

## Caso de Discusión N° 3

# Los Desafíos de Seis Sigma S.A.

Abril 2024

### La Empresa

a) **Creación:** Seis Sigma S.A. fue establecida en 1978. Es una empresa minera en Chile en un mercado laboral altamente competitivo.

b) **Visión:** Somos una compañía global, joven, en pleno crecimiento. Creemos en las personas, en su valor y visión para cambiar el presente. Por eso, tenemos como primera prioridad cuidar la vida, la salud y el bienestar de nuestros trabajadores(as) y de las personas vecinas a nuestras operaciones. Contamos con los(as) mejores profesionales de la industria y la excelencia es un sello irrenunciable en todo lo que hacemos. Privilegiamos una visión de largo plazo, con el coraje para aprender de nuestros errores y para adaptarnos a nuevas realidades. Desarrollamos y fomentamos soluciones innovadoras para realizar nuestro trabajo de forma más eficiente, sustentable e inclusivo.

**Misión:** Excelencia en Seguridad y Medio Ambiente: todos(as) regresamos a casa seguros(as) todos los días. Excelencia en las Personas: todos(as) trabajamos juntos en la misma dirección. Excelencia Operacional: Logramos mejores eficiencias operacionales, eliminando burocracia y barreras. Gestión de Costos: gastamos dinero sabiamente para maximizar el valor.

**Propósito:** Nuestra responsabilidad es mejorar continuamente todos los aspectos (medioambientales, sociales y económicos) de los lugares donde desarrollamos nuestras operaciones, para crear un futuro mejor. Privilegiamos la honestidad, la justicia y la integridad en todo lo que hacemos. Nos preocupamos por nuestros clientes y el mundo en que vivimos. Buscamos llevar a cabo iniciativas que beneficien a la sociedad y nos comprometemos a crear valor para nuestros accionistas, entregar un ambiente de trabajo seguro, sano, diverso e inclusivo, con oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros trabajadores y trabajadoras, proveedores, contratistas y comunidades vecinas, con comunicación clara y sincera y respeto por los demás, convirtiendo a Seis Sigma en una empresa verdaderamente sostenible.

c) **Seguridad:** en la década de los '80, el desempeño de seguridad de la empresa fue deficiente, con un índice de frecuencia de 23 por millón de horas trabajadas. A partir del año 2000, un foco en la prevención de riesgos redujo el índice de frecuencia a 2,8. Actualmente, la seguridad es la primera prioridad y el índice de frecuencia es 1,2.

d) **Objetivos de la Gestión de Personas en Seis Sigma:**

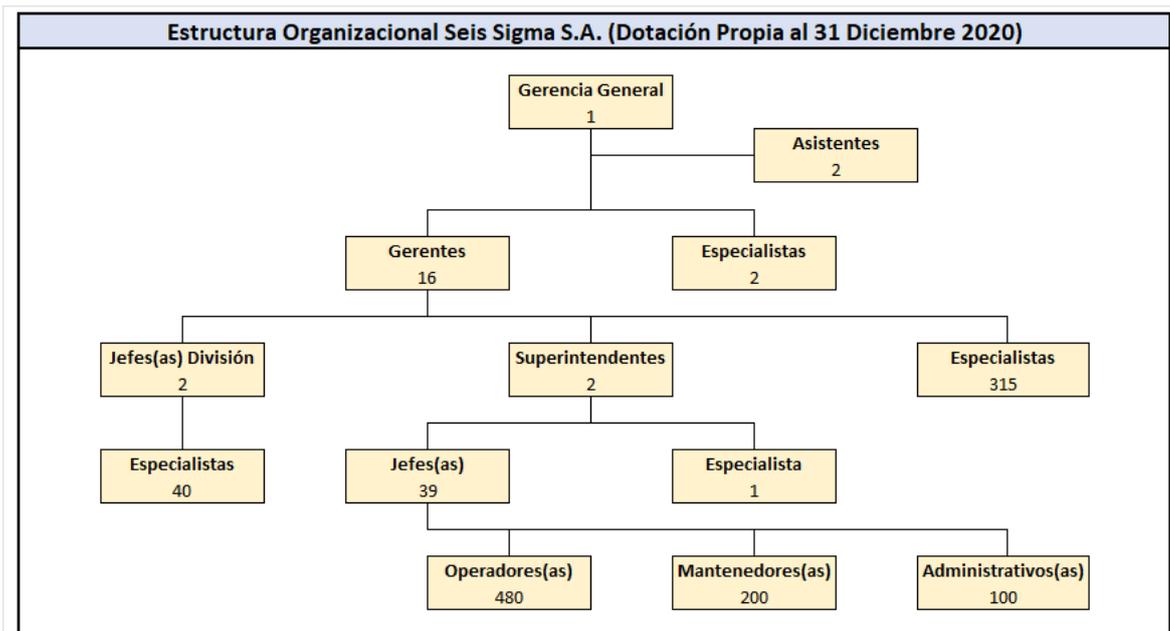
- I. Contar con personas comprometidas con el propósito de Seis Sigma.
- II. Contar con una dotación óptima de personas competentes.
- III. Conformar una cultura diversa e inclusiva, con relaciones laborales cooperadoras y productivas, con todas y todos cumpliendo el código de buenas prácticas laborales.
- IV. Trabajar en red por el beneficio de todas y todos.
- V. Ser el mejor lugar para trabajar.

