



# GUÍA PRÁCTICA PARA DESARROLLAR Y FORTALECER CULTURA PARA OPERAR

*Propuesta SUPERA para Evolucionar del Sabotaje Inconsciente  
al Compromiso Consciente en las Empresas Extractivas*



# ÍNDICE

01 | MODELO DE CERCOS ESTRATÉGICOS

02 | NUEVO PARADIGMA DEL CERCO LABORAL

03 | MODELO DE GESTIÓN DEL CERCO LABORAL

04 | SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CERCO LABORAL

05 | ESTRUCTURA DINÁMICA DEL CERCO LABORAL

06 | CÓDIGOS DE CONOCIMIENTO DEL CERCO LABORAL

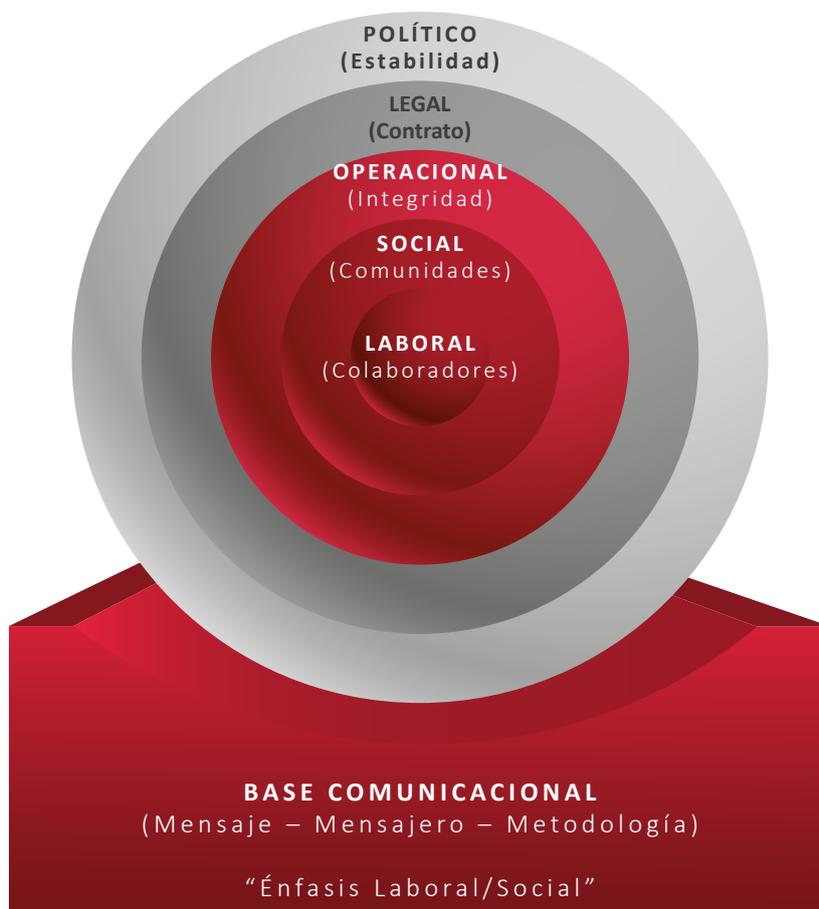
# MODELO DE CERCOS ESTRATÉGICOS

Toda empresa, en analogía, es como un “castillo valioso” que necesita ser protegido de sus “enemigos” mediante “fosos” estratégicos que rodeen y cuiden al castillo. Dichos fosos, que en su más profunda esencia son alianzas estratégicas funcionales entre los diferentes Stakeholders, deben ser lo más amplios y profundos posibles para evitar que sus enemigos puedan tomarlo por asalto. Algunos de estos fosos, que a partir de ahora llamaremos “cercos”, son más críticos que otros por su naturaleza de poder ser gestionados por los líderes de la industria extractiva, cercos críticos que se hacen más relevantes que nunca, en un entorno global cargado de múltiples desafíos como: incertidumbre geopolítica, cambio climático, ciberseguridad, pluralidad generacional,

incremento de grupos de interés y reportes integrados de sostenibilidad, sólo por mencionar algunos.

En este contexto, la empresa extractiva moderna debería idealmente contar con Cercos Estratégicos de Protección que le permitan fortalecer su ventaja competitiva, protegiendo sus operaciones de aquellos que desean hacer usufructo ilegal de sus actividades. En el siguiente esquema maestro, mostramos una propuesta de **Modelo de Cercos Estratégicos** que cualquier operación/empresa extractiva puede implementar con el fin supremo de asegurar su integridad y continuidad operativa en el tiempo.

## CERCOS ESTRATÉGICOS DE PROTECCIÓN



A continuación, una síntesis de las características intrínsecas de cada uno de los Cercos Estratégicos de protección propuestos para la industria extractiva moderna del siglo XXI:

1

**CERCO POLÍTICO**, es el primer cerco de defensa y el más inestable por el menor poder de gestión. (Un error común de la minería extractiva tradicional), es creer que es el único cerco a gestionar o el más importante.

2

**CERCO LEGAL**, es el cerco tradicional del EIA que luego es trasladado al Cerco Operacional. La gestión legal necesita ser “humana” en lo comunicacional al interior y/o exterior de la organización.

3

**CERCO OPERACIONAL**, es el tercer cerco de defensa, cuya fortaleza se da por la capacidad de proteger los “activos críticos” y por evitar la obsolescencia tecnológica de los equipos y procesos gracias a una cultura de innovación y mejora continua.

4

**CERCO SOCIAL**, es el cuarto cerco de defensa, cuya fortaleza se da por el nivel o grado de aceptación de las Operaciones por parte de las comunidades de influencia directa e indirecta.

5

**CERCO LABORAL**, es el quinto cerco de defensa, cuya fortaleza se da por el Sentido de Pertenencia de los Colaboradores. Es el cerco más importante de todos porque es el “núcleo” de creación de valor que se proyecta hacia a los demás.

6

**BASE COMUNICACIONAL**, es la “agua” que une a todos los fosos (cercos) facilitando su funcionalidad y efectividad. La elección de los Mensajes, Mensajeros y Metodología es trascendental.

Después de un breve análisis de cada uno de los cercos y de la base comunicacional, que más adelante denominaremos anillo comunicacional, encontramos que existe una gran oportunidad para que los líderes de la industria extractiva puedan ampliar su visión tradicional hacia una visión más holística incorporando un Modelo de Cercos Estratégicos de protección en la gestión cotidiana de sus operaciones, y en particular la gestión del Cerco Laboral, como la primera y más importante gestión porque representa la Cultura para Operar (CTO por sus siglas en inglés) por representar el “núcleo central de creación de valor” que se proyectará hacia todos los demás cercos estratégicos anteriormente mencionados.

