



**¿Dónde Está la Cultura
de Productividad Minera?**

¿Dónde está la cultura de productividad minera?

Sergio Slipczuk y Carolina Román

Presentación al SIMIN 2017

XX Symposium de Ingeniería en Minas

SUMARIO

RESUMEN	Pág. 2
METODOLOGÍA	Pág. 3
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	Pág. 3
Productividad minera	Pág. 3
Cultura de productividad	Pág. 4
La internalización de los significados culturales	Pág. 6
Midiendo las configuraciones culturales	Pág. 6
Los juegos del poder	Pág. 8
El poder en los diagnósticos, los riesgos y el control	Pág. 10
CONCLUSIONES	Pág. 12
Detenerse a dialogar sobre lo que se está haciendo	Pág. 12
Compartir buenas prácticas	Pág. 13
Entrenar en el puesto de trabajo	Pág. 13
REFERENCIAS	Pág. 14

¿Dónde está la cultura de productividad minera?

Sergio Slipczuk. Lic. en Psicología. Universidad de Buenos Aires. Socio. Estudio de Ingeniería Social. Chile ¹

Carolina Román, Licenciada en Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile, Socia. Estudio de Ingeniería Social. Chile

RESUMEN

Existe consenso sobre la urgencia por recuperar la productividad perdida en la gran minería chilena durante los últimos quince años y también hay acuerdo para afirmar que la reducción de costos es una primera etapa necesaria pero no suficiente para asegurar una productividad competitiva y, sobre todo, sustentable.

Entre los factores que se definen habitualmente como resortes de productividad figuran variables vinculadas con la administración del trabajo, donde frecuentemente se menciona la cultura interna. ¿Pero dónde está exactamente la cultura? ¿Qué forma adquiere? ¿Cómo se gestiona?

Definimos a la cultura productiva minera como una entidad compleja constituida por campos o subconjuntos en transformación permanente debido a la evolución del ciclo de vida del proyecto minero, de la magnitud de los recursos naturales disponibles en cada momento, de las variaciones del precio internacional y de las relaciones entre los stakeholders (accionistas, sindicatos, clientes, proveedores, comunidad y gobierno).

Se presentará a la cultura productiva minera como una caja de herramientas que los integrantes de la Compañía utilizan cotidianamente, que define al “buen trabajo” en cada área pero no necesariamente en las otras. Por ejemplo la elección de un repuesto de maquinaria puede tener significados diferentes en Abastecimientos (menor precio), en Mantenimiento (recambio más sencillo) y en Operaciones (mayor tiempo de uso).

Se concluirá señalando un conjunto de recursos de gestión de alto impacto en la cultura interna para impulsar un posicionamiento competitivo de la productividad minera, como la selección y difusión de buenas prácticas locales en cada especialidad, los espacios de detección de cuellos de botella entre áreas y los modelos de entrenamiento en el puesto de trabajo.

¹ ss@ingenieriasocial.net; + 56 2 2811 5260; +56 9 8233 3298; Huérfanos 670, piso 12°, Santiago, Chile.

METODOLOGÍA

Se exponen los rasgos centrales de la productividad minera en Chile sintetizando información pública y se presenta el análisis de la cultura desde las ciencias sociales contemporáneas, para entrar de lleno en un factor determinante de las relaciones en las empresas mineras que se denomina “los juegos del poder”.

Finalmente se concluye con una definición situacional de la cultura de productividad en la gran minería aportando tres iniciativas que pueden agregar valor de modo significativo a la meta de reducir los costos relativos por aumento de la productividad en la gestión de las operaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Productividad minera

La productividad laboral expresa la relación entre producción y trabajo, que a nivel país se contabiliza como PIB por hora trabajada, mientras que la productividad total de los factores o PTF considera, además del trabajo humano al capital invertido y otras variables.

Chile logra sólo el 40 % de la productividad laboral de los EE.UU. y el 55% de la OCDE (Mc Kinsey, 2015) aunque la cantidad de horas trabajadas en Chile es de casi 2.000 horas contra el promedio de los países de la OCDE que es de 1.689 horas (La Tercera, 2015).

Existe una tendencia negativa en la productividad de la minería del cobre en los últimos 15 años independiente del modelo utilizado para la estimación. El orden de magnitud de las caídas para el período 2000-2014 se estima entre 12% y 18%. Durante el período 2000-2004 la productividad o PTF aumentó en torno a 6% mientras que en el período 2005-2014 cayó entre 18% y 24% (Comisión Nacional de Productividad, 2016).

La brecha de productividad entre la mejor compañía minera nacional (46) y la mejor compañía minera internacional (20) es de 26 horas hombre por kilo tonelada movida. Es decir, la mejor faena nacional resulta ser un 130% menos eficiente respecto a la mejor de la muestra internacional. Si se compara entre la operación nacional de mejor desempeño con el promedio internacional dicha diferencia se reduce a 14 horas hombre. Es decir, la faena nacional más eficiente es un 44% menos eficiente respecto al promedio de la muestra internacional. (Comisión Nacional de Productividad, 2016).

La Comisión Nacional de Productividad también ha ponderado la productividad comparada en carguío de mina rajo, transporte de mina rajo, chancado primario de planta concentradora, molienda de planta concentradora, chancado primario en planta hidrometalúrgica, área seca de planta hidrometalúrgica y área húmeda de planta hidrometalúrgica con resultados publicados.

La desagregación es muy importante porque la productividad definida como una fórmula de países o de empresas, se construye en las dimensiones “micro” de cada área operacional de la empresa, cada área de servicios de apoyo y cada punto de contacto con el mercado.

