



El equipo EME motivó las reuniones formales programadas

TRABAJADORES Y GERENTES IDENTIFICAN QUE LA GESTIÓN DE CALIDAD Y EL ORDEN ES FUNDAMENTAL PARA ADQUIRIR CERTIFICACIONES Y ENTRAR A NUEVOS MERCADOS

PERFIL DE LA COMPAÑÍA

Empresa:	Industria Forestal Huayruro S.A.C.
Localidad:	Ucayali, Perú
Trabajadores:	85 trabajadores - 12 género femenino
Inicio:	1 de junio del 2000
Producto:	Pisos de madera
Destino:	Francia, Bélgica, España, Italia, Croacia, Israel, Estados Unidos, Costa Rica, China, República Dominicana y México

SCORE Perú

Estudio de caso Industria Forestal Huayruro S.A.C.

“Siempre, cualquier enseñanza académica es para mejorar. SCORE Training es interesante porque te hace innovar con tus mismos recursos y las mejoras se reflejan al finalizar el programa. También entendemos que el personal es fundamental en la empresa y es necesario invertir en su desarrollo.”

Javier Navarro Vásquez
Gerente General

¿Cómo lo hicieron?

Industria Forestal Huayruru S.A.C. es una empresa mediana del sector forestal dedicada a la transformación y comercialización de productos en maderas tropicales del Perú como listones, pisos, deckings, entre otros.

El 2017, la empresa inició la implementación de SCORE, y logró culminar tres módulos: “Cooperación en el lugar de trabajo”, “Calidad: gestión del mejoramiento continuo” y “Administración del recurso humano para la cooperación y éxito empresarial”. La empresa tenía el objetivo de mejorar la comunicación y generar una mayor identidad con la empresa entre los gerentes, jefes de planta, supervisores y trabajadores.

Como primer paso, se formó un Equipo de Mejoramiento Empresarial (en adelante: equipo EME), compuesto por el Gerente de Administración, dos jefes de plantas, supervisores y cuatro trabajadores de la línea operativa. El equipo EME encontró las siguientes falencias en el área de producción y administrativa:

- Las coordinaciones eran gestionadas por gerentes y jefes de manera empírica, verbalmente y según la urgencia de ventas.
- La gestión visual para la seguridad y salud de los trabajadores era deficiente, ya que no se contaba con señalización en los pasillos y las áreas.
- No se contaba con programas de mejora del bienestar de los trabajadores.

El equipo EME impulsó actividades de mejora en los temas de comunicación asertiva, mejora de calidad y mejora de satisfacción laboral, logrando los siguientes resultados:

- **Programa de reuniones semanales** de gerentes, jefes, supervisores y trabajadores.
- Implementación del **sistema de sugerencias para los trabajadores**.
- Implementación de tableros informativos que incluyen un espacio de opinión de los trabajadores.
- Mejor ubicación de materiales de producción, **recuperando 1000 m² en las áreas de producción, luego de la aplicación de las 5s**.
- **Gestión de calidad en los nuevos modelos de pisos, muebles etc. que se van innovando**. Jhordan López, jefe de la segunda planta de transformación, comenta: “Está bien innovar, pero no se debe descuidar la etapa final, el producto que va a Francia es muy distinto al que va a España. Si en el secado no le das ese detalle final, la madera no se adapta a las condiciones climáticas del destino, pues la madera se puede doblar, alabear luego de instalada. Hay calidades muy distintas y se tienen que conocer muy bien.”
- **Mejoras en los procesos de transformación de la madera, que han permitido expandirse a nuevos mercados internacionales** al cumplir las certificaciones que se exigen.
- **Reducción de 25% en los accidentes con la señalización de áreas** y de atención en la seguridad y salud en el trabajo.
- **Incremento de 10% en la productividad** del personal de una de las áreas de transformación de la madera, a partir del uso de indicadores claves de desempeño por máquina.
- **Mejora de la satisfacción de los trabajadores, quienes sienten un ambiente más ordenado y que los gerentes se preocupan de la mejora cada día**.

Los resultados claves en datos

- Entre los años 2016 y 2018, **la rotación laboral de la empresa disminuyó de un 7,5% a un 4,8% anual**, lo cual genera mayor estabilidad en el área laboral y permite consolidar los conocimientos adquiridos.
- Se **pasó de 25 a 85 trabajadores formales**, para responder al incremento de nuevos clientes internacionales.
- El **nivel de producción anual ascendió de 15 contenedores a 25 contenedores mensuales**.

Un cambio cultural que apoya al crecimiento

La empresa valora la formación del equipo EME porque son los miembros que fomentan el desarrollo global de la empresa y plantean un horizonte claro de objetivos a los trabajadores. Los sistemas de comunicación se han fortalecido gracias a la disposición de los trabajadores para expresar sus opiniones y de los gerentes para escucharlos.

Jhordan López, el jefe de planta, manifiesta lo siguiente:

“ La comunicación es la base para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto. Las 5s han sido fundamentales, los operarios que ahora son los supervisores, son los que permiten la sostenibilidad y la disciplina del tema de las 5s”.

Antes de SCORE, no era una prioridad de los gerentes capacitar a los trabajadores. Con SCORE, los gerentes encontraron una oportunidad de desarrollo y mejora en la productividad gracias a las capacitaciones, pues ello les permite acceder a certificaciones de calidad. Al año 2019, el 100% de los trabajadores había sido capacitado al menos una vez.

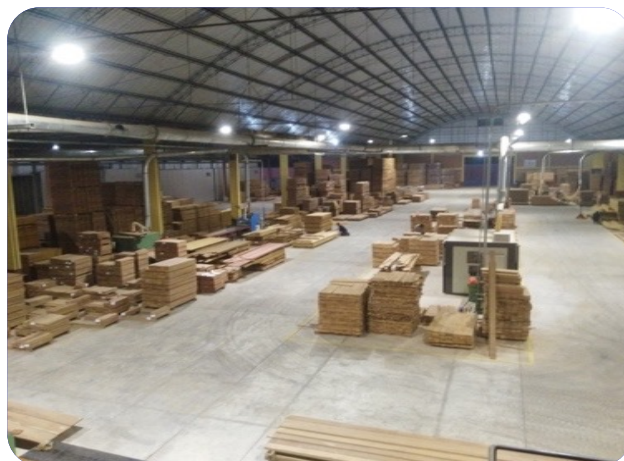
Javier Navarro Ramos, dueño de la empresa, concluye lo siguiente:

“ Observo que el programa es muy positivo, interesante... y muy innovador... vamos por los siguientes módulos”.

SCORE en imágenes



Antes de SCORE: área de primera transformación



Después de SCORE: áreas de transformaciones



Después de SCORE: tablero informativo y sistema de sugerencia



Después de SCORE: gestión visual con señalización de áreas



Después de SCORE: casilleros para trabajadores



Después de SCORE: reuniones programadas

Para más información del Programa SCORE o SCORE Training, contactar a:

Marlen de la Chaux delachaux@ilo.org

Na Eun Mun
mun@ilo.org