En este gran contexto de significación, hoy en día encontramos importantes proyectos y/o operaciones extractivas con graves problemas culturales que muchas veces son invisibles a los ojos de la alta dirección y gerencia de la organización, porque los mismos se han asumido como “normales” cuando en realidad son “disfuncionales”, creando condiciones propicias para crear una cultura disfuncional ausente de compromiso consciente, que afecta no solamente la solidez del Cerco Laboral, sino también, la solidez del Cerco Social (así como es adentro es afuera), y el Cerco Operacional, una circunstancia casi “normalizada” caracterizada hoy en día por:

1. Huelgas con motivaciones cuyo énfasis es esencialmente económico, en una industria de commodities cuya debilidad es la incapacidad de manejar los precios y donde el liderazgo en costos es un imperativo para sobrevivir de largo plazo.
2. Negociaciones colectivas con “pagos premium” por cierre de negociación, en un contexto donde en ocasiones un gran porcentaje de los afiliados posee deudas y/o juicios por alimentos, creando las condiciones propicias para desarrollar una cultura disfuncional de beneficios por “presión” que a la larga puede generar problemas de sostenibilidad de la operación poniendo en riesgo la estabilidad laboral de largo plazo de los mismos afiliados.
3. Deterioro del Sentido de Pertenencia de las personas en la estructura organizacional creando las condiciones de una Cultura para Operar (CTO) ausente de compromiso consciente, lo que genera pérdida del deseo y la creatividad de las personas para mejorar la ventaja competitiva de la organización.
4. Insatisfacción amplificada de las personas por la falta de un liderazgo y una cultura conscientes, ante la imposibilidad de subir por la escalera de promoción debido a los pocos espacios disponibles dada la propia naturaleza de la estructura organizacional en una operación/empresa extractiva.
5. Disfuncionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas debido a la ausencia, en algunos casos, de inteligencia emocional para conectar/comunicar a los Stakeholders críticos: Colaboradores y Comunidades. Existe una gran oportunidad para complementar la gran inteligencia racional para pensar/decidir y la gran inteligencia motriz para actuar/corregir propia de la industria extractiva.
6. Afectación de la Licencia Social para Operar (LTO por sus siglas en inglés) de las operaciones y proyectos debido a las disfuncionalidades de la CTO al interior de la propia corporación y/o operación.

***“Por ello, creemos que toda empresa de la industria extractiva moderna que anhele fortalecer su ventaja competitiva/comparativa en el tiempo, necesita con gran sentido de urgencia, fortalecer todos los Cercos Estratégicos anteriormente descritos”.***

# NUEVO PARADIGMA DEL CERCO LABORAL

---

Tradicionalmente se dice que el objetivo fundamental de todo negocio es fortalecer su ventaja competitiva, para poder diferenciarse de sus competidores, asegurando con ello, no sólo el crecimiento de la producción, sino también la sostenibilidad de la rentabilidad y las reservas del modelo del negocio extractivo.

Warren Buffet clasifica a todos los negocios en dos tipos: negocios con ventaja competitiva y negocios sin ventaja competitiva. Buffet recomienda a todos los CEOs enfocarse siempre en el fortalecimiento de la ventaja competitiva de largo plazo para asegurar la rentabilidad en forma sostenible.

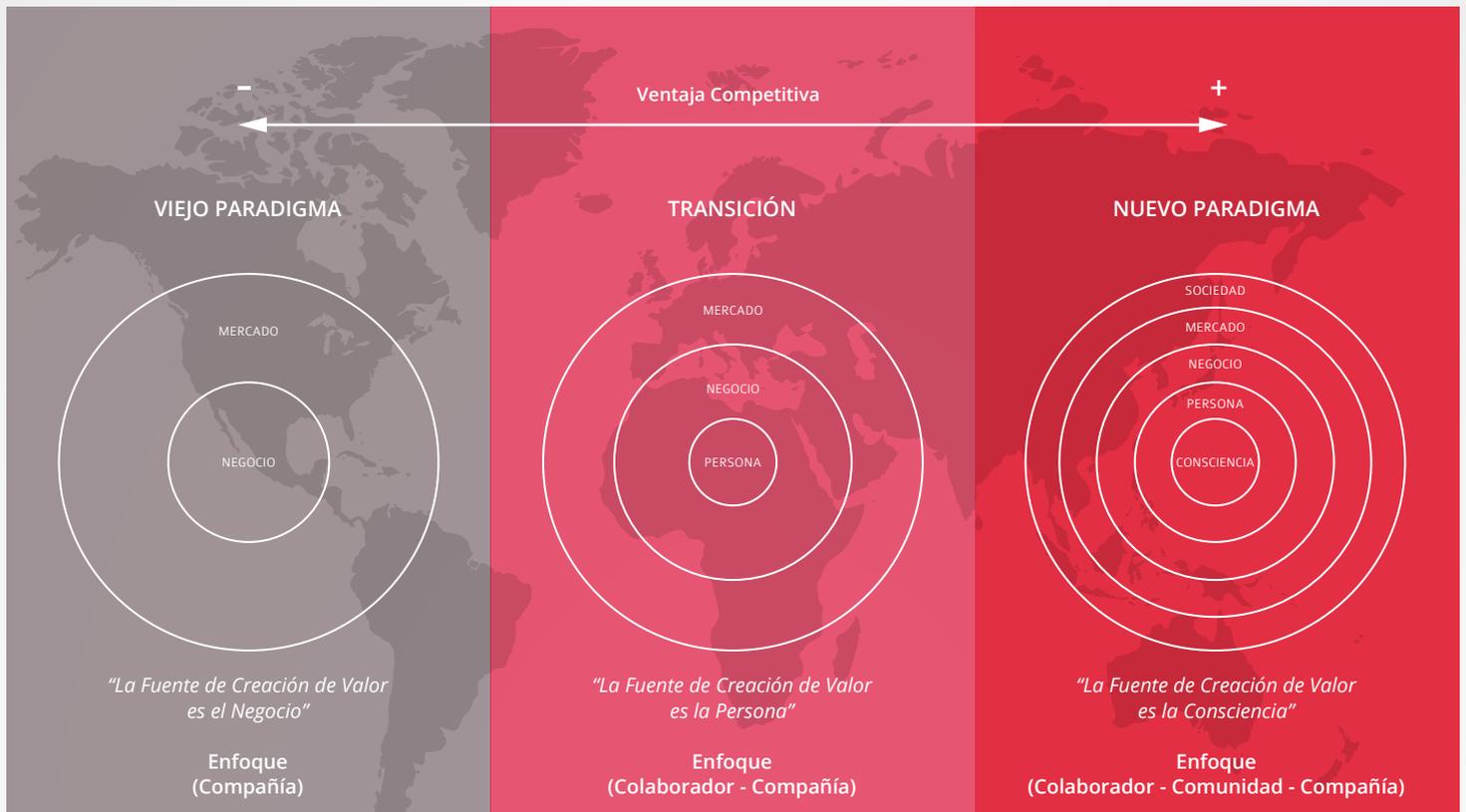
El nuevo paradigma propuesto coloca a la “consciencia de las personas” al centro de la gestión de las operaciones, pues es el nivel de consciencia de la persona el que tiene el verdadero poder de movilizar la energía y transformar la realidad de adentro (Cercos Laborales) hacia afuera (Cercos Sociales) en forma sostenible.

Tim Cook, CEO de Apple, señala que la clave del éxito de la empresa más valiosa del mundo es su cultura, una cultura donde las personas aman lo que hacen, aman hacerlo en Apple y viven innovando para crear cada vez más valor para los usuarios, es decir, una cultura consciente de su propósito superior: mejorar la calidad de vida de la sociedad-humanidad.

En ese sentido, necesitamos ir más allá de la gestión centrada en la persona, necesitamos una gestión trascendente y centrada en el despertar y el desarrollo de la consciencia de la persona, pues es la consciencia humana y sus funciones primordiales (usualmente desconocidas): percepción, atención, comprensión, son las que pueden despertar el deseo y la creatividad para mejorar la calidad de vida y la productividad económica en forma sostenible. La consciencia es la fuente de creación de valor sostenible. No nos sirve de nada tener en nuestras filas personas muy competentes, pero con la consciencia dormida. Primero, la consciencia, luego la competencia.