Los aportes de áreas internas como administración, tecnología y gestión de personas son habitualmente poco considerados en los estudios microeconómicos, aunque en la práctica cotidiana adquieren un inmenso valor ya sea como catalizadores o bien como laberintos de la productividad colectiva.

Un estudio de la Cámara Chilena de la Construcción con el Consejo Minero demostró que si aumentara un 11% el tiempo efectivo de trabajo a través de una disminución de los tiempos perdidos, se podría ahorrar anualmente más de 10 millones de horas-hombre y más de US\$300 millones en la construcción minera. Según un estudio de McKinsey, el aumento de 1 punto en la nota de la calidad de las prácticas de gestión (van de 1-5) lleva a un aumento de 6% en la productividad total de factores o PTF, lo que equivale a un aumento de 11% de la fuerza laboral o 35% del capital invertido. (Comisión de Productividad CPC, 2016)

Como ha señalado el premio Nobel de Economía, Robert Solow, “la gestión es el factor principal en la productividad.”. (Comisión de Productividad CPC, 2016)

La diferencia de productividad con otros países se explica porque hay factores institucionales, como también aspectos culturales y de gestión, que afectan la productividad. Por ejemplo, hay estudios recientes en Chile que indican que el tiempo real efectivo utilizado en la construcción de proyectos mineros es del orden del 40% a 50%. Ello se explica, entre otros factores, por carencias de habilidades gerenciales, bajo nivel de planificación de procesos, salarios no asociados con productividad, restricciones en el uso de la polifuncionalidad, legislación laboral rígida y poco adaptada a la capacidad profesional y nuevas realidades del mundo del trabajo. Si avanzamos con mayor fuerza en estas materias, como también en la mayor capacitación de los colaboradores de la minería y un uso más extensivo de la polifuncionalidad, estaremos transitando en la senda correcta para incrementar sustancialmente los niveles de productividad. (Hernández, 2016)

La productividad entonces es mucho más que una medida econométrica exclusiva de algunas áreas o de cada empresa, porque incluye variables que involucran a todos los *stakeholders*, que según Freeman (1983) son los grupos identificables respecto de los cuales la organización es dependiente para su supervivencia, como empleados, segmentos de clientes, proveedores, agencias gubernamentales, accionistas, bancos, sindicatos, comunidad.

¿Por qué cuando se traen profesionales de países más productivos que Chile, estos abandonan su productividad de origen? Al respecto, Óscar Guarda comentó que “en Chile se cree que llenando más papeles se mejora la productividad, pero tiene que haber un cambio de cultura”. (Minería Chilena, 2013)

Si la productividad es afectada por aspectos culturales, es necesario preguntarse qué es la cultura, cómo es posible entenderla, hasta dónde es probable gestionarla si ello fuera realmente posible.

Cultura de productividad

Luhmann afirma que la cultura es la memoria de la sociedad, aunque el concepto se ha extendido tanto que bien puede considerarse ya demasiado amplio. Abarca desde los fundamentos simbólicos de la acción, hasta la totalidad de los artefactos humanos. Incluye las máquinas electrónicas hasta los tatuajes en el cuerpo humano; altas culturas y culturas cotidianas; cultura de las tribus arcaicas y cultura de las sociedades modernas y entonces ya casi no se pueden establecer límites en lo social. (Luhman 1997)

En rigor, el concepto de cultura ha pasado por varias transformaciones proponiendo enfoques adaptados al estado del arte de las ciencias sociales en cada época.

A comienzos del siglo XX la antropología cultural pasa a la etapa del estudio de las costumbres y desde 1930 ingresa a la etapa del análisis de los modelos de comportamiento.

La aparición del libro de Clifford Geertz *The Interpretation of Cultures* en 1973 abre la etapa del enfoque simbólico del concepto de cultura. En efecto, la cultura ahora se analiza en el ámbito de lo simbólico. La cultura entonces se define como “telaraña de significados” o, más precisamente, como “estructuras de significación socialmente establecidas”.

Simultáneamente el interés por la cultura invade los estudios literarios, las ciencias de la comunicación, la historia, la sociología, la psicología social y las ciencias políticas.

No existe realidad objetiva a priori; toda realidad es representada, es decir, apropiada por el grupo, reconstruida en su sistema cognitivo, integrada en su sistema de valores, dependiendo de su historia y del contexto ideológico que lo envuelve. Y esta realidad apropiada y estructurada constituye para el individuo y el grupo la realidad misma (Giménez, 2007).

Sin duda la “licencia social para operar” que las comunidades extienden o no a los proyectos de minería extractiva son otro ejemplo privilegiado de la dimensión cultural en minería.

O dicho de otro modo: el símbolo y, por lo tanto, la cultura, no es solamente un significado producido para ser descifrado como un “texto”, sino también un sistema de “representaciones sociales”, un instrumento de intervención sobre el mundo y un dispositivo de poder. O dicho de otro modo: la cultura es antes que nada habitus (Bourdieu, 1980b), disposición (Lahire, 2002) y cultura-identidad

(Di Cristofaro Longo, 1993.), es decir, cultura actuada y vivida desde el punto de vista de los actores y de sus prácticas. En conclusión: la cultura realmente existente y operante es la cultura que pasa por las experiencias sociales y los “mundos de vida” de los actores en interacción. (Giménez, 2007)

La cultura como conocimiento de la realidad implica un conjunto de herramientas con las cuales la gente actúa en contextos específicos y diferentes. Igualmente, podemos decir que es la destreza, en la medida que se configura en herramientas y no simple conocimiento teórico, que esconde dentro de sí para dar interpretaciones prácticas y de representación para buscar construir y orientar la realidad por parte de un grupo social o por el individuo. (Madueño 2002)

Un ejemplo típico de cultura productiva minera es la gestión del tiempo común entre diferentes gerencias. La modalidad de gestión particular de cada faena impacta directamente en la cantidad de tiempo improductivo que sufre cada equipo de trabajo para coordinar tareas complementarias, en el grado de predictibilidad de las agendas de los ejecutivos por reuniones sorpresivas, extendidas o anuladas sin previo aviso, en la cantidad de eventos que provocan duplicación de esfuerzos cuando dos o más áreas enfocan un mismo tema de manera independiente y simultánea.

