

UNA REFLEXIÓN EN PERSPECTIVA, ANDRÉS SOUGARRET Y SU
LIDERAZGO EN EL RESCATE DE LOS 33:

“SI LOS MINEROS HUBIERAN TRABAJADO CON LOS LIDERAZGOS CLÁSICOS, CLARAMENTE NO SALEN”

Entre el cinco de agosto y el trece de octubre de 2010 se generó un hecho nunca antes visto en la historia mundial, treinta y tres mineros atrapados a setecientos metros bajo tierra fueron rescatados con vida. Esta muerte y resurrección colectiva duró sesenta y nueve días. Diez y siete días posterior al derrumbe, cuando la esperanza ya se había perdido se logró dar con el paradero de los treinta y tres mineros, este primer éxito se generó gracias al trabajo incansable de tres perforadoras que estuvieron día y noche taladrando la dura roca de la Mina San José, centro minero ubicado a 45 kilómetros al norte de la ciudad de Copiapó (norte de Chile). De las tres iniciativas que avanzaban en paralelo, la que alcanzó la meta fue la perforadora Schramm T-130. Este taladro (o sonda) a los seiscientos veintitrés metros logró romper la roca. Posterior a unos minutos de tensión y silencio, unos enérgicos golpes en el taladro dieron señales de vida en las profundidades de la tierra. Posterior a sacar el martillo-perforador, una carta amarrada con elástico y escrita con rojo afirmaba con letra enfática: “Estamos bien en el refugio los 33”. El día trece de octubre se dio inicio al rescate enviando una cápsula de acero que cumplió el rol de ascensor para los 33 mineros. La Fénix dos, junto a seis voluntarios, en 24 horas de ardua labor cumplieron exitosamente la misión exigida por las autoridades políticas y técnicas: ¡rescatar en perfectas condiciones a los treinta y tres mineros! Hoy conversaremos con quién lideró este rescate, André Sougarret.

Fernando Véliz M.
fernandoveliz@newfield.cl

RESCATE, UN ESPACIO DE APRENDIZAJES Y DIGNIDAD

Son las dos de la tarde y es día de semana, en las oficinas de la minera Esperanza André Sougarret (gerente general), se hace un tiempo para conversar de diversos temas. El día está grato y desde el piso 13 se observa una panorámica espectacular, panorámica que no sólo está presente en los ventanales de la oficina, sino que también en la mirada de liderazgo del propio André. La minera Esperanza, yacimiento ubicado en Antofagasta, se topa en el nombre con el “Campamento Esperanza”, espacio de rescate que habitó nuestro entrevistado por muchas semanas en pos de generar un milagro con los 33 mineros atrapados en la mina San José. Así es, André fue quien encausó uno de los procesos de rescate minero más difundidos en la historia mediática mundial.

Minera Esperanza, Campamento Esperanza... André, ¿qué te parece esta coincidencia? (piensa y responde)... “tiene sentido, esa zona está cargada de epopeyas, una zona con historias no menores, no hay agua ni caminos... la esperanza de vivir ahí genera perspectivas para la región, y claro está, la esperanza nunca hay que perderla”.

Fue esta esperanza la que transformó esta tragedia, en una historia mediática de alto impacto, porque la ficción fue superada largamente por la realidad misma. Para muchos, un milagro había ocurrido en el norte chileno. Francisco Leal, en su libro, *Bajo tierra los 33 mineros* que conmovieron al mundo valida esta afirmación: “El milagro final se vislumbraba, contrario a lo que pronosticaron algunos escépticos cuando ocurrió la desgracia en la mina San José. Habían vaticinado apenas un dos por ciento de probabilidades de rescatarlos vivos”.

Cuéntanos sobre el rescate de los 33, ¿cómo partió todo?

“Yo no sabía a lo que iba, a mi me dijeron que fuera a ayudar, que me pusiera a disposición con mi gente. Estando allá me di cuenta que faltaba apoyo para encausar un rescate más claro, más preciso. Había que hacer algo sí o sí”.