***“Por ello, creemos que aquellos CEOs de la industria extractiva, que pongan a la Consciencia al centro del Modelo de Negocio, estarán no sólo ejerciendo un Liderazgo más Consciente que impactará directamente en el Mejoramiento de la Calidad de Vida de todos sus colaboradores, sino que además, estará creando las condiciones propicias para la Rentabilidad Sostenible”.***

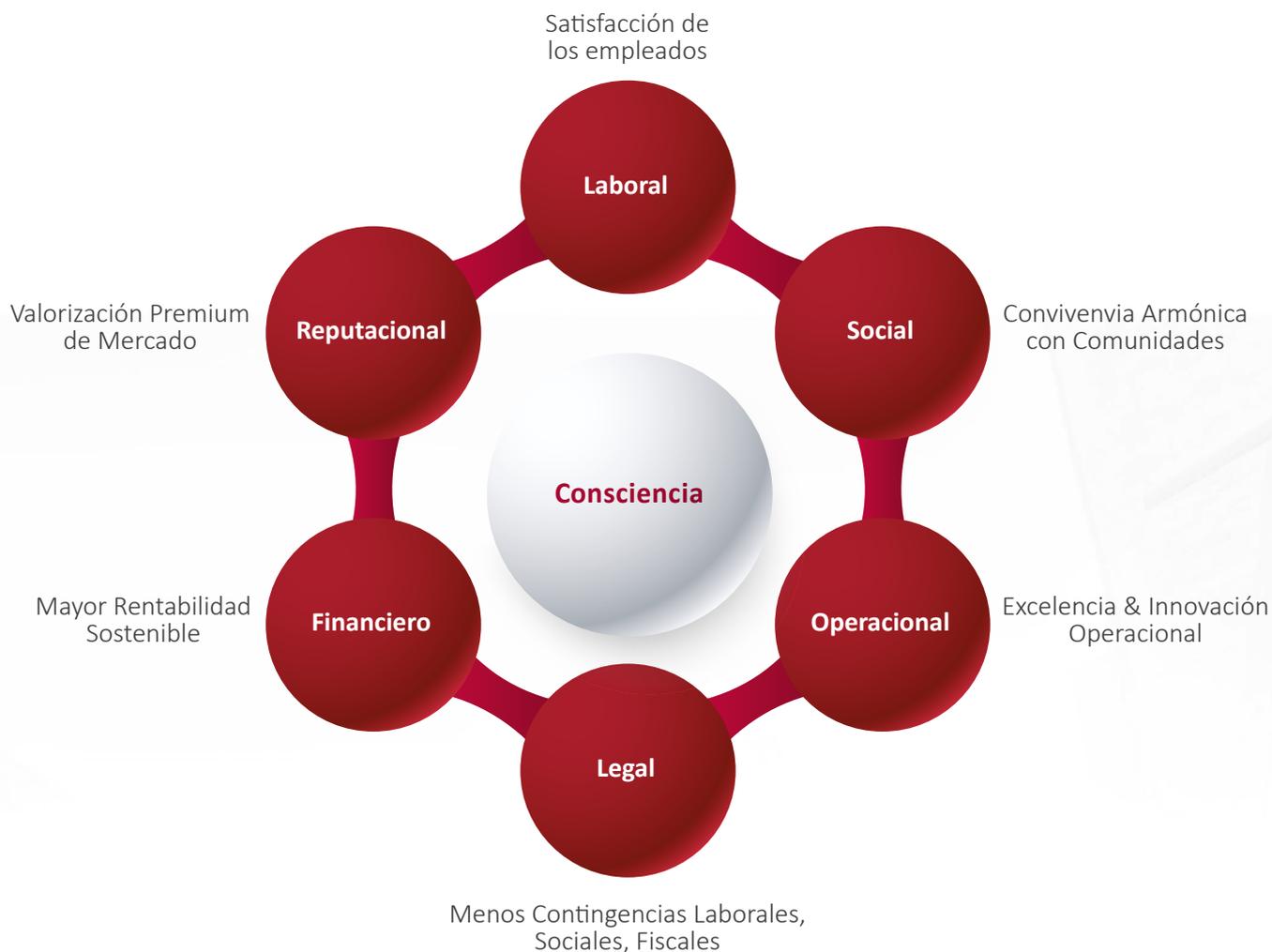
Por ende, la evolución del paradigma hacia el “despertar y el desarrollo de la consciencia” al centro del Modelo de Negocio de la operación/empresa extractiva, implica un cambio de enfoque de Shareholders a Stakeholders: Colaborador-Comunidad-Compañía, lo que en forma natural generará un fortalecimiento de su Ventaja Competitiva gracias al fortalecimiento de su Cerco Laboral (Colaborador), Cerco Social (Comunidad) y Cerco Operacional (Compañía) tal y como se puede apreciar en el siguiente esquema maestro:



Sin embargo, antes de continuar, creemos que es pertinente, para efectos de esta propuesta, definir bien qué entendemos por Desarrollo de Consciencia:

- 1. Desarrollar el autoconocimiento humano**, es decir, el conocimiento de uno mismo como eje central para el mejoramiento de la calidad de vida y la productividad económica, a nivel individual, grupal y/o empresarial. Aquel que no se conoce no puede saber lo que quiere, o como W. Buffet enfatiza: “la mejor inversión, es la inversión en uno mismo”.
- 2. Desarrollar la capacidad crítica y autocrítica**, es decir, la capacidad auto-reflexiva para vincularse con el principio de realidad, una realidad que cambia permanentemente, generando un continuo de puntos de fricción que cuestionan nuestra consciencia, pues no basta con estar consciente, necesitamos ser conscientes de nuestras propias “mentiras”.
- 3. Desarrollar los códigos de conocimiento esenciales**, es decir, la comprensión, no sólo de los códigos de la naturaleza humana, sino también, los códigos de la naturaleza del negocio. La creatividad y la capacidad de innovación surge del deseo y el deseo de la comprensión. “Comprender algo demanda comprender un código oculto”. Por ello, encarnamos y promovemos un nuevo paradigma para las empresas extractivas conscientes, que colocan al bienestar social como el fin supremo, al mercado al centro de la sociedad, a la empresa al centro del mercado, a la persona al centro de la empresa y a la consciencia al centro de la persona.

Los beneficios de despertar y desarrollar la consciencia de las personas en todos los niveles organizacionales son enormes abarcando todos los ámbitos del negocio: Laboral, Social, Operacional, Legal, Financiero y Reputacional:



**“Por ello, creemos que Despertar y Desarrollar la Consciencia debería ser considerada una prioridad estratégica por el Directorio y la Alta Dirección de las empresas extractivas, por los enormes beneficios que le brinda a la operación/empresa extractiva y la sociedad en general”.**



# MODELO DE GESTIÓN DEL CERCO LABORAL

En primer lugar, debemos comprender por modelo a la abstracción de un sistema operativo funcional que produce un resultado en forma sostenible, en nuestro caso Cultura para Operar- CTO. En nuestra experiencia, hemos encontrado que son pocas las empresas extractivas que cuentan con un modelo funcional que sea fácil de comprender, asimilar e implementar en la operación cotidiana.