Para la psicología social las representaciones sociales cumplen cuatro funciones básicas: (Giménez, 2005)

- Cognitiva, en tanto los individuos agrupados perciben, “aprehenden” y transmiten su perspectiva de la realidad, como puede ser la importancia de prevenir un derrame tóxico en un terreno despoblado atravesado por un arroyo.
- Identificatoria, porque la percepción compartida de la realidad entrega identidad (saber quién soy, quiénes somos), como cuando un evento imprevisto dentro o fuera de la planta exigen reprogramar los planes operacionales proponiendo esfuerzos extraordinarios teóricamente imposibles para cumplir un compromiso con los accionistas.
- Orientativa, porque aportan guías lógicas para la toma de decisiones y modelos informales para organizar las acciones, aun cuando no se dispone de normas y procedimientos oficiales y actualizados.
- Justificativa, porque legitiman las decisiones luego que fueran adoptadas, por ejemplo trasladando el costo de una decisión a otro sector interno o externo de la planta.

Ahora parece que deberíamos considerar los mundos de sentido como normalmente contradictorios, débilmente integrados, frecuentemente cuestionados, mutables y altamente permeables. Consecuentemente, la idea misma de que las culturas son entidades coherentes y distintas es ampliamente cuestionada. (Sewell, 1999)

La naturaleza compleja de las culturas mineras se explica porque son sistemas abiertos a los flujos hacia y desde el interior, en adaptación constante con sus diversos entornos variables, que a la vez evolucionan en su propia lógica de proyectos finitos, deben incluir contradicciones, muestran una integración siempre en proceso, confrontaciones y límites provisorios.

En una Compañía minera con un porcentaje importante de servicios externalizados en diferentes proveedores para tareas similares, ubicarse “dentro” o “fuera” de la cultura puede resultar muy complejo para los trabajadores que comparten el mismo lugar y tareas que los mineros de planta pero usan otro uniforme, cobran otro salario, acceden a otros beneficios y tienen otras expectativas de carrera en la minería.

En todas las compañías mineras existe un relato oficial más o menos consistente sobre las cuestiones esenciales de la empresa, su historia y su futuro, junto con “discursos ocultos” (*hidden transcripts*) que tienen mayor o menor influencia sobre las percepciones y las decisiones de los individuos y los grupos según las características particulares de cada escenario.

La internalización de los significados culturales

¿Cómo se transmite y se internaliza la cultura?; ¿Cómo y cuándo las representaciones culturales afectan las acciones de las personas o grupos?; ¿Por qué ciertas creencias o representaciones tienen mayor fuerza y perduran en el tiempo?

Si se entiende la cultura como redes de significados, ideas, creencias, o conocimientos que nos habilitan para comprender las situaciones, interactuar con otros, planear, realizar y evaluar acciones propias y ajenas, entonces la cultura es un fenómeno social limitado por procesos psicológicos de cognición y aprendizaje (Rodríguez Salazar, 2006)

El aprendizaje mencionado aquí es la comprensión de la percepción de evidencias prácticas, la observación de los criterios para triunfar o fracasar en el trabajo, la confrontación entre aquello que los líderes dicen y lo que hacen, la detección de modelos imitables, la incorporación de consensos informales que refuerzan o cuestionan los mensajes corporativos, las consecuencias positivas y negativas de involucrarse en las tareas para perfeccionarlas o hacer lo mínimo posible y sólo lo que es controlado.

Según Rodríguez Salazar (2006), la antropología cognitiva propone para los sistemas culturales las siguientes propiedades:

- Son compartidos, posibilitando la coordinación y la comunicación entre los integrantes del grupo.
- Son externos a los individuos, aunque adquieren significado a través de personas particulares.
- Son abstracciones, simplificaciones creativas y adaptativas de la realidad.
- Son internalizados, a través de procesos creativos y selectivos. Nunca son ingresados de forma automática y pasiva.
- Son organizados jerárquicamente, con contenidos centrales y secundarios.
- Se organizan narrativamente, con el formato de una historia, un relato o una experiencia que los viejos transmiten a los nuevos.
- Son conscientes sólo en cierto grado, operando en gran parte como algo obvio y no sujeto a discusión.

Los grados de internalización de los contenidos culturales muestran diversa profundidad. Un contenido cultural puede lograr cuatro niveles de inscripción en las personas:

- Reconocimiento (que no implica acuerdo).
- Asentimiento (no se transgrede, pero no se participa en su valoración).
- Adquisición (cuando toma carácter emocional y es realmente internalizado).
- Compromiso (recibe una adhesión que permite multiplicar su significado hacia otros).