- e) **Dotación:** la empresa contaba con una dotación propia de 1200 personas y 2400 de empresas contratistas al 31 de diciembre de 2020.

Dotación Seis Sigma S.A. (al 31 de diciembre de cada año)					
	2013	2015	2018	2019	2020
Ejec & Prof	515	513	496	466	418
Oper+Mant+Adm	1030	1028	992	932	782
<b>Dotación Propia</b>	<b>1545</b>	<b>1541</b>	<b>1488</b>	<b>1398</b>	<b>1200</b>
<b>Contratistas</b>	<b>3555</b>	<b>3550</b>	<b>3512</b>	<b>3002</b>	<b>2400</b>
<b>Dotación Total</b>	<b>5100</b>	<b>5091</b>	<b>5000</b>	<b>4400</b>	<b>3600</b>

- f) **Reclutamiento y Selección:** en 2010 se externalizó el proceso de reclutamiento y selección a una consultora de Recursos Humanos con oficinas en la mayoría de las regiones del país. Para los cargos requeridos, la consultora busca candidatos(as) tanto al interior de la empresa como en el mercado externo, en base a un perfil del puesto a cubrir entregado por Recursos Humanos, la historia de la compañía y las condiciones a ofrecer. En ningún momento la consultora se presenta en la empresa para coordinar la puesta en marcha del proceso, a fin de evitar tiempos innecesarios y optimizar la búsqueda. Para cada proceso la consultora debe entregar al área cliente 3 candidatos(as) para que ésta decida a quién adjudicar el proceso. Como parte del plan de reducción de costos instaurado en 2017 y siguiendo las recomendaciones de una consultora internacional, Seis Sigma congeló las contrataciones y generó planes de egreso, con lo cual su fuerza de trabajo bajó de 5.000 personas a fines de 2018 a 3.600 a fines de 2020.
- g) **Evaluación de Desempeño:** La compañía define anualmente los objetivos de cada área y los compromisos individuales de cada persona: sus funciones, responsabilidades y proyectos, áreas de mejora o de desarrollo, incluyendo competencias a mejorar y desarrollar para el futuro. La asignación de la remuneración variable guarda coherencia con la evaluación de desempeño. Seis Sigma cuenta con dos modelos para realizar la evaluación del desempeño dependiendo del estamento organizacional de las personas: (1) el modelo de Gestión por Compromisos (GxC), se aplica al nivel profesional y a la supervisión. La evaluación se basa en evidencias del cumplimiento del qué (objetivos) y del cómo (valores). Cada jefatura realiza la valoración del desempeño de sus colaboradores(as). Dicho sistema busca integrar los objetivos del negocio con el desarrollo profesional de las personas por medio de la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo, utilizando como herramientas los objetivos del área y metas individuales con diferenciación del desempeño; y (2) el modelo de Gestión del Desempeño, que se aplica para evaluar al 60% de los empleados(as) y trabajadores(as). En enero de 2018, se implantó un nuevo modelo para alinear la contribución individual con los objetivos del equipo de trabajo y favorecer, al mismo tiempo, el desarrollo del talento. Se definieron las funciones, responsabilidades (qué) y habilidades (cómo) de acuerdo con el colectivo al que pertenece el colaborador(a). Cada jefatura realiza la valoración del desempeño de cada uno de sus colaboradores(as). Ambos modelos están asociados a incentivos y compensaciones en base al cumplimiento de un 85%, es decir, sólo en la medida que una persona sea capaz de lograr el 85% de las metas propuestas por su jefatura, puede optar a algún aumento de renta o ascenso en la estructura organizacional.
- h) **Clima Organizacional:** las encuestas de clima realizadas durante los últimos 5 años han mostrado un deterioro sostenido de los resultados, siendo las variables más deprimidas la motivación en el puesto de trabajo, la relación supervisor(a)-supervisado(a) y el reconocimiento de los aportes a la organización.