Por ello, después de recorrer el mundo y estudiar a fondo los modelos funcionales, encontramos que el mejor modelo de CTO es aquel que brota de la siguiente formulación:

## FÓRMULA DEL ÉXITO DE LA GESTIÓN DEL CERCO LABORAL



A partir de aquí podemos concluir que la CTO es la consecuencia natural de dos gestiones fundamentales: **Gestión de la vocación y la gestión del sentido de pertenencia**. Sin embargo, es crucial comprender lo siguiente:

1. En matemáticas el orden de los factores no afecta el producto, pero en la gestión del cerco laboral, si y muchísimo. El fracaso de la gestión del cerco laboral se da cuanto se trata de impulsar programas de beneficios para personas que no aman lo que hacen.
2. La vocación es el sustento de la pertenencia. Si no hay vocación, hay solamente ocupación. En ocupación, jamás se alcanzará plenitud y realización personal. No habrá cultura del placer y del entusiasmo, habrá cultura del dolor y del esfuerzo, que demandará cada vez más “mecanismos de compensación”, usualmente económicos, que jamás serán suficientes. La ausencia de vocación en una persona genera un “agujero negro” psicológico donde nada que se dé, será suficiente. Vivir en Vocación implica “amar lo que uno hace”.
3. La plenitud del sentido de pertenencia es el sustento de la CTO. Toda empresa del sector extractivo debe comprender que la gestión del sentido de pertenencia implica que la persona “ama hacer lo que ama en la empresa”. En ese sentido, el objetivo es aprender a gestionar el sentido de pertenencia de las personas una vez que están viviendo su vocación.

En suma, en primer lugar, vivir la **vocación**, en segundo lugar, desarrollar **sentido de pertenencia**, en tercer lugar maximizar la **productividad**. Esto ayuda a esclarecer que la calidad y la sostenibilidad de la CTO dependerá en forma directa de la calidad de la vocación (match entre talento-posición) y de la calidad del sentido de pertenencia, tal y como se representa en el siguiente esquema:



Por ello, es vital que los líderes empresariales comprendan que a veces tomar el camino más corto de resolver los problemas con énfasis en lo económico sólo alarga el camino porque deteriora la CTO. La gestión de la vocación y el sentido de pertenencia es un camino más largo, pero sostenible y mucho más rentable que el camino de lidiar en forma recurrente con personas carentes de compromiso consciente en los diferentes niveles de la organización. La siguiente expresión puede resultar altisonante pero nuestra experiencia que es verdadera en muchas corporaciones: “enemigos ocultos no están afuera, sino adentro” debido a sus apetitos por fama, poder y dinero que tienen su sustento en el bajo nivel de consciencia, que no debe ser confundido con el nivel de competencia, pues lo peor que le puede pasar a una empresa es tener en su planilla a personas con poder, gran competencia pero con bajo nivel de consciencia, por su gran capacidad destructiva del bien mayor.



# SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CERCO LABORAL

En primer lugar, debemos comprender por sistema como la información funcional que arroja una estructura dinámica en movimiento y cuya abstracción da origen a un modelo de gestión. En nuestra experiencia, hemos encontrado que son pocas las empresas extractivas que cuentan con un sistema de información o KPI's críticos fácil de comprender, asimilar e implementar en la operación cotidiana de la **Gestión del Cerco Laboral**.

El sistema de medición de la Gestión del Cerco Laboral, que en las siguientes páginas procederemos a detallar, está sustentado en un proceso natural de transformación: La transformación de las personas precede a la transformación de los procesos, y ésta última precede a la transformación de la infraestructura.



Por ello, lo primero que debe transformarse es el liderazgo, hacia un Liderazgo más Consciente, porque sólo así se puede transformar la CTO. La transformación del liderazgo hacia un liderazgo aún más consciente implica necesariamente que los empleados puedan percibir un grado mínimo de admiración hacia sus líderes gracias a su **ejemplaridad, capacidad y amor por lo que hacen**, porque sólo la admiración puede despertar la inspiración personal y la inspiración en base al ejemplo, es el secreto para la transformación personal. En una empresa donde hay poca o muy poca admiración hacia sus líderes es muy reducida su capacidad de autotransformación creativa en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo como el que enfrenta el mundo y la industria extractiva. En este contexto el sistema de medición cuantitativo de la Gestión del Cerco Laboral propuesto es:

1. Un sistema de medición estructurado del nivel de ocupación vs. vocación de la organización en todos sus niveles organizacionales. ¿Existirá alguna diferencia entre dos organizaciones que poseen el mismo número de empleados, pero en una el 80% vive su vocación (ama lo que hace) y sólo el 20% vive en ocupación (sólo quiere el ingreso económico), mientras que en la otra el 80% vive en ocupación y sólo el 20% en vocación? ¡Por supuesto que sí!
2. Un sistema de medición estructurado de la “capacidad de autotransformación creativa” de las personas sustentado en el “poder de la admiración” hacia los líderes, en su mayoría del área de operaciones, como fuente de inspiración y transformación.

3. Un sistema de medición estructurado del Sentido de Pertenencia sustentado en el Liderazgo Consciente caracterizado por su ejemplaridad, capacidad y amor por lo que hace, lo que permite crear las condiciones propicias para la productividad individual y grupal en forma sostenible.

Finalmente, es importante destacar, que los resultados esperados de la Gestión del Cerco Laboral tienen un comportamiento similar al de una curva de rendimientos decrecientes, es decir, conforme vaya mejorando demandará más inteligencia y análisis para poder seguir consolidando su solidez. Por ello, una investigación exploratoria al interior de la organización debería ser planificada, ejecutada y reportada por lo menos una vez al año y en algunas circunstancias excepcionales hasta dos veces al año para poder implementar los planes consciencia-acción correspondientes que permitan fortalecer el Cerco Estratégico de Protección más importante de todos los cercos anteriormente descritos: Cerco Laboral.

### Metodología de Cálculo

Para lograr hacer el cálculo de la capacidad de autotransformación creativa del Cerco Laboral se debe considerar los siguientes aspectos previos:

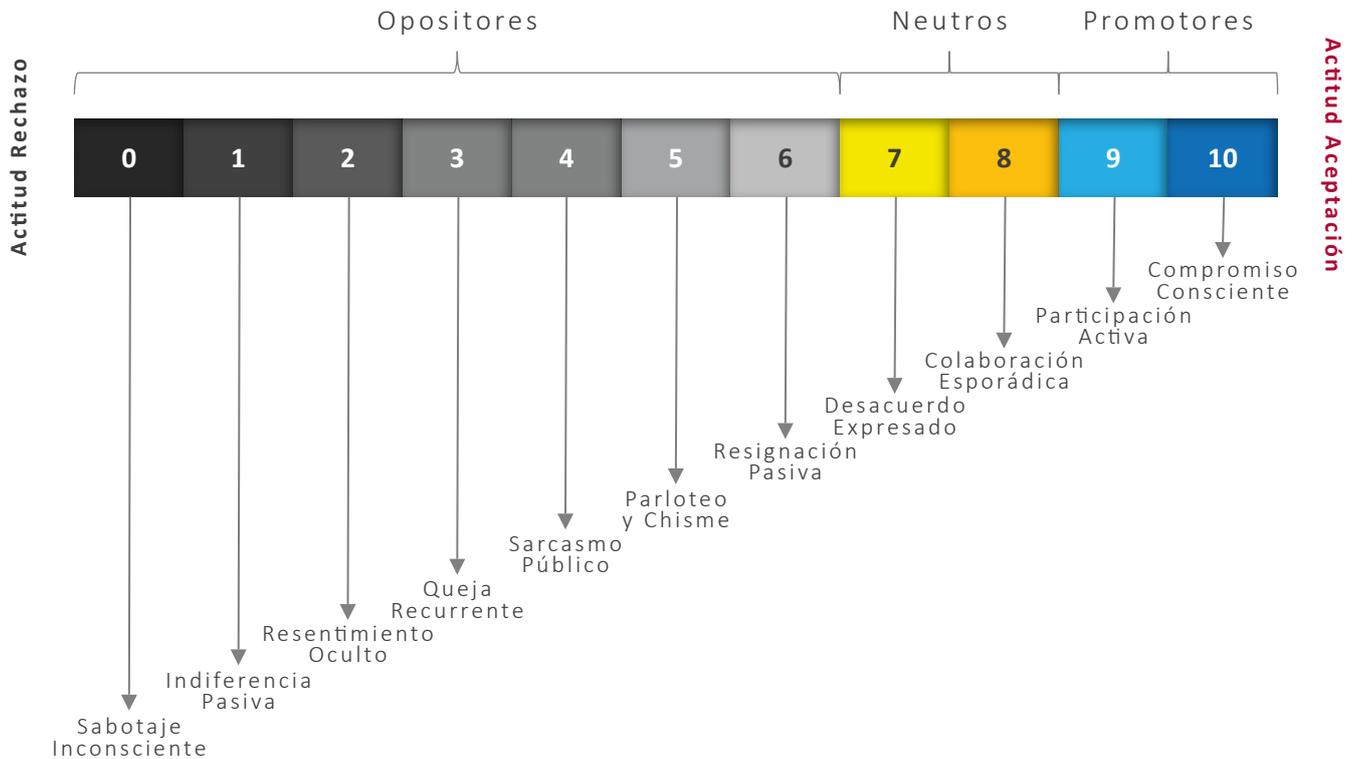
- a) El resultado de la medición es un indicador clave que mide la evolución del nivel de compromiso de las personas: De la Indiferencia Inconsciente hacia el Compromiso Consciente.
- b) El sistema de medición tiene una escala que va del 0-10 pues en el ámbito de las actitudes y las emociones humanas no se puede usar nociones binarias como No Compromiso y Compromiso.
- c) El sistema de medición categoriza la escala en: Detractores o “Judas” (0-6), Pasivos o “Pilatos” (7-8) y Promotores o “Apóstoles” (9-10). Estos últimos representan los verdaderos agentes de cambio y transformación de una organización y uno de los objetivos estratégicos de todo líder debería ser maximizar la cantidad de apóstoles en su operación.