Es desde esta óptica que la cultura funciona como un "kit de herramientas." (Swidler, 1986)

Los contenidos culturales operan efectivamente como recurso de acción, lo que no significa que se replique automáticamente el discurso corporativo oficial. Una cadena de corruptelas o la práctica de "cuidar el patio trasero" -*NIMBY* o *Not In My Backyard*- evitando responsabilidades de difícil salida, pueden instalarse como contenido cultural arraigado con independencia del discurso oficial corporativo.

Entendemos por discurso corporativo al relato institucional. La Compañía "habla" en sus comunicaciones internas, en sus balances, en sus informes a los accionistas, pero también en las salidas a terreno de sus gerentes, en la interacción con los sindicatos, en los acuerdos y proyectos de desarrollo con la comunidad.

Midiendo las configuraciones culturales

Desarrollos recientes en la sociología de la cultura sugieren que este campo debe ser entendido como un poliedro complejo y no como una línea recta. Esto es así porque diversas perspectivas buscan dar cuenta de la complejidad y carácter multi-dimensional de lo cultural (Alexander, 2003; Calhoun y Sennett, 2007; Kaufman, 2004; McLean, 2007; Peterson y Anand, 2004; Swidler, 2001). Santos (2012).

¿Es posible medir un objeto de estudio como la cultura, que es intangible, con forma lógica de red multidimensional, alimentado por flujos de relaciones variables, polisémico y en evolución constante?

En nuestra opinión “la cultura” como objeto complejo no es factible de medir ni de manipular como si fuera una sustancia tangible, pero ciertamente es posible distinguir focos, parámetros o dimensiones y actuar sobre ellos de la manera teórica o práctica que se desee.

En la Tabla 1 se presentan los tres modelos de medición cultural más reconocidos, correspondientes a Schein (1983), Denison (1990) y Hofstede (1993), citados por Velazco Cepeda (2015).

Tabla 1 Cuadro comparativo de mediciones culturales

Criterio	Schein	Denison	Hofstede
Características	Analiza artefactos, creencias y valores y supuestos básicos	Analiza un conjunto de variables que relacionan la cultura con el desempeño organizacional	Analiza la influencia cultural de cada país en el comportamiento de los grupos organizacionales
Indicadores	Presunciones sobre la relación con el ambiente externo, el manejo de las relaciones internas, la realidad, la verdad, el tiempo y espacio, la naturaleza humana	Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, Misión. Cada parámetro se mide a través de tres índices y cada índice se mide por tres ítems de cuestionario	Distancia al poder Individualismo/colectivismo Masculinidad/femineidad Aversión a la incertidumbre Corto plazo/largo plazo Los resultados por país son comparados
Instrumento	Técnica cualitativa. Entrevistas y observaciones	Técnica cuantitativa. Cuestionario Value Survey Module	Técnica cuantitativa. Cuestionario de 60 ítems.

Fuente: Adaptación de Velazco Cepeda (2015)

Es interesante destacar que la cultura no ofrece una toponimia parametrizable universalmente y cada persona que actúa como un topógrafo o agrimensor cultural, mide necesariamente algún aspecto y queda obligado a inferir relaciones entre los resultados de la medición y los restantes nodos de esa red cultural particular.

En esas inferencias el observador aporta su propia cultura, sus expectativas sobre qué es una “buena” organización y una adecuada configuración económica para ese negocio, bajo esas circunstancias y esas potencialidades puntuales, lo que configura una trama de relaciones única e irrepetible.

Tal como dice Ann Swidler (1997) cada contexto sociocultural tiene sus diversas formas de actuación, complejas y sofisticadas, posee su propio repertorio de herramientas y acciones y estrategias. La cultura proporciona un conjunto de herramientas que están en conocimiento de los individuos ya sea de forma intuitiva o racional, informando, definiendo y permitiendo el desarrollo de las acciones. (Madueño, 2002)

Es decir, si cada cultura es única, también cada experiencia de medición es única y puede configurar los indicadores que se consideren pertinentes en ese momento, lo que lleva a involucrar directamente a los ejecutivos en el diseño de los focos de estudio.

A continuación se presenta un ejemplo de sondeo de indicadores organizacionales a través de un brevísimo formulario administrado en una entrevista personal a una muestra de los diferentes niveles jerárquicos de la Compañía, con la finalidad de comparar percepciones, como se observa en la Figura 1.

Pueden notarse los 10 temas de gestión seleccionados para esa medición destacándose las coincidencias en la valoración de los parámetros 8. "Ritmo de trabajo" y 2. "Coordinación entre gerencias", igual que las diferencias en la valoración de los parámetros 3. "Cumplimiento de metas" y 6. "Eficiencia controles internos".

Los puntajes más cercanos a 100 indican que la percepción de ese indicador cumple con las expectativas promedio del grupo consultado.



Figura 1: Infografía de percepciones sobre la gestión minera en una Compañía de gran porte

Los juegos del poder

Entendiendo que cada especialidad minera desarrolla la tendencia a mirar la realidad desde sus propios matices y que en la gran minería conviven actividades geológicas, extractivas, metalúrgicas, químicas, informáticas, sociológicas y logísticas, es natural que coexistan diferentes modalidades de análisis y diversas tendencias para acoplar lo que cada uno considera "buen trabajo".

Si la diversidad ofrece mayor riqueza de análisis, esa riqueza solo puede transformarse en productividad global cuando las decisiones se coordinan a través de interacciones directas y frecuentes, logrando que los diferentes "dialectos" de cada especialidad armonicen una alta variedad de términos en un lenguaje común tan sofisticado como eficiente.

