como el reconocimiento, la autocrítica, el pedir ayuda, entregar o recibir retroalimentación.

Trabajar con y para las personas permite conseguir, con una muy baja inversión, resultados inesperados para el mercado actual, un grato ambiente, compromiso en la

búsqueda de mejoras y superación. Este proceso tuvo cambios a los 6 meses de implementado, lo que finalmente permitió al cabo de 12 meses importantes resultados en seguridad, costos, plazos y calidad.

¿Qué significa, a su juicio, cambiar la mirada de la reducción de costos a una que busque agregar valor?

¿Cómo se logra?

La reducción de costos tiene alto precio si no viene acompañada de un buen plan que involucre a las personas. Si bien es cierto, esta se puede conseguir, es momentánea y deja heridas que en el futuro generan desconfianzas, distancia y, por ende, aumento de los costos. Es como el efecto rebote cuando intentas bajar de peso.

Se agrega valor cuando logramos hacer entender a nuestros equipos que las partes ganamos si aportamos, si evitamos la pérdida de tiempo en negociaciones desgastadoras v/s acuerdos y transparencia en nuestra relación. Compartir información de calidad con los proveedores y hacerlos partícipes del proceso también agrega valor.

Entiendo que esta iniciativa también tiene una arista orientada a la seguridad del trabajador, ¿en qué consiste?

La seguridad es nuestro principal valor. No hay un proyecto exitoso si resultan trabajadores lesionados. Por ello, este entendimiento estratégico implicó generar un proceso diferente de inducción en seguridad: construimos maquetas con los riesgos más importantes que los trabajadores se encontrarían en los frentes de trabajo.

Cada trabajador tiene la oportunidad de interactuar con el riesgo y, a la vez, recomendar medidas de control, lo que tuvo una gran aceptación, más aun cuando estos procesos se realizan en forma personalizada. Estas maquetas también les permitieron planificar los trabajos que se les asignaban y tener un buen conocimiento del alcance del proyecto que están construyendo, su operatividad, objetivos y metas.



“Se agrega valor cuando logramos hacer Entender a nuestros equipos que las partes ganamos si aportamos, si evitamos la pérdida de tiempo en negociaciones desgastadoras v/s acuerdos y transparencia en nuestra relación. Compartir información de calidad con los proveedores y hacerlos partícipes del proceso también agrega valor”.

¿Qué resultados concretos obtuvieron en términos de productividad, cuáles fueron los ítems que mejoraron?

La implementación del programa definitivamente aportó

en forma relevante al éxito del proyecto, por tanto la evaluación que se hace es totalmente positiva y con grandes expectativas. El ítem más importante fue haber terminado el proyecto con un equipo de trabajo sólido y consolidado, en un gran ambiente de trabajo, con altos niveles de responsabilidad y compromiso.

En este proyecto específicamente, los resultados fueron muy importantes:

No hubo accidentes invalidantes, ni con potencial riesgo

30% reducción de costos

14% reducción del plazo

13% reducción de las HH estimadas

A su juicio, ¿puede este taller ser aplicado en otros proyectos del sector y/o en otras industrias como la construcción?

Este es un proceso de cambio, aplicable en cualquier lugar donde existan personas desarrollando una actividad. Son tan solo formas de tratarse, de comunicarse y tener objetivos similares.

En ocasiones las personas piensan que son antagonistas en sus puntos de vista, y puede ser así, pero si existe respeto, transparencia, generosidad, buena información, podemos llegar a objetivos comunes. Esto es la base de un equipo de trabajo. En la industria y en todas las organizaciones esto es fácil de implementar siempre y cuando venga de la línea superior y se den las facilidades y orientaciones para que los procesos tengan el resultado esperado. Los ejecutivos, directores o gerentes debemos estar muy convencidos de esta iniciativa y apoyarla. Eso es clave para el éxito de este programa.

¿Cuál sería su principal reflexión en torno a este tema?

Cuando trabajamos con las personas y las hacemos sentir que son parte de un proceso, que pueden y deben aportar con su experiencia, cuando dejamos de ser el monólogo de la explicación y damos la opción a todos de sentirse artífices de un proyecto, reconociendo el aporte que cada uno entrega, es allí cuando logramos aportes y avances en productividad.