El escenario no era fácil, por lo mismo André nos cuenta que lo primero que hizo al llegar fue concentrarse en el problema. Obviamente las presiones no eran pocas (gobierno, minera, familias, etc.) y había que centrar la mirada en objetivos claros. “Estábamos en una tragedia y se hacía necesario saber cuál era el problema. Era urgente ver las posibilidades reales de esta crisis”, concluye.

Las familias de los mineros atrapados eran un tema central para este ingeniero civil en minas. “Nos dimos cuenta que se hacía clave el escuchar atentamente a las familias, ellos necesitaban respuestas. Al no haber certezas, toda respuesta era un aporte, lo que fuese. Se necesitaba al familiar vivo o muerto, por lo mismo hice un foco en los familiares, fueron nuestra prioridad”, enfatiza.

Otro recurso que sumó este líder al proceso de rescate fue el no emitir juicios, “una cosa era relatar un hecho y otra cosa muy distinta era emitir juicios”. La situación era demasiado límite como para entrar en planos especulativos, por tanto las vocerías de André siempre estuvieron fundadas en argumentos técnicos.

“Un tema que me llamó la atención, y que aprendí de sobre manera, es que cuando las personas hablan, hablan de sí misma. El punto es ver cuáles son sus intereses, entender qué es lo que ellos quieren escuchar. Ahora, cuando ése escuchar logra empatizar con el otro, es decir, cuando se habla desde un mismo canal obviamente los resultados son otros”, argumenta André.

¿Cómo abordar la tensión en situaciones tan límites como esta?

“Las tensiones en este proceso fueron muchas, y claramente nos tocó evaluar el cómo abordarlas. Lo que sí, teníamos la certeza que sí se podía hacer algo, pese a todo, la esperanza para nosotros siempre estuvo intacta”.

Según tú, ¿cuáles serían las claves de este rescate?

“Hubo diferentes acciones que hicieron del rescate, un espacio de posibilidades, por ejemplo, jamás se percibió soberbia de decir, ¡acá está la solución! Nuestra convicción como equipo era construir soluciones entre todos. No hubo imposiciones, tampoco aparecieron las ideas buenas o malas, todo sumaba, todo era útil y se agradecía. Es decir, se generó un equipo altamente integrado, eso bajó la presión a la hora de tomar decisiones. Nadie sobraba.

Otro elemento que resultó un aporte fue la reacción de los mismos mineros atrapados. Ahí claramente hay que sacarse el sombrero. Una situación así era como morir en vida, y ellos siempre se mantuvieron atentos y coordinados, ¡un ejemplo! Por mi parte, yo esperaba encontrar a gente enloquecida. Fue muy grande nuestra sorpresa al verlos, quedamos impactados... era como si estuvieran saliendo de un turno. Eso fue una gran sorpresa para todos”.

Es así como el Realismo Mágico Latinoamericano cautivó el interés noticioso del mundo entero. Este Realismo Mágico, caracterizado por incluir y respetar mitos dentro de un contexto realista, no buscó presentar magia como si fuera real, sino que exponer la realidad como si en realidad fuera mágica. Bajo estas dimensiones una noticia trágica se había transformado en una verdadera epopeya. Vencer a la muerte desde la sabiduría arquetípica de la sobrevivencia minera, experiencia que fue apreciada con creces por el conjunto de los cibernautas, radio escuchas, lectores y televidentes del mundo entero. La intuición minera no fallaba, un ejemplo, un fotógrafo contó que la hija de Franklin Lobos (uno de los 33) nunca se sacó una fotografía con la imagen de su padre al lado, para ella sacarse esa fotografía era asumir que estaba muerto.

¿Cómo definirías a la cultura minera?

“La cultura minera es una cultura que se funda en el trabajo en equipo, éste siempre es colaborativo y jerarquizado.