Según Margalef (1978) cuando la estabilidad del sistema es resultado de la intensidad de las interacciones entre sus componentes, el sistema contiene mucha información y los sucesos novedosos externos agregan poca información relevante, es decir, los próximos estados del sistema son predecibles desde su interior.

Cuando en cambio, el sistema contiene menos información y las nuevas situaciones externas contienen mucha información relevante, la estabilidad del sistema requiere un notable gasto de energía y el futuro es menos predecible.

¿Qué factor cultural condiciona esas interacciones entre personas de diferentes sectores y niveles en la minería? Postulamos aquí la influencia determinante de lo que llamamos juegos del poder en el ambiente de trabajo.

Las relaciones de comunicación son siempre, inseparablemente, relaciones de poder que dependen, en su forma y contenido, del poder material o simbólico acumulado por los agentes (o las instituciones) comprometidos en esas relaciones y que pueden permitir acumular poder simbólico. (Bourdieu, 2000)

El poder se analiza aquí como una modalidad de construcción de la realidad (acerca de la propia posición y la de los otros) desde donde se explican los eventos pasados, presentes y futuros. El poder se define como una estrategia de vinculación permanente en la empresa y no sólo como un atributo del cargo o la función.

La empresa puede representarse como una trama de juegos de poder entre los individuos y grupos, considerando el juego como actividad competitiva reglada o *game* y no como un espacio lúdico libre y espontáneo o *play*.

Los cambios tecnológicos desde el comienzo del siglo XXI han fortalecido la posición relativa de cada trabajador y cada grupo frente a otras personas y grupos de mayor jerarquía o mayores atribuciones de mando. En los sistemas productivos integrados de alta tecnología todos dependen de todos y nadie puede adoptar decisiones absolutamente autónomas o antojadizas sin sufrir consecuencias en la productividad global.

Las relaciones de poder existen desde siempre en las empresas, pero han evolucionado desde la histórica confrontación del capital con la fuerza de trabajo, a un escenario de múltiples protagonistas donde la definición de fuertes y débiles puede desdibujarse e invertirse rápidamente, aunque no necesariamente esa inversión tome estado público.

De manera que tenemos lo que está en juego (*en-jeux*), que en su mayor parte es el producto de la competencia entre los jugadores. Tenemos una inversión en el juego, la *ilussio* (de *ludus*, el juego): los jugadores son admitidos en el juego, se oponen unos a otros, algunas veces con ferocidad, sólo en la medida en que coinciden en su creencia (*doxa*) en el juego y en lo que se juega, a lo que atribuyen un reconocimiento fuera de todo cuestionamiento. Los jugadores acuerdan, por el mero hecho de jugar y no por medio de un "contrato", que el juego merece ser jugado, que vale la pena jugarlo, y esta cohesión es la base misma de su competencia. (Bourdieu, 2005)

El estilo de juego es lo que Bourdieu (2005) denomina *habitus*, que se traduce como la disposición a la acción que sintetiza las formas de obrar, pensar y sentir. El *habitus* se construye desde el lugar que una persona ocupa en la estructura social. El *habitus* puede referirse a una dimensión individual y también a las maneras sincronizadas de comportarse que muestra un segmento o conjunto de individuos (los delegados de un sindicato, los jefes de una gerencia, los accionistas minoritarios, los proveedores estratégicos, etc.)

Los espacios donde el *habitus* se expresa se denominan campos. El campo es el espacio de juego, la cancha, donde los grupos expresan su manera de jugar sus intereses. En una comunidad existen muchos campos (Político, religioso, educativo, cultural, delictivo), mientras que en una gran

empresa los campos pueden encontrarse en áreas especializadas (Gerencia de Operaciones, Gerencia de Abastecimientos) o pueden conformarse como dominios transversales a las gerencias y a sectores del mercado (El campo de la calidad de servicio, el campo de la lixiviación, etc.).

Los juegos del poder buscan siempre asegurar el acceso a recursos. ¿Cuáles recursos? Los recursos que permiten ganar poder en la forma de capital económico (financiero), capital cultural (conocimientos) y/o capital social (relaciones).

Los juegos del poder muestran tres características omnipresentes: La legitimidad, la extensión y la complejidad dinámica.

Es legítimo que los individuos o los grupos desarrollen estrategias para construir el poder que busca ganar conocimientos, ganar prestigio o bien ganar dinero. El poder es antes que nada “poder hacer”.

Además, nadie queda fuera de las confrontaciones lúdicas que se desarrollan en ese campo. Nadie allí puede definirse como ajeno o neutral. Los “neutrales” juegan a favor del predominio de las fuerzas que imponen sus reglas de juego.

Finalmente, no hay juegos estáticos; hay juegos invisibles. Los juegos fluyen constantemente cruzando diferentes escenarios y afectando los resultados finales de otras confrontaciones que suceden simultáneamente.

Este enfoque de los juegos del poder está muy lejos de presentar a la empresa como un circo romano donde todos apuestan a matar o morir o como un escenario perverso donde la confrontación es la norma. En los juegos del poder abundan las alianzas, las posiciones neutrales, los apoyos relativos, las mil formas de oposición, pasividad, participación condicionada y compromiso solidario con que se expresa la naturaleza humana desde siempre.

El poder en los diagnósticos, los riesgos y el control

El modelo de gestión vigente en las empresas, el estilo de planificación, administración y control, incluye dos dimensiones del poder esenciales para el logro de las metas organizacionales: Nos referimos al diagnóstico de los problemas y al tratamiento de los desvíos.

