

## **CAPITULO 1**

### **MINA LA HERRADURA**

#### **1.1.- ASPECTOS GENERALES.**

La Mina La Herradura, cuya razón social es Minera Penmont S. de R.L de C.V. esta formada por la sociedad creada en 1990 por la empresa mexicana Grupo Peñoles, con la norteamericana Newmont Gold Co. con una participación de 56% y 44% respectivamente.

El proyecto de la empresa dio inicio en 1997 con la construcción de las instalaciones y replante de especies vegetales removidas al desmontar las áreas explotables. Simultáneamente comenzaron las actividades de contratación y capacitación del personal, la adquisición del equipo y la preparación de la mina para dar inicio a la operación en Julio de 1998 invirtiendo en total 72 millones de dólares.

##### **1.1.1.- Ubicación geográfica.**

La mina está ubicada a 120 km. al noroeste de la ciudad de H. Caborca, Sonora (ver figura 1) en terrenos pertenecientes a dos ejidos: ejido Cerro de la Herradura (de ahí el nombre de la mina) y ejido Juan Alvarez los dos del municipio de Caborca, Sonora México.

Sus reservas explotables actuales están en razón de 42.5 millones de toneladas con una ley estimada en 0.9 gramos de oro por tonelada.

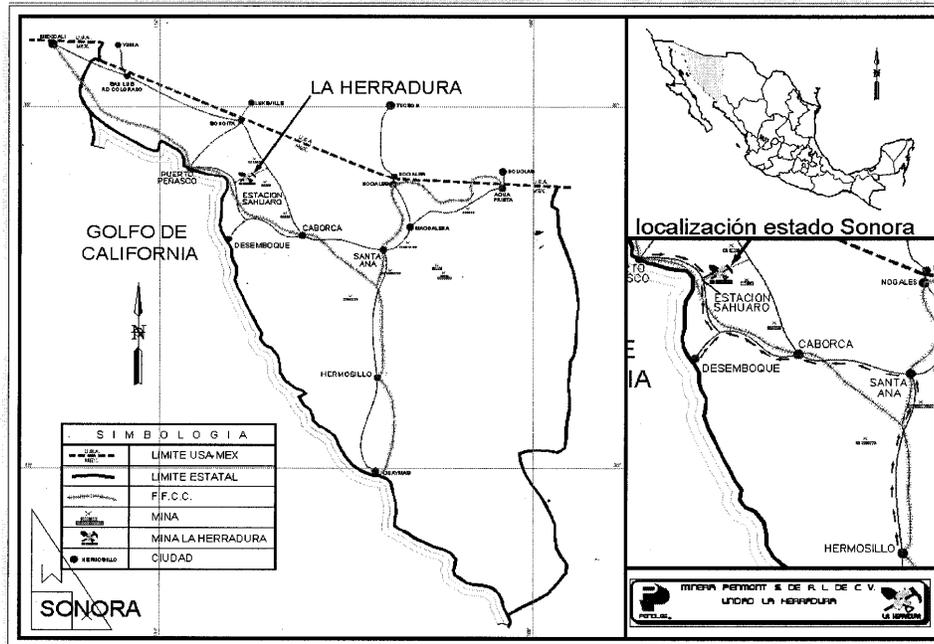


Figura 1.- Localización geográfica de la Mina La Herradura  
Fuente: Minera Penmont

### 1.1.2.- Organización del equipo de diseño.

Actualmente la organización de la empresa cuenta con un equipo de diseño para la promoción y desarrollo de los equipos de alto desempeño implementados; este equipo involucra a la alta dirección de la empresa y lleva en sí mismo la responsabilidad y el compromiso de dar apoyo y soporte a la organización para el correcto funcionamiento de los equipos.

El organigrama del equipo de diseño está realizado en una forma sencilla para facilitar el flujo de información y el involucramiento de los empleados y colaboradores. (ver figura 2)