- i) **Capacitación:** el presupuesto anual de capacitación es de US\$5,8 millones. En promedio, cada empleado(a) recibe 5 días de capacitación por año.
- j) **Sindicalización:** los ejecutivos(as) y profesionales no están sindicalizados. Excluyendo a ejecutivos(as) y profesionales, 97% de los trabajadores(as) están sindicalizados(as) en 3 sindicatos.
- k) **Política de Alcohol y Drogas:** establecida en la década de los '90.
- l) **Responsabilidad Social Empresarial:** la empresa inició en 2000 un programa de contribuciones para la educación en las comunidades donde tiene presencia. Desde esa fecha, ha donado US\$ 1,5 millones por año.
- m) **Auditorías:** solo 1 de sobre 100 auditorías, llevada a cabo a petición de uno de sus clientes, fue deficiente (en 2014 a raíz de una falla seria en los controles asociados a sus sistemas de información).
- n) **Ingresos por Ventas:** los ingresos por ventas están relacionados con el precio del cobre, bajando de US\$5.060 millones en 2012 a US\$2.700 millones en 2020.
- o) **Utilidad después de impuestos:** la utilidad neta bajó de US\$1.320 millones en 2012 a US\$540 millones en 2019, subiendo marginalmente a US\$560 millones en 2020.
- p) **Plan de Reducción de Costos:** siguiendo las recomendaciones de una consultora internacional, la empresa instauró un plan de reducción de costos en 2017, congeló las contrataciones y generó planes de egreso, con lo cual su fuerza de trabajo bajó de 5.000 personas a fines de 2018 a 3.600 a fines de 2020. Adicionalmente, la consultora recomendó fijar como estándar que cada supervisor(a) tenga al menos 20 supervisados(as). Este estándar se implementó a todo nivel en la organización.



- q) **Encuesta Remuneraciones:** la empresa encargó en abril 2021 a una consultora una encuesta de remuneración total cubriendo a sus ejecutivos(as) y profesionales. Para estos propósitos, fijó un mercado de comparación de 10 empresas y una orientación de mercado del 50 percentil en remuneración total después de impuestos personales. Los resultados son:
  1. Remuneración total después de impuestos a mayo 2021: en un índice, donde el 50 percentil es 100 y el 75 percentil es 110, Seis Sigma está en 91.

2. Remuneración total proyectada a diciembre 2021: 87 (donde el 50 percentil es 100).

### Rotación Ejecutivos y Profesionales (12 meses a diciembre 2020):

Desempeño	Egresos por Edad				Egresos por Causa			Dotación Total, Ejec y Prof
	< 30	31-40	41+	Total	Renuncia Lamentada	Renuncia No Lamentada, Jubilación	Decisión Empresa	
1Q más alto	2	3	0	5	5	0	0	<b>79</b>
2Q	7	1	0	8	8	0	0	<b>84</b>
3Q	7	3	0	10	6	3	1	<b>101</b>
4Q	3	3	1	7	2	2	3	<b>83</b>
5Q más bajo	13	5	0	18	2	4	12	<b>71</b>

Egresos	32	15	1	48	23	9	16	<b>418</b>
---------	----	----	---	----	----	---	----	------------

<b>Dotación Total Ejec + Prof</b>	<b>303</b>	<b>104</b>	<b>11</b>	<b>418</b>
-----------------------------------	------------	------------	-----------	------------

### Comentarios Seleccionados de Entrevistas de Egreso de Ejecutivos y Profesionales

1. “Estoy muy agradecido por mis 37 años de servicio. Estoy feliz con mi jubilación y con los beneficios para mi jubilación.”
2. “Fue difícil tomar la decisión de partir. Echaré de menos a los amigos que hice en mis dos años acá. Los beneficios son buenos y el trabajo era bueno. Mi supervisor fue un buen mentor. Sin embargo, esta otra empresa me hizo una oferta imposible de rechazar de un 12% de aumento. Creo que tendría que esperar 5 años para conseguir un aumento de sueldo similar.”
3. “Mis aportes no fueron reconocidos.”