## Decodificación Semiológica

Para lograr decodificar la escala, SUPERA basado en la experiencia de más de 20 años sirviendo en más de 10 países, y en su conocimiento semiológico de los signos y códigos humanos propone la siguiente escala de decodificación:

### ESCALA DE DECODIFICACIÓN SEMIOLÓGICA DEL NIVEL DE COMPROMISO



Las implicancias de la decodificación de esta escala semiológica propuesta son:

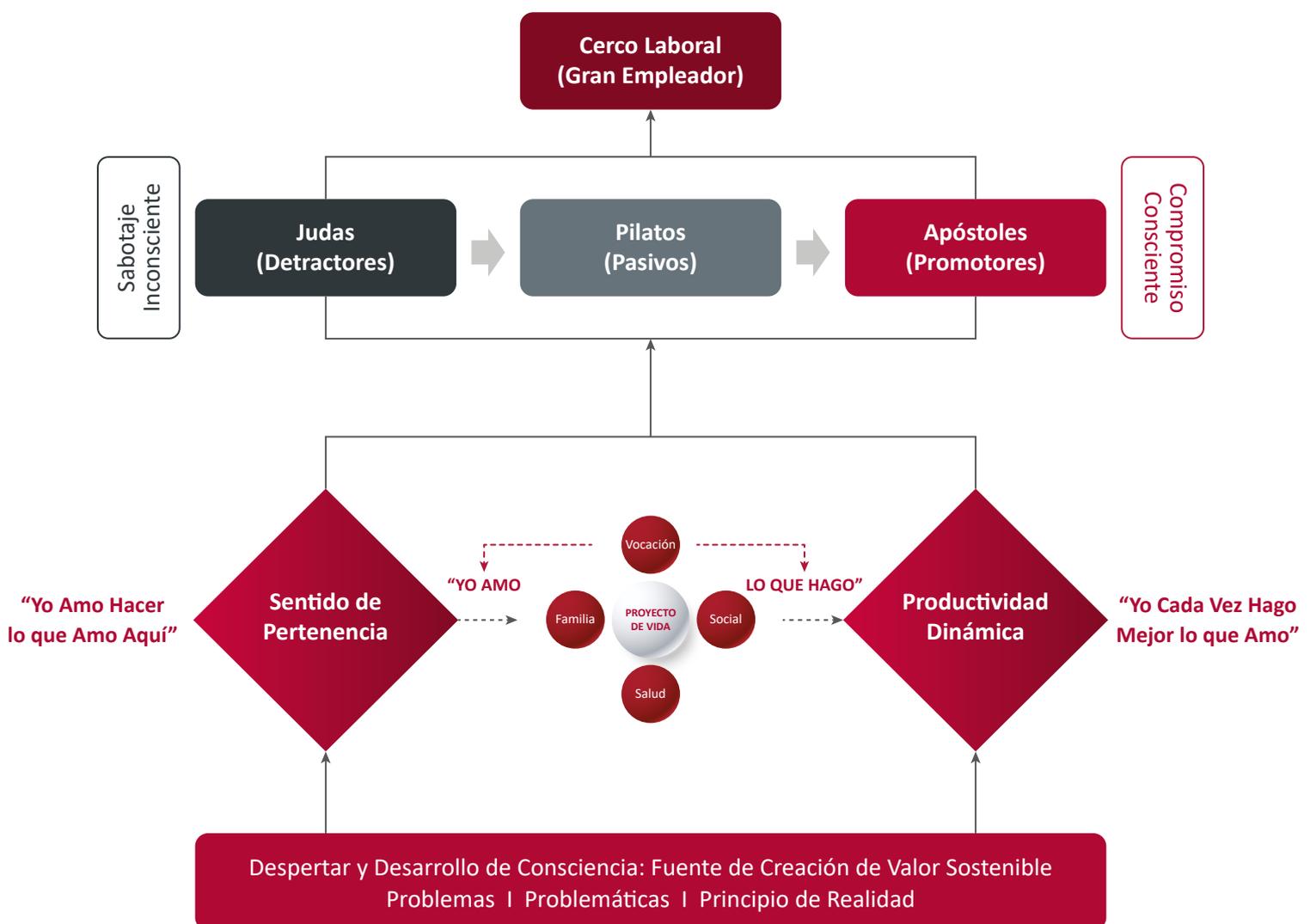
1. Moverse del **sabotaje inconsciente hacia el compromiso consciente** es un proceso y no un evento, que requiere un proceso de transformación cultural interno de actitudes, que en algunos casos puede tomar hasta tres años debido a los modelos mentales de los líderes en relación con la gestión del Cerco Laboral.
2. La dinámica central de transformación de actitudes es ir cuantificando el desplazamiento hacia la derecha: **detractores: "judas" a pasivos: "pilatos" y de pasivos a "promotores: "apóstoles"**, hasta alcanzar el máximo % de promotores posibles: Lo ideal dentro de lo posible. Un % ideal promotores en una operación/empresa extractiva sería 50%-60%.
3. La estrategia para cada "bolsón de actitudes" es diferente y debe ser abordada con mucha inteligencia por los líderes de operaciones con el apoyo de la dirección de personas. Primero fidelizar a los "apóstoles", segundo, inspirar a los "pilatos", para finalmente en una situación ideal convertir a la mayor cantidad de "judas" posibles por lo menos en "pilatos", siendo conscientes de que jamás lograremos tener 0% de detractores o judas. Un % ideal máximo de detractores sería entre 10%-15%.