La modalidad utilizada para definir los problemas en la práctica explica la lógica de poder que organiza las relaciones en cada faena y cada grupo minero.

La baja productividad de una Compañía minera podría explicarse con la misma convicción por la pasividad de los supervisores, por la ineficacia de las áreas de planificación, por la obsolescencia tecnológica, por la calidad de los servicios internos o por algunas externalidades negativas.

Además de condicionar los diagnósticos, la manera en que se desarrollan los juegos del poder define los modos posibles de tratar los resultados, especialmente cuando los resultados son diferentes a lo que se esperaba y toman la forma de errores o desvíos.

En algunas mineras los desvíos se diluyen o se mezclan con datos accesorios, en otras provocan sanciones y en otras los desvíos se consideran datos estadísticos que gatillan oportunidades de mejora, es decir, acciones correctivas para evitar que se repitan.

Bajo las condiciones de una estrategia de poder débil o ambigua (*laissez-faire*) los desvíos suelen entenderse como algo usual y pasan inadvertidos, mientras que en los ambientes de poder autoritario los desvíos pueden maquillarse para evitar el castigo o, por el contrario, pueden gatillar la acusación a un “responsable designado” con el fin de expulsarlo y expiar las culpas colectivas.

Sólo cuando las relaciones de poder entre los grupos mantienen cierto equilibrio sustentable es más probable que los errores y desvíos se consideren oportunidades de aprendizaje antes que argumentos de inculpación.

Habitualmente los juegos del poder no son lineales ni suponen una oposición clara limitada a dos stakeholders (Por caso, sindicato y Gerencia de RRLL; gobierno y accionistas o Mina y Planta).

Los juegos del poder incluyen a numerosos actores que no necesariamente juegan al mismo juego, lo que supone que la complejidad de los movimientos en el campo organizacional requiere trazar mapas más sofisticados que dos flechas opuestas. (Farrés Fernández, 2012)

Para este enfoque no es relevante la diferenciación entre juego “político” y juego “técnico”: Cualquiera sea la argumentación utilizada, (política, tecnocrática, emocional) los juegos del poder se desarrollan de un modo similar y buscan siempre ganar posiciones para conquistar o defender lo que ya se ha adquirido en términos de capital económico (financiero), capital social (relaciones) o capital cultural (conocimientos).

Los juegos del poder se orientan a consolidar posiciones sin eliminar a los restantes jugadores. Todos los jugadores se necesitan para que el juego continúe y si algún grupo de interés de manera intencional o inadvertida “patea el tablero”, arriesga quedar fuera del juego.

El poder no sólo es atributo de la autoridad formal. También las comunidades originarias ofendidas, los proveedores resentidos o los empleados desilusionados pueden ocupar formas contundentes de ejercer el poder, aunque con frecuencia bajo modalidades no explícitas.

El trabajo sin iniciativa es una forma de rebeldía latente que se practica con frecuencia en aquellas empresas donde los indicadores de confort laboral (Clima, compromiso, etc.) transitan por canales de estrés, abuso y resentimiento. Ese tipo de rebeldía no afecta la continuidad operacional pero es letal para la productividad, sobre todo en empresas de gestión integrada.

Un proyecto de cambio (tecnológico, productivo o de servicios internos) con impacto extendido en las prácticas laborales, puede ser impulsado, demorado, desviado o destrozado, según sea la calidad de las alianzas que el cambio provoque entre los grupos y subgrupos involucrados, con independencia de las ventajas técnicas, productivas o de servicio que el cambio proponga.

Cuando se dice que “la cultura interna no está preparada” para asimilar ciertos cambios, en realidad se está expresando que la dinámica de los juegos del poder no ha madurado lo suficiente para lograr que los intereses contrapuestos se compensen alrededor de los nuevos escenarios.

Los estilos de tomar decisiones están necesariamente influidos por la cultura empresarial. El hábito de tomar decisiones sin consultar a los involucrados, por citar un ejemplo, es frecuente en todos los niveles jerárquicos desde México hacia el Sur según las conocidas investigaciones de Hofstede en más de 70 empresas de todo el mundo.

Que los riesgos sean comerciales, de costos, tecnológicos, laborales, operativos o ambientales aporta apenas diferencias de matices: Habitualmente un riesgo tecnológico presenta también aristas legales, financieras y operativas muy difíciles de aislar de manera absoluta.

Cuando alguien hace un trabajo inadecuado (Lento, impreciso o incompleto) y el trabajo es entregado en esas condiciones, se desplazan los riesgos de la tarea mal hecha hacia otros destinatarios del proceso en el mismo sector, o bien se transfieren los riesgos hacia otras áreas dentro o fuera de la empresa.

Cuando para resolver un problema alguien toma una decisión que provoca otro inconveniente mayor, sustituye el riesgo original si opera en el mismo sector o lo transforma cuando lo exporta a otra gerencia o al mercado. (Simons, 1998)

El desplazamiento y la transferencia de riesgos son más fáciles de detectar porque el riesgo se traslada sin cambiar (Un error de cálculo sigue siendo un error en cualquier parte del proceso). En cambio la sustitución y la transformación de riesgos son más difíciles de manejar, porque el riesgo evitado en un sector se convierte en otra cosa, adquiere otra forma en su nueva localización.

La definición de quién hace alianza con quién y a quién se opone tiene poca relación con simpatías personales o rasgos de carácter y mucha vinculación con los intereses de cada jugador, que siempre se enfocan en la búsqueda de conocimientos, relaciones o dinero.