4. “Nunca me sentí parte del equipo. Hay favoritos y yo no era uno de ellos.”
5. “He tenido 6 supervisores en los últimos 3 años. El año pasado, me prometieron una promoción. Pero después se fue mi supervisora y el nuevo dijo que no había registros acerca de mi promoción.”
6. “Aquí hay demasiados cambios y yo quiero una mejor calidad de vida.”
7. “No sé por qué me piden que llene este formulario si ustedes me echaron.”
8. “Yo siempre fui de los mejores en mi clase y ahora ustedes me dicen que soy del montón. No creo que el sistema de evaluación sea justo.”
9. “Mi oferta es 10% mayor que acá, más una camioneta.”
10. “Mi cargo es ‘Especialista.’ Todos mis amigos ya son gerentes y hacen lo mismo que yo. Esta estructura plana no da para más.”
11. “Gracias, han sido unos años muy buenos.”
12. “Gracias por darme la oportunidad de expresar lo que siento. Objetivamente, todo en esta compañía es bueno: el sueldo, los beneficios, las oficinas, la capacitación. La gente es amistosa. Pero hay una tensión acá que después de un tiempo te vuelve loco. El trabajo no termina nunca. Mi lista de pendientes no para de crecer. Una iniciativa encima de la otra y nunca eliminamos nada para hacer espacio para los nuevos desafíos. Y los supervisores no tienen tiempo para uno. No quiero seguir trabajando así. Espero que alguien tenga tiempo para leer esto.”
13. “Soy Especialista Financiera. En el MBA pagado por la compañía conocí a un CEO y me impresionó la planificación estratégica que ha implementado. Me voy como su Gerente de Finanzas.”

#### **Comentarios del Equipo de Gestión de Personas de Seis Sigma sobre el Plan de Reducción de Costos**

- Falta información oportuna y formal.
- Los canales de comunicación son poco efectivos y de baja calidad.
- Las jefaturas no informan las decisiones al equipo.
- Hay incertidumbre acerca de la continuidad laboral.
- Poca cercanía de la jefatura.
- No tengo claro lo que se espera de mi función y pienso que estoy perdiendo el tiempo y esfuerzo en tareas que no agregan valor.
- Estoy muy preocupada por los problemas de salud asociados a la pandemia.
- Estoy preocupado por mi productividad en el teletrabajo.
- Creo que falta planificación para enfrentar los desafíos futuros.
- Hay múltiples cambios.
- No sé si los cambios funcionarán.
- Entre el discurso y la acción hay mucho trecho.
- Los sistemas de información no dan el ancho.
- Los equipos no tienen las competencias técnicas requeridas.
- No me siento involucrada en los cambios; siento que se imponen.

**Discusión sobre el Caso**

1. ¿Cuál es su diagnóstico de la situación actual de Seis Sigma?
2. ¿En base a su diagnóstico, cuál sería el plan de acción recomendado?
3. Una consultora internacional recomendó congelar las contrataciones. ¿Es una buena idea? ¿Cuál sería su recomendación?
4. ¿Hay aspectos del proceso de reclutamiento que habría que mejorar?
5. Una consultora internacional diagnosticó que Seis Sigma enfrenta desafíos en gestión del cambio y gestión del conocimiento. ¿Cuál es la evidencia al respecto?
6. ¿Qué recomendaría para mejorar la gestión del cambio y del conocimiento?
7. ¿Qué recomendaría para mejorar el clima organizacional en Seis Sigma?
8. ¿Cuál sería el plan comunicacional asociado al plan de mejora del clima organizacional?
9. Se rumorea que el estamento profesional y de supervisión estaría preparando la sindicalización. ¿Cuáles serían las razones?
10. ¿Cómo se podría aumentar la participación de las personas en la empresa?