

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA
UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL
BASADA EN LAS RELACIONES



2014

FETRAMPEC

PUERTO CENTRAL

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Fundamento

Los seres humanos somos seres sociales, vivimos en comunidad con otros.

Al mismo tiempo somos seres individuos, vivimos nuestra propia vida en un continuo devenir de experiencias individuales intransferibles.

Ser social e individual no es necesariamente una contradicción sino una posibilidad de existencia. De una manera indivisible el ser humano individual es social, y el ser humano social es individual.

La diversidad etnológica de la humanidad nos muestra muchas instancias en las que se da que en sistemas sociales aparentemente contradictorios, los miembros que la componen viven en armonía.

El desafío de **PUERTO CENTRAL**, de cara a sus proyectos presentes y futuros, es producir un cambio cultural que permita el logro de los desafíos productivos en armonía, integrando a la comunidad de San Antonio, cuidando el medio ambiente, y conservando la mejor relación con sus trabajadores.

“Todo cambio individual tiene impacto social,
todo cambio social tiene impacto individual.”

Contexto Histórico

"Si hubiera preguntado a la gente que qué quería, me hubiesen dicho que 'caballos más rápidos'"

Henry Ford

Puerto Central se encuentra, con la adjudicación de la concesión del **Frente de Ataque Costanera Espigón**, del Puerto de San Antonio, enfrentado a un reto histórico: "Ser el terminal más eficiente de la costa oeste de Sudamérica". Desafío que queda manifiesto en el "Acuerdo entre la Federación de Trabajadores Marítimos Eventuales y Contratados de San Antonio y Puerto Central S.A.", firmado el 28 de enero del 2014.

"Actualmente sólo opera naves Car Carries y de carga general, granos y mixtas de contenedores y carga fraccionada. El propósito del nuevo terminal es operar principalmente naves de contenedores y ser un actor principal y relevante de la V región. Para ello es fundamental el compromiso de sus trabajadores, tanto de plantas como eventuales."

"Lo anterior trae la necesidad de incorporar un gran compromiso de los trabajadores portuarios en cuanto a capacitaciones y entrenamiento en distintas funciones que hoy no existen en Puerto Central, tales como la operación de equipos y sistemas de alta sofisticación." "Es fundamental que el futuro terminal ofrezca al mercado una operación con altos estándares de eficiencia y por sobre todo que asegure la continuidad operacional a sus clientes"

Reconocido este desafío podemos anticipar que nos enfrentamos a un cambio de escenario pocas veces vivido hasta ahora a nivel de las relaciones laborales en el sector portuario del País. De manera tal que no nos equivocamos al afirmar que lo que se requiere, de cara a la implementación de los desafíos planteados, es un **cambio de orden cultural**. Estamos hablando de nuevas formas de producir y nuevas formas de relacionarnos con el propósito de **asegurar la sustentabilidad presente y futura** de la empresa por los próximos 25 años, con los estándares más altos de la industria.

Este cambio cultural significa que estamos convocados a generar nuevas emociones, nuevas actitudes, nuevas identidades, nuevas ofertas, nuevas prácticas y estilos, que nos permitan enfrentar este nuevo escenario operacional-relacional dejando atrás los resabios de la cultura laboral imperante en el sector portuario, expresadas en: cegueras, odiosidades, arrogancias, miedos, desconfianzas, amenazas, prebendas, comodidades, ilusiones, certezas, rigideces, que nos impidan avanzar comprometidos y entusiastas hacia el diseño,

construcción e implementación de una nueva cultura que tenga en las **relaciones laborales sindicales y operacionales, su piedra angular.**

Este proceso de transformación cultural que nos llevará a un cambio en la forma que realizamos las relaciones en la empresa tiene un cierto sentido de urgencia, por eso invitamos a todos los que estamos convocados a pensar las relaciones laborales en el espigón para el periodo 2014-2020 a sumarse a las conversaciones que nos permitan consolidar este proyecto ambicioso, necesario e indispensable, para el futuro de Puerto Central, los trabajadores y la comunidad de San Antonio.