El mundo real, el cotidiano tiene muchas más dimensiones de las que creemos. Es decir, la gente es mucho más inteligente de lo que se piensa... en el caso de este encierro la inteligencia y la creatividad estaban presentes en todo, un ejemplo, el cómo iluminaron la mina por dentro. Yo me preguntaba, ¿cómo lo hicieron? Era un enigma, un verdadero campo de aprendizaje para todos. La respuesta se supo con los días: lo iluminaron todo con las baterías de sus maquinarias.

Los mineros son personas que saben mucho, que desde siempre han sabido de la mina y sus riesgos. Son décadas y décadas de aprendizajes, familias completas que desde siempre han tenido el coraje de trabajar en este rubro. Otro aprendizaje que vi fue el tema de los desafíos imposibles, es decir, jamás hay que ponerse límites, imagínate, teníamos a un minero que se capacitaba todos los días en temas de primeros auxilios, con decirte que él estaba capacitado para operar un apendicitis”.

André, un campo que llamó mucho la atención a la opinión pública, fue el acertado manejo comunicacional que hubo en este proceso...

Nosotros estábamos convencidos que todo proceso comunicativo pasaba por siempre hablar con la verdad por delante. Con criterio, con delicadeza pero con la verdad. Esta verdad la veíamos como un aporte real para las familias en esta situación tan crítica. Para nosotros los familiares eran lo más importante de todo”.

De tú experiencia en el rescate, ¿cuál consideras el gran aprendizaje que desearías inculcar a tu gente? (Minera Esperanza)

“No desestimar a quien da ideas, eso lo valoro mucho. Siempre hay problemas, el reto es abrir espacios, eso a la larga mejora el clima, el liderazgo. Eso de que el jefe lo sabe todo, eso no existe. Si los mineros hubieran trabajado con los liderazgos clásicos, claramente no salen. Ejemplos hay varios:

- Pedro Cortez fue la persona que creó el sistema de comunicaciones con los mineros. El en medio de una reunión levantó la mano y dijo que tenía una idea para mejorar las comunicaciones. En pocos minutos explicó su idea, la probamos, funcionó y se implementó. Obviamente hubo que adaptar muchas cosas, pero Pedro siempre optimista e ingenioso fue dando solución a las exigencias que surgían. Este aunar a la medida fue un tremendo aporte, para el diálogo con los 33.
- La cápsula fue otro tema, ésta fue una idea bastante creativa. Se le pidió a la armada que trabajaran un modelo de cápsula, ellos lo hicieron y mandaron una primera propuesta. Hubo cambios y el segundo modelo se trabajó entre la armada y nuestros ingenieros. Claramente hubo que aprender a pensar en equipo, no fue fácil pero los resultados lo dicen todo”.

Y esta experiencia tan exitosa de trabajar en equipo, ¿por qué ocurre en situaciones tan extremas y en el día a día organizacional cuesta tanto?

“En las organizaciones hay muchos egos personales, la gente muchas veces busca sí o sí el reconocimiento. Acá la necesidad era tan potente que el ego quedó de lado. Eso hizo la diferencia, ésa fue la varita mágica. Daba lo mismo quién lo hiciera, la idea era trabajar con la mejor idea, así de simple”.

André enfatiza mucho en esto del interés común por sobre el personal, argumentando que “en Chile es más fuerte el interés personal que el interés común. Es cultural acá, en otros países hay un interés público mayor, es decir, los intereses personales pasan a segundo orden. Esta cultura individualista nos está jugando en contra, eso me choca. Acá la gente por ejemplo evade impuestos, eso es sinónimo de falta de conciencia colectiva. En mi vida había visto a todos en la misma. En este caso fue todo lo

contrario, no había peleas, había algo mágico en esta situación. Es sabido que en los países donde hay más confianza hay más productividad. En Chile tenemos un sistema (político, social, cultural...) armado para la desconfianza, este tema es clave a la hora de pensar en el desarrollo”.