4. El monitoreo de la distribución del % numérica es fundamental para evaluar el avance de la estrategia de la gestión del Cerco Laboral. No es lo mismo tener “50% detractores, con 80% concentrados en el número 1 (sabotaje activo) que tener “50% opositores, con 80% concentrados en el número 5 (sarcasmo público).
5. En la gestión del Cerco Laboral, la selección de las personas para ocupar posiciones de liderazgo es extremadamente crítica. Existe una gran oportunidad para mejorar el proceso de selección de los futuros líderes incorporando la noción de inteligencia emocional, a la inteligencia racional y la inteligencia motriz características de la industria. Recuerde que, para seleccionar futuros líderes, primero es el nivel de consciencia, luego es la competencia, y jamás al revés. El poder destructivo de seleccionar a una persona de bajo nivel de consciencia para una posición de liderazgo es enorme. ¡Cuidado!
6. La gestión del Cerco Laboral en gran medida recae bajo el paraguas de la Dirección General de Operaciones (DGO), pues el área de operaciones concentra la mayor cantidad del headcount en cualquier empresa extractiva. Sin embargo, la DGO debe contar con el apoyo total de todas las demás áreas de soporte y en especial de la Dirección de Recursos Humanos para facilitar la gestión sostenible del Cerco Laboral. Un error tradicional es que la DGO no se involucre en la gestión con los sindicatos dejando todo al ámbito legal.



# ESTRUCTURA DINÁMICA DEL CERCO LABORAL

En primer lugar, debemos comprender por estructura como aquella noción que nos permite comprender la relación de las partes con el todo. Existe una gran oportunidad para esclarecer la estructura que subyace a la gestión del Cerco Laboral, razón por la cual proponemos a continuación una estructura holística que nos permitirá comprender los vínculos de relación de la CTO, como consecuencia natural de la gestión ideal del Cerco Laboral para convertirse en un Gran Empleador en forma sostenible:



A continuación, compartiremos la decodificación esencial del esquema maestro anterior para comprender los elementos de relación de la estructura dinámica del Cerco Laboral que sustenta la CTO de una operación/empresa extractiva:

1. El despertar y el desarrollo de la consciencia de las personas y en particular de los líderes es la fuente de creación de valor de la operación/empresa, y de la solidez del Cerco Laboral, misma que repercutirá como “bola de nieve” en los demás cercos ya estudiados: Social, Operacional, Legal y Político, así como, en el Anillo Comunicacional que los mantiene unidos.
2. Toda persona tiene un proyecto de vida que consta de cuatro esferas: **Salud, Vocación-Trabajo, Vida Familiar y Vida Social**, mismas que deben estar en la máxima armonía posible dentro de lo posible para maximizar la productividad integral a nivel individual y grupal.
3. La estrategia de cualquier empresa extractiva lúcida debería ser asegurar que la mayoría de las personas que laboran en la operación amen lo que hacen , es decir, vivan su vocación, razón por la cual incorporar a la operación a personas por razones ajenas a la vocación sólo para darles ocupación, es un grave error que irá deteriorando poco a poco la CTO y en consecuencia la fortaleza del Cerco Laboral.
4. La Vocación significa “Yo Amo lo que Hago”. El Sentido de Pertenencia significa “Yo Amo hacerlo Aquí”. La Productividad Dinámica significa “Yo cada vez lo Hago Mejor”.
5. Para asegurar una Productividad Dinámica sostenible, se requiere un Proyecto de Vida funcional que mantenga el máximo balance y armonía de las esferas de vida de una persona: Salud, Vocación-Trabajo, Vida Familiar y Vida Social, creando el gran contexto de satisfacción para la gestión del Sentido de Pertenencia.
6. El resultado final del despertar y el desarrollo de consciencia, la gestión de la vocación, el sentido de pertenencia y la productividad dinámica, traen como resultado la evolución del sabotaje inconsciente hacia el compromiso consciente, permitiendo desarrollar una gran CTO que fortalecerá el Cerco Laboral de la operación/empresa.



# CÓDIGOS DE CONOCIMIENTO DEL CERCO LABORAL

---

En primer lugar, debemos comprender por código como un conjunto de signos que nos permiten la comprensión de algo. Todo conocimiento está codificado. Acceder al conocimiento de algo, es acceder a su código.

En ese sentido, a continuación, compartimos con entusiasmo los siguientes códigos de conocimiento de la gestión de la CTO, mismos que hemos estructurado en seis familias:



## Códigos de Gestión Universal

- 1.** La CTO debe siempre buscar el despertar y el desarrollo de la consciencia humana, pues es la única fuente duradera de creación de valor. Donde no hay consciencia, habrá competencia y no colaboración. Competencia por el poder, la fama y el dinero que destruirán la CTO de la organización. La búsqueda del bien personal en lugar del bien mayor prevalecerá.
- 2.** El despertar y el desarrollo de la consciencia humana es el fundamento del mejoramiento de la calidad de vida y de la productividad económica sostenible. La calidad de vida no se mejora porque las personas reciben más ingresos económicos debido a las utilidades y/o convenios colectivos. En muchos casos, empeora la calidad de vida. ¿Si una persona no puede manejar un helado con una bola de nieve, es sabio entregarle un helado con dos bolas de nieve?
- 3.** La consciencia se cocina a fuego lento. El despertar y el desarrollo de la consciencia es un proceso de por lo menos dos a tres años para lograr transformar a una organización, una transformación que debe llevarse a cabo “top-down” y no al revés. Cualquier proceso de transformación que no empiece por la alta dirección está condenado a fracasar.
- 4.** La Cultura para Operar (CTO) y la Licencia Social para Operar (LTO) están íntimamente relacionados como dos vasos comunicantes. Así como es adentro es afuera, así como es afuera es adentro. No hay sorpresas. Así, por ejemplo, si la gestión de la LSO ha sido basada en vínculos de relación con gran énfasis en los líderes políticos y con poco énfasis en el vínculo directo con la base social, lo más probable que es la gestión de la CTO sea un “espejo inocente”, es decir que haya sido basada en vínculos de relación con gran énfasis en los líderes sindicales y con poco énfasis en el vínculo directo con la base de trabajadores.
- 5.** La fortaleza del Cerco Laboral es la consecuencia matemática de la cantidad de apóstoles, pilatos y judas que una operación/empresa posea. En muchos casos el problema verdadero no está afuera de la organización sino dentro de la organización. Estadísticamente hablando, basados en la experiencia de más de 20 años en más de 10 países podemos afirmar que en promedio una empresa tiene entre sus filas entre 10%-20% Apóstoles, 60%-70% Pilatos y 10%-20% Judas, lo cual crea una gran oportunidad para la industria.
- 6.** Una de las disfuncionalidades más grandes del Cerco Laboral y en consecuencia de la CTO se da cuando la operación queda al servicio de la corporación, en lugar de que la corporación esté al servicio de la operación, en muchos casos lamentablemente por el apetito de poder.

La experiencia demuestra que la corporación que comete ese error pondrá en grave peligro a la operación que en lugar de ocuparse de fortalecer su Cerco Laboral, Cerco Social, Cerco Operacional, Cerco Legal y Cerco Político y Anillo Comunicacional tendrá que usar su Energía para poder funcionar dentro de la disfuncionalidad reinante.