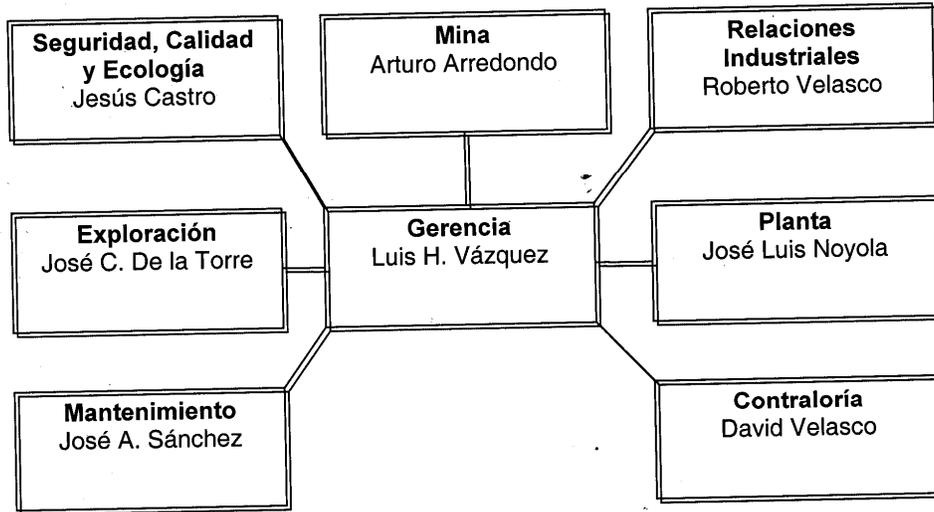


Figura 2.- Organigrama del equipo de diseño  
Fuente: Minera Penmont

En Mina La Herradura actualmente se ocupan a 362 personas, 57 de ellos empleados administrativos de confianza y 305 obreros sindicalizados, a quienes también se las llama colaboradores; éstos se han organizado en 38 Equipos de Alto Desempeño (EAD's) integrándose por áreas de la siguiente manera:

## MINA

Los equipos del área de minado (conocida dentro de la organización como "operación") están distribuidos en los procesos de exploración, explotación, preparación, voladura y acarreo de mineral desde el tajo hasta trituración y a los patios de lixiviación, actualmente existen 25 equipos.

## MANTENIMIENTO

Consta de tres equipos para mantenimiento mecánico preventivo y correctivo de los camiones, cargadores, tractores y rotarias, un equipo para mantenimiento de instrumentación y un equipo para servicio de mantenimiento general siendo en total 5 equipos.

## PLANTA DE BENEFICIO

Se integra por un equipo para el proceso final del mineral que es la fundición, tres equipos para las pruebas de laboratorio y tres equipos para el proceso de clarificación logrando un total de 7 equipos.

## ALMACEN

Consta de un equipo encargado de la recepción, control y entrega de los materiales que requiere la operación.

Todos los equipos cuentan con un facilitador (líder funcional), que es el enlace entre los equipos de alto desempeño integrados por los colaboradores y el equipo de diseño integrado por el grupo gerencial.

## **1.2.- DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.**

Es importante definir el significado de algunos conceptos como son alto desempeño, equipos de alto desempeño y organización de alto desempeño:

### **1.2.1.- Alto Desempeño.**

Según el Diccionario General de la Lengua Española, el significado de *alto desempeño* puede interpretarse como “cumplir o hacer algo a que uno esta obligado, de manera superior al nivel ordinario”; en nuestra percepción del concepto, lo definimos como “*cumplir y hacer las cosas de forma excelente por las personas, procesos y equipos, que conduzcan al desarrollo sustentable del negocio*”; en esto se resume la filosofía de trabajo de Mina La Herradura. Con esta visión dio inicio el proyecto de la mina; puede decirse que la planeación y estructuración de la organización se diseñaron en función de cómo implantar los equipos de alto desempeño para poder arrancar desde el inicio de operaciones y lograr un mayor involucramiento del personal recién contratado.

### **1.2.2.- Equipos de Alto Desempeño.**

Para Minera Penmont, los equipos se definen como “*grupo de personas comprometidas consigo mismas y con los demás con conocimiento completo del negocio, dominio de multicompetencias y con capacidad y poder de decisión en su proceso cuyo resultado es una productividad creciente*”. En cada una de las personas involucradas en la organización se ha depositado la semilla del cambio, innovación y mejoramiento mediante la inducción primeramente,

seguida por una fuerte capacitación y rematada por su integración a uno de los equipos ya establecidos; algunas personas (en gran parte gente trabajadora del campo) han sido pioneros en la creación de algún equipo de alto desempeño, por lo que han tenido la oportunidad de ir sentando las bases y objetivos propios, lo que les permite un compromiso muy fuerte con sus propias metas de desempeño y un nivel mas alto de satisfacción al poder proponer y en su caso establecer mejoras a los procesos que resultan en un aumento de productividad para la empresa.

### **1.2.3.- Organización de Alto Desempeño.**

*Se considera a la Organización de Alto Desempeño (OAD) como “una empresa con una organización simple, ágil, que busca producir mas, mejor, rápido y aun menor costo, que ofrece un mejor ambiente de trabajo a sus empleados y colaboradores ya que estos participan activamente en toma de decisiones, fomenta el uso de habilidades creativas dentro de la organización a través de los procesos de mejora continua y capacita mas y mejor a su personal que una compañía tradicional”.*

Las empresas exitosas en el siglo XXI serán aquellas conformadas por equipos de alto desempeño que pueden asumir exitosamente los retos de la productividad y competitividad de un mundo globalizado en el que se requiere una apertura y actitud de aprendizaje permanente, temas que hoy son sentidos en forma clara y consistente por las organizaciones, que requieren modificar sus esquemas de gestión y el aprendizaje para enfrentar las tendencias y realidades del entorno local e internacional.