André, desde una mirada más axiológica (ética), ¿cómo evalúas el rol de la ética dentro del mundo empresarial minero en Chile?

“Creo que falta coherencia en esto de declarar preocupación por la gente, y que esta preocupación muchas veces no ocurra. Es decir, los intereses personales a ratos superan a la ética. Otro tema que también veo frágil es el trabajo colaborativo de los líderes. ¿Cómo instalar intereses comunes?, ¿cómo pensar en el otro?, ¿cómo cultivar una cultura de la colaboración?, ése es un temazo”.

MINERIA Y DESARROLLO, CUANDO EL DESAFIO ES CRECER

Hoy la minería está viviendo un desarrollo nunca antes visto, y muchas veces se afirma que falta gente capacitada en este rubro, que la gente hay que traerla de afuera...

“Mira, es una certeza que el desarrollo minero está en alza. Nosotros (Minera Esperanza) hoy estamos en un proceso de crecer en conjunto con la gente de la región. Acá, en la zona, hay trabajadores muy buenos. De igual forma, estamos incorporando y capacitando a la mujer en el trabajo diario, definitivamente, son muchas las mujeres que estamos capacitando. Nuestro aprendizaje es que a problemas específicos, debemos buscar nuevas soluciones, o sea, evitar a como dé lugar el clasificar las respuestas.

Hoy tenemos mujeres manejando camiones que valen millones de dólares, mujeres que literalmente partieron de cero en materias de manejo. Todo esto ocurre gracias a que tenemos una Escuela de Aprendizaje con más de 400 trabajadores capacitados”.

André, por favor responde con una palabra estos conceptos:

- **Cambio:** “necesidad”
- **Líderes:** “personas”
- **Equipos:** “clave”
- **Sueños:** “motor”
- **Ética:** “higiénico”
- **Esperanza:** “jamás perderla”
- **Participación:** “herramienta poderosa”

En este proceso de construir una organización que administre y maneje nuevos conocimientos, ¿cuál piensas tú ha sido el rol del Coaching Ontológico?

“El coaching ayuda a mejorar los climas laborales... muchas veces la gente no se entiende, se comunica mal, es decir, la buena comunicación se transforma en una necesidad para todos. Hay que ver cómo comunicarse mejor, cómo escuchar mejor, cómo empatizar, cómo aprender... “.

André, para concluir, cuéntanos algo de tu experiencia con Newfield Network

“Mi experiencia formativa con Newfield ha sido muy enriquecedora no sólo para mi trabajo profesional, sino también para mi crecimiento personal. Entre los aprendizajes que he experimentado: conocimiento del poder del lenguaje como herramienta de acción más que de comunicación; el conocimiento en mí; las emociones y la (in)congruencia con el cuerpo. Poder “salirse” de situaciones puntuales y mirar desde otro lugar, para comprender de mejor forma posibles conflictos. El poder de las preguntas como medio para buscar soluciones a problemas complejos... el conjunto de estos aprendizajes me ha servido para desafiarme, preguntarme por qué me siento incomodo frente a distintas situaciones y a buscar interpretaciones que están mas en mí que fuera. Con esto logro finalmente estar mas equilibrado y administrar de mejor forma los desafíos del día a día”.

André Sougarret posee la prudencia del líder que, desde la gratuidad, busca construir equipos y desde ahí generar un poder sinérgico capaz de mover montañas. Es prudente en sus respuestas, y apasionado en sus búsquedas, claramente la minería él la percibe desde el bienestar y la seguridad para todos quienes la trabajan. Este cuidado organizacional, este construir desde la inclusión de las ideas lo transforman en un líder carismático y verosímil. Obviamente son estas características las que deben haber sumado a la hora de emprender el rescate, y concluir con un resultado exitoso, resultado que impactó a millones de seres humanos en el mundo entero.