## Códigos de Gestión de Vocación

- 1.** La vocación no se inventa. La vocación se descubre, se asimila y se implementa. Todas las personas tienen un horizonte vocacional que deben descubrir. En ese sentido, dejar ir a una persona que no está viviendo su vocación es un acto generoso porque en el fondo al vivir en ocupación por miedo a perder sus ingresos económicos estamos contribuyendo a que la misma viva en la cultura del esfuerzo (sufrimiento). La vocación significa “Yo Amo lo que Hago”.
- 2.** El deseo y la creatividad humana sólo pueden habitar en aquellos que aman lo que hacen, es decir, en aquellos que están viviendo su vocación. De hecho, son los únicos que podrán transformar el esfuerzo en entusiasmo, porque son las únicas personas que están experimentando que sus talentos innatos están en el lugar correcto. En ese sentido, cuando en una organización hay poca capacidad para innovar es porque probablemente haya pocas personas viviendo su vocación.
- 3.** Una CTO consciente coloca a la persona al centro de su gestión, a la consciencia al centro de la persona y la vocación al centro de la consciencia, pues despertar y desarrollar la consciencia implicar que la persona pueda vivir su vocación en la vida cotidiana para que pueda experimentar Plenitud de SER y Realización Personal y en consecuencia satisfacción y placer al desempeñarse dentro de la organización.
- 4.** Toda operación/empresa extractiva que anhela tener un gran Cerco Laboral debe asegurar la Vocación y evitar la Ocupación, pues de no hacerlo estará creando las condiciones propicias para la insatisfacción permanente y recurrente de las personas. Una persona en ocupación vivirá en la cultura del dolor y el esfuerzo y jamás se sentirá plena ni realizada. Nada de lo que reciba será suficiente, pues estamos tratando de llenar desde afuera un “vacío interno” que sólo se logra llenar cuando la persona vive en vocación.
- 5.** La gestión de la vocación implica en realidad dos gestiones: Primero, la gestión de selección de la persona ideal (necesidad-talento) para una determina posición dentro de la organización y segundo, la gestión de la selección de la persona en forma meritocrática (el mejor talento). Cuando el mérito no está presente en los procesos de selección, las consecuencias son devastadoras para el Cerco Laboral y en consecuencia para la CTO.
- 6.** Se debe evitar en la medida de lo posible “pagar favores” con oportunidades laborales sustentadas en la “ocupación” sólo para que puedan generar ingresos económicos, pues de largo plazo estamos destruyendo la fortaleza del Cerco Laboral, pues no sólo destruimos la cultura ejemplar del mérito, sino que también, estamos agregando más personas con actitud de “agujero negro” donde nada que reciban será suficiente.



## Códigos de Gestión de Pertenencia

1. Todo ser humano necesita Sentido de Pertenencia, pues sin él pierde la Confianza Ontológica que es esencial para poder trascender los desafíos propios de la vida. La operación/empresa debe comprender que simbólicamente actúa como el nuevo “útero” para la persona, y en consecuencia trabajar es fuente de placer. El sentido de pertenencia significa: “Yo Amo hacer lo que Amo Aquí”.
2. El sentido de pertenencia se gestiona a través de la gestión de la entrega de tres salarios esenciales que toda persona debe percibir, tres “nutrientes que el útero” debe proveer en forma funcional. Los tres salarios son: Salario Económico, Salario Emocional y Salario Espiritual. La funcionalidad de estos tres salarios está sustentada en la existencia de la vocación. Si no hay vocación como condición previa, así haya gestión extraordinaria del sentido de pertenencia no habrá plenitud ni realización personal.
3. El **Salario Económico**, está relacionado con el cerebro reptil humano que maneja los instintos más primarios de sobrevivencia. Si no hay las condiciones económicas más básicas no se asegura la sobrevivencia y la persona activa la parte reptiliana de su cerebro en automático. Hay niveles de consciencia tan bajos que viven permanentemente en el ámbito reptil, incapaces de mejorar la calidad de su vida porque habitan en el ámbito de la sobrevivencia. El flywheel del salario económico está constituido por: remuneración fija, incentivos variables (bonos y utilidades) y beneficios (salud, descuentos, viajes, etc.).
4. El **Salario Emocional**, está relacionado con el cerebro mamífero humano que maneja los vínculos de relación afectivos. Es aquí, donde habitan nuestras emociones y donde se almacena el sufrimiento humano. Por ello, si no hay vínculos sanos en el hogar y en el trabajo el salario emocional estará reducido. En una industria como la extractiva donde existe gran cantidad de disfuncionalidad familiar se hace aún más trascendente la calidad de los vínculos de relación especialmente con aquellas personas que simbolizan el arquetipo papá-mamá, razón por la cual la relación jefe(a)-subordinado(a) será trascendental para la funcionalidad del salario emocional. El flywheel del Salario Emocional está constituido por: afecto/trato, apoyo y reconocimiento.
5. El **Salario Espiritual**, está relacionado con el cerebro neocórtex humano que maneja el pensamiento y el sentido profundo de la vida. Es aquí donde se maneja la capacidad de síntesis y análisis para la toma de decisiones en consciencia. Por ello, más dinero por utilidades o por negociaciones colectivas, que satisfacen en el corto plazo al cerebro reptil no necesariamente genera un bienestar de largo plazo a las personas, porque las personas no sólo carecen de buenos vínculos de relación, sino que, además carecen de los códigos esenciales para el manejo consciente del dinero recibido, propio del cerebro neocórtex. En muchos casos, los altos ingresos percibidos por la actividad extractiva no han generado un mejoramiento de la calidad de vida, sino todo lo contrario: divorcios, juicios por alimentos, endeudamientos, conflictos familiares, etc. El flywheel del Salario Espiritual está constituido por: Sentido de Conexión/Comunicación/Colaboración, Sentido de Crecimiento y Sentido de Contribución a un Propósito Superior Trascendente.
6. La Valoración y el Diagnóstico del Sentido de Pertenencia es esencial dentro de una operación/empresa si se desea fortalecer el Cerco Laboral y la CTO. Si no sabemos qué nutrientes nos faltan tendremos que conformarnos con la gestión reptiliana de las personas, que como ya sabemos abarca sólo el ámbito del instinto de sobrevivencia más básico.

## Códigos de Gestión de Actitudes

- 1.** Una actitud es una “emoción cristalizada” que habita en la memoria de las personas y que puede ser evocada a través de estímulos internos/externos. En consecuencia, podemos identificar dos tipos de actitudes: funcionales que se manifiestan en la vida cotidiana a través de emociones positivas y disfuncionales que se manifiestan en la vida cotidiana a través de emociones negativas. La fortaleza del Cerco Laboral se puede observar en las emociones que evocan las personas cuando se les menciona a su Jefe Directo, su Gerente, su Director, su Empresa. Recuerde, que un gesto (emoción) habla más que 1,000 palabras.
- 2.** La transformación de la actitud precede a la transformación de las aptitud. La transformación de la aptitud precede a la transformación de la altitud a la cual una empresa puede y quiere llegar. La gestión de la transformación de actitudes es algo que algunas empresas han olvidado o dejado de lado porque su énfasis ha sido el Salario Económico (Instinto de Supervivencia), dejando de lado el Salario Emocional (Vínculos de Relación) y el Salario Espiritual (Sentido de Propósito).
- 3.** El triángulo de actitudes está conformado por el Sistema de Pensamientos (convicciones racionales), el Sistema de Creencias (certezas intuitivas) y el Sistema de Valores (preferencias afectivas) de las personas. En consecuencia, transformar una actitud implica transformar el Sistema de Pensamientos, Creencias y Valores, una habilidad que debe ser desarrollada por los líderes conscientes.
- 4.** Toda crisis que afecte la estabilidad del Cerco Laboral y/o Cerco Social requiere comprender la diferenciación entre Problema, Problemática y Principio de Realidad. Un Problema por definición tiene solución. Una problemática es una actitud disfuncional frente al problema. Un Principio de Realidad es un hecho, no es un problema. En consecuencia, un Problema demanda una Solución Práctica. Una Problemática demanda un Cambio de Actitud. Un Principio de Realidad demanda Aceptación Genuina. En muchas ocasiones los problemas que afectan al Cerco Laboral y/o Cerco Social que terminan decantando en el Cerco Operacional no son resueltos porque lo que no se ha resuelto son las Problemáticas subyacentes, es decir las “actitudes disfuncionales humanas”.
- 5.** La fortaleza del Cerco Laboral y de la Cultura para Operar radica en su capacidad para transformar las actitudes, una noción que no sólo abarca a los escalones inferiores de la estructura organizacional, sino también, y más importante aún, a las altas esferas del poder, pues es en el “olimpo” donde una actitud disfuncional de alguien con poder puede tener la capacidad de destruir mucho valor para los Stakeholders de la organización.
- 6.** La fortaleza del Cerco Laboral está determina por la calidad y funcionalidad de actitudes de las personas que conforman la operación/empresa. No podemos esperar una actitud positiva funcional de las comunidades de influencia, si no existe una actitud positiva funcional al interior de la organización, porque la actitud de las comunidades hacia la operación/empresa es el “espejo inocente” de las actitudes internas dentro de la organización. Recuerde, que el vidrio se limpia primero por dentro y luego por fuera, razón más que evidente para sostener que el Cerco Laboral es el cerco más importante de todos porque encarna la Cultura para Operar, una cultura que trasciende hacia todos los demás Cercos Estratégicos propios del Modelo propuesto: Social, Operacional, Legal, Político, incluyendo también al Anillo Comunicacional.