En el campo de los juegos de poder, los riesgos que afectan a un jugador o a un grupo de jugadores se vinculan con tres tipos de amenazas:

- La pérdida de conocimientos (Quedar desactualizado, no acceder a *know how* de buena calidad, perder capacidad predictiva).
- La pérdida de relaciones (Aislarse, no saber qué pasa, no contar con aliados para lograr soluciones por canales informales).
- La pérdida de capacidad económica (Perder presupuesto, perder recursos, perder acceso a condiciones de desarrollo).

Los juegos del poder pueden entenderse como la dinámica de relaciones sutiles por la cual cada persona o grupo participante busca aliviarse de los riesgos específicos de sus actividades, en el mejor de los casos haciéndose cargo de sus propios riesgos, pero en muchas ocasiones trasladándolos hacia el dominio de los otros y evitando a la vez que los riesgos ajenos ingresen a los propios dominios.

Los que pierden con mayor frecuencia en este tipo de torneos son los jugadores que aceptan recibir los riesgos que corresponden a otros como si fueran propios. Por un exceso de solidaridad o por dificultades para negociar, quienes aceptan riesgos ajenos trabajan con mayor sobrecarga, acceden a menor información para tomar decisiones y manejan recursos más reducidos para lograr sus metas.

El poder no es un volumen acumulable sino un flujo de relaciones que a través de movimientos o jugadas consolidan o reducen de manera constante los grados de influencia de cada jugador.

La coreografía del poder entre sindicatos y empresas resulta más visible que las jugadas entre accionistas minoritarios y mayoritarios, los torneos entre el directorio y las gerencias o las contiendas entre los clientes internos y sus proveedores dentro de la empresa.

En cada nivel de la empresa sus integrantes mantienen juegos del poder más frecuentes con quienes están en los niveles superiores e inferiores, pero también juegan entre ellos y con jugadores externos.

La relación entre juegos del poder y control es inmediata. El poder supone algún grado de control sobre la relación entre los jugadores.

Ese control puede enfocarse sobre ciertos objetivos como mejorar el cumplimiento de las metas de un equipo de trabajo, o bien puede enfocarse sobre los procedimientos buscando mejorar las formas correctas de hacer las cosas.

Al diseño, administración y control de normas y procedimientos se lo denomina burocracia.

Luhman (1998) recuerda que el pensamiento burocrático posee una aversión extrema al riesgo. Su máxima suprema es evitar sorpresas, para lo cual suele concentrarse más en los procedimientos que en los objetivos. Para la lógica burocrática fundamentalista cualquier tema debe procesarse siguiendo un procedimiento que reduzca los riesgos personales de ser inculpado por algo.

El pensamiento burocrático opera los procesos de manera secuencial (cada paso después del anterior) y no de manera simultánea porque los procesos simultáneos son más difíciles de controlar. Bajo esa idea, los procesos burocráticos internos suelen forcejear con la productividad.

Para el pensamiento burocrático el análisis de riesgos es muy simple: El riesgo de ser inculpado personalmente por un problema de procedimientos, es percibido como una amenaza mayor que el riesgo de que la gerencia no logre cumplir un objetivo productivo.

Aunque ese análisis de riesgos no es eficiente para el negocio y afecta mortalmente la productividad colectiva, las personas más aprensivas consideran prioritario defender su puesto de trabajo antes que defender la productividad global de la empresa.

La paradoja del control es que una excesiva presión sobre los procedimientos puede aumentar la rigidez de los procesos y regulaciones administrativas, trabando los resultados de productividad y alejando el cumplimiento de las metas comunes.

Finalmente, si aceptamos que la cultura es una "caja de herramientas", lograr que se diseñen, compartan y operen exitosamente las herramientas adecuadas en cada faena, depende más de la capacidad de lograr las alianzas del poder adecuadas para legitimar las iniciativas que de la capacidad profesional de los ingenieros.

De todos modos avanzaremos en algunas ideas de herramientas concretas.

CONCLUSIONES

Considerando el carácter local, histórico y situacional de la cultura, entendemos que no existe una única cultura minera de productividad sino un conjunto variable y en evolución constante de configuraciones sociales que resultan específicas para cada empresa.

Esas configuraciones sociales, relaciones, interacciones, intercambios, adquieren características particulares según el tipo de mineral que se explota en cada caso, la tecnología ocupada, la etapa de evolución en el ciclo de vida de cada proyecto, el tipo de gobierno que regula la actividad, la comunidad donde se opera, el origen y la educación de sus ejecutivos y operadores, el historial productivo.

Aunque teóricamente la productividad tiene fórmulas conocidas, en la práctica, el término adquiere diferentes significados en cada Compañía minera, genera reacciones específicas en cada entorno y es valorado de manera particular de acuerdo a la historia de relaciones en ese ambiente y al proyecto común percibido por sus protagonistas.

Finalmente, deseamos llamar la atención sobre tres iniciativas simples y prácticas que tienen diferentes tipos de implementación en distintas Compañías y que ofrecen excelentes oportunidades de incrementar la productividad con escasos recursos.

Detenerse a dialogar sobre lo que se está haciendo

La capacidad para decidir cómo mejorar la productividad está intacta y disponible en las faenas mineras chilenas. Pero existe una tendencia a concentrar toda la energía disponible en las operaciones postergando la organización de espacios formales para dialogar lejos de lo coyuntural sobre cómo se está trabajando, cuáles son los cuellos de botella, cuáles decisiones de una gerencia afectan la productividad de otras y cómo podrían organizarse los procesos para que el beneficio de una especialidad no se transforme en el dolor de otra.

Esos espacios deben ser frecuentes, sistemáticos, organizados de un modo anticipado, con el compromiso de todos los participantes de dedicar recursos a cumplir las promesas que allí se generen.

La propuesta parece tan obvia que provoca pudor plantearla, pero hay que repetirlo: La gestión es el factor principal en la productividad.

Compartir buenas prácticas (BP)

En ocasiones las faenas mineras parecen una Torre de Babel donde en el mismo sector pero en turnos diferentes, cada supervisor define prácticas de trabajo distintas.

¿Qué es una buena práctica? Algo que funciona. No es una norma ni un instructivo de lo que debe hacerse. La buena práctica explica cómo cierto método ha resultado eficiente en esa faena, bajo ese clima y con esos equipamientos.

La BP es una herramienta creada en la mina y la planta para los compañeros de la mina y la planta, con algún apoyo de redacción y diseño si fuera necesario. Una BP es un gesto generoso y optativo, no una orden perentoria y obligatoria. La BP apunta a crear consenso y no a regular por imposición.

Obviamente las BP envejecen, no sirven para toda la vida, por lo que es necesario desarrollar la capacidad de crear, distribuir y realimentar la creación sistemática de buenas prácticas, entendiendo que a medida que se mejora la operación, deben surgir nuevas BP más sofisticadas porque siempre hay espacio para resolver cualquier tarea de un modo más productivo.

Entrenar en el puesto de trabajo

La actualización técnica y el perfeccionamiento en gestión no son opcionales cuando el desafío es aumentar la productividad, siempre que los temas tengan impacto directo en los resultados productivos.

En todas las grandes faenas existe una enorme riqueza oculta que es el know how de los mejores ingenieros, que podría extraerse para ser distribuida entre diferentes niveles y sectores.

Pero retirar a los colaboradores de su puesto presenta dificultades de costo, de oportunidad y de coordinación que terminan postergando cualquier salida al entrenamiento.

Existen innumerables posibilidades didácticas de crear recursos de capacitación eficientes que no exigen salir del puesto de trabajo, con o sin internet, permitiendo a los colaboradores llevar el conocimiento con ellos para aprovechar los tiempos improductivos.

Aunque el *e-learning* y el *m-learning* (capacitación por el teléfono) están disponibles, también es posible aprovechar un buen manual didáctico en el tradicional formato papel, diseñado con cuidado y enfocado a lo que cada grupo realmente necesita, con apoyo tutorial en la propia faena o en el exterior.

Un equipo de diseñadores didácticos expertos puede configurar ese know how en manuales de fácil aprendizaje sin obligar a nadie a salir de su puesto de trabajo.

Es decir, no hay excusas para no organizar programas de capacitación valiosos, con recursos creativos propios o tercerizados, para mantener constante el impulso a potenciar la productividad en todos los frentes y por todos los medios.

Finalmente, los recursos para aumentar la productividad de un modo sustentable existen en cada faena. La decisión es política, o mejor dicho, depende de la evolución de los juegos del poder.

Referencias

- Bourdieu P & Wacquant L. Una invitación a la sociología reflexiva Siglo XXI (2005) pp. 151 y 191
- Bourdieu P. Intelectuales, política y poder UBA/Eudeba (2000) pp. 65-73. ISBN 950-23-1043-8
- Comisión de Productividad Excelencia Operacional (2016) pp. 175-177
- Comisión Nacional de Productividad Productividad en la Gran Minería del Cobre Capítulo 2 Pág. 31
- Comisión Nacional de Productividad Productividad en la Gran Minería del Cobre Capítulo 3 Pág. 9
- Farrés Fernandez, G. *CIDOB d'afers internacionals*, (2012), ISSN 1133-6595 Pág. 181
- Freeman E, y Reed D. Stockholders and Stakeholders CMR (1983) pp 88-106
- Geertz C. La interpretación de las culturas Gedisa (1973) ISBN: 84-7432-090-9 pp. 24-27
- Giménez G. Teoría y análisis de la cultura Conaculta México (2005) ISBN: 970-35-0950-9 pp. 67-73
- Hernández, D. Reportaje en Construcción Minera y Energía Edición 01.10.2016
- La Tercera Chile es el quinto país de la OCDE donde más horas se trabaja Edición del 09.07.2015
- Luhman N. Sociología del riesgo Triana Ed. (1998) ISBN 968-7391-20-X pp. 242-245.
- Luhmann N. La cultura como concepto histórico Historia y Grafía (1997) Pág. 1
- Madueño, L. Algunas propuestas (...) Reflexión Política (2002) ISSN: 0124-0781 pp. 1 y 11
- Margalef R. Perspectivas de la teoría ecológica Blume Ed. (1978) ISBN 84-7031-099-2 pp. 10-16
- Mc Kinsey Agenda para impulsar la productividad (2015) Pág. 10
- Minería Chilena Productividad en la construcción minera Edición 07.05.2013
- Salazar T. Cultura y cognición Rev. Mexicana de Sociología 68 Núm. 3 (2006) pp. 399-430
- Sewell Jr. W. Beyond the Cultural Turn Bonnell & Hunt, Eds. California, (1999) pp. 35-61
- Simons R. Palancas de Control Ed. Temas Barcelona (1998) ISBN 84-7031-099-2 Pág. 64
- Swidler A. Culture in Action: Symbols and Strategies American Sociological Review 51 (1986) pp. 273-286
- Velazco Cepeda R. Modelo de cultura organizacional México (2015) ISBN: 978-607-609-125-8 pp. 83-84