## Códigos de Gestión de Comunicación

- 1.** La potencialidad y la utilidad de la comunicación ha sido subestimada por algunas empresas extractivas. Se cree que comunicar es hablar. La comunicación demanda la existencia de un proceso dinámico donde un emisor se convierte en receptor, y viceversa, para poder transmitir un mensaje, pero siempre dentro de un contexto de comunicación. En ese sentido, una comunicación interna débil y/o disfuncional debilita la fortaleza del Cerco Laboral.
- 2.** La comunicación efectiva interpersonal demanda la existencia previa de la “conexión” humana. No se puede “bajar la información si primero no se conectado al wi-fi”. La conexión humana demanda el desarrollo de inteligencia emocional razón por la cual, en la industria extractiva, caracterizada por inteligencia racional para pensar-decidir y por inteligencia motriz para actuar-corregir, tiene la oportunidad de crear las condiciones propicias para el desarrollo de una mejor inteligencia emocional que le permita conectar con las personas al interior y con las comunidades al exterior de la organización.
- 3.** Las innumerables iniciativas de la industria extractiva no han sido suficientemente valoradas por los empleados y/o por la comunidades debido a la falta de estrategia comunicacional que acompañe a la iniciativas. Recuerde que hay una gran diferencia entre lo “real y lo percibido”. La diferencia radica en la calidad comunicacional. Una iniciativa pequeña acompañada de una gran estrategia comunicacional puede incrementar el valor percibido en 10X, mientras que una iniciativa gigante acompañada de una mala estrategia comunicacional puede reducir el valor percibido en 0.1X.
- 4.** La elección de los Mensajes, Mensajeros y Metodología es trascendental para maximizar el impacto comunicacional. Los Mensajes deben ser simples pero potentes. Los Mensajeros deben tener Credibilidad y la Metodología debe estar en concordancia con el contexto de la realidad que se está viviendo en cada operación. Un error recurrente, es querer hacer “copiar-pegar” a nivel de comunicación. ¡Cuidado!
- 5.** La comunicación es el “agua” que une a todos los Cercos de Estratégicos, y en particular al Cerco Laboral (Comunicación Interna). En consecuencia, la comunicación es al mismo tiempo estratégica, táctica y operativa. Cuando una empresa cae en la tentación de creer que la comunicación es sólo operativa, invierte pocos recursos en ella, y la consecuencia natural es el debilitamiento del Cerco Laboral y en consecuencia de la Cultura para Operar.
- 6.** Algunas empresas extractivas comenten el grave error de desarticular la comunicación interna y la comunicación externa. La comunicación es un solo “esqueleto” pero tiene diferentes “músculos” de acuerdo con perfil del receptor. Cuando separamos la comunicación interna de la comunicación externa estamos creando las condiciones propicias para el debilitamiento del Cerco Laboral y del Cerco Social y en consecuencia del Cerco Operacional.

## Códigos de Gestión de Sindicatos

1. Existe una gran oportunidad para que los sindicatos puedan convertirse en verdaderos agentes de cambio del desarrollo de consciencia de las personas y en consecuencia del mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados.
2. Los sindicatos más visionarios buscan comprender la causa raíz de los problemas y problemáticas que afectan el proyecto de vida de las personas en su vida cotidiana: bajo nivel de consciencia, deterioro de salud física debido a deterioro de salud mental y salud emocional, conflictos familiares, desconocimiento para crear, atesorar y multiplicar la riqueza económica, etc. y con ello poder plantear soluciones genuinas que impacten el mejoramiento de la calidad de vida sostenible de las personas.
3. Desafortunadamente, también encontramos algunos líderes sindicales, al igual que líderes funcionales, con bajo nivel de consciencia que lo único que anhelan es poder, fama y dinero, debido a “heridas emocionales no sanadas” que los llevan a sostener actitudes disfuncionales que no les permiten evolucionar hacia un liderazgo trascendente orientado genuinamente hacia el servicio.
4. Cuando los líderes sindicales y los líderes funcionales de una operación/empresa poseen alto nivel de consciencia, no existe ninguna razón para el conflicto. Por el contrario, los vínculos de relación, caracterizados por la gratitud y la generosidad mutua, crean las condiciones ideales para cocrear aún más valor para las personas y la sociedad.
5. Cuando los líderes sindicales son de bajo nivel de consciencia (ausencia de virtudes esenciales como: honestidad, humildad, honor, humanidad, etc.) se pierde legitimidad laboral, credibilidad y confianza en cualquier proceso de negociación o toma de decisiones. Un “espejo inocente” de lo que muchas veces ocurre en el ámbito político, donde cada vez más nos encontramos con personas que ostentan poder temporal pero que carecen de legitimidad social debido a su bajo nivel de consciencia.
6. Los líderes sindicales de mayor nivel de consciencia trabajan en equipo con los líderes de operaciones de su empresa para poder fortalecer la ventaja competitiva/comparativa de su operación, porque reconocen que la operación tiene una vida útil finita y que el modelo de negocio de la industria extractiva, sigue un ciclo natural de “vacas gordas” y “vacas flacas”. En consecuencia, si no trabajan como un solo equipo para fortalecer el Cerco Laboral, el Cerco Social y el Cerco Operacional, no sólo ponen en riesgo la viabilidad de las operaciones, sino también, la posibilidad de poner en marcha otros proyectos y con ello la oportunidad de crear más y mejores puestos de trabajo para miles de personas más.



SUPERA World, es una Consultora Boutique orientada  
al desarrollo y el fortalecimiento de la

**Cultura para Operar (CTO) y Licencia Social para Operar (LTO)**

Finalmente, queremos agradecer a todos nuestros clientes, que durante más de 20 años confiaron en nosotros y nos ayudaron a cumplir nuestro propósito: Ayudar a Mejorar la Calidad de Vida a partir del Desarrollo de la Conciencia, y en especial a quienes nos inspiraron para poder materializar esta guía práctica para la industria extractiva.



Todos los Derechos son Reservados. Está prohibida su reproducción y/o difusión  
sin autorización expresa y escrita de SUPERA World SAC.

Versión 3.0