Dentro de los muchos paradigmas que tendremos que derribar y que refuerzan el sentido de urgencia y magnitud de la tarea que nos convoca, está la convicción de que no hay recetas, modelos ni metodologías preestablecidas que nos lleven al objetivo propuesto, de manera tal que somos nosotros, “los trabajadores portuarios” los convocados desde nuestra propia experiencia y por el gran amor que sentimos por la actividad, a dirigir, coordinar e innovar en este camino que iremos plasmando día a día en la elaboración de nuestro propio manual de prácticas de Puerto Central, el que a su vez servirá de guía para el resto de la empresa. Estamos convencidos que nadie mejor que nosotros, está capacitado para “leer” el estado actual de las relaciones dentro de la empresa, y desde esa experiencia de vida, ser los arquitectos de los modos relacionales más eficientes que nos permitan instalar una nueva cultura **relacional laboral/sindical** y **relacional laboral/operacional** (*gestión en la línea*), en Puerto Central.

En una era de cambios acelerados no hay tiempo para teorizar ni minimizar, más bien requerimos, con la experiencia acumulada, el sentido de pertenencia, el compromiso con el futuro, tener absolutamente claro lo que queremos construir: **la vigencia de la empresa como líder de la costa oeste de Sudamérica en el negocio portuario.** Lo que nos corresponde entonces, es ir descubriendo el “*como se hace*” a través de distintos caminos, en distintas direcciones, no exentos de sorpresas, sinsabores, oportunidades, incluso peligros, teniendo claro que no sabemos con que nos vamos a encontrar, pero con la fe que por complicado que sea el obstáculo, contamos con la entereza y la determinación para sobre-llevarlo.

El sentido de hacer historia a partir de esta innovación no nos deja indiferente a las consecuencias sociales relacionales que esto significa. Toda transformación cultural requiere de la participación de todos, sin exclusión, a través de un **diálogo laboral** que permita conversaciones permanentes, generadoras de futuros posibles, en conexión con sus preocupa-

ciones, deseos y esperanzas. Tenemos una tradición que honrar, que tiene que ver con el **alma del trabajador portuario**.

No estamos partiendo de cero pero tampoco todo lo que tenemos nos sirve. El camino que debemos transitar requiere de una gran dosis de sensibilidad respecto del momento histórico que estamos viviendo, confianza en nosotros y en los diferentes representantes de los distintos niveles de la comunidad, preocupación fundamental por los contextos y las circunstancias, sentido de la oportunidad, fortaleza, coraje, templanza, pero por sobre todo, capacidad de generar una **Red de Relaciones con participación** que hagan posible el cambio de la manera mas fluida.

En este sentido el devenir de la transformación requiere implantar un estilo de conversación, que nos permita mirar el largo plazo, generar espacios de confianza, escuchar y escucharnos, preguntar y preguntarnos, observar y observarnos, respetar y respetarnos y un actuar reflexivo de forma de generar las condiciones para ir concretando acuerdos y avanzar.

La empresa se hace a si misma en la conversación de sus miembros.

En el presente de Puerto Central se requiere de la aceptación explícita de que el tipo de conversaciones que nos llevará al nuevo diseño relacional para la implementación de los desafíos propuestos debe ser diametralmente distinta al tipo de conversaciones que nos han traído hasta este punto. Eso quiere decir que aceptamos que se produce una “evolución” de la forma cultural tradicional en que hemos conversado y coordinado nuestras acciones y que necesariamente tenemos que generar un tipo de organización que encuentre un estilo de **transformación con gobernabilidad** que le de sustentabilidad a los cambios.

También entendemos que el modo de conversar histórico cultural ha evolucionado en coherencia con la forma en que la empresa y sus trabajadores han vivido sus distintas etapas culturales-relacionales.

Por lo anterior nuestra primera actividad es la creación e instalación de una **mesa de trabajo conjunta**, mesa que tendrá por misión generar las propuestas y lograr los acuerdos de las nuevas orientaciones relacionales que se requieren para producir el cambio cultural.

Esta mesa debe surgir con un nuevo tipo de mirada, dejando atrás el estilo lineal de planificación centralizada a través de metas y objetivos, sino más bien, como lo hemos explica-

do previamente, como un proceso de búsqueda que nos dé las orientaciones preliminares de una nueva comprensión del tipo de relaciones que se requieren para el desarrollo y logro de los desafíos de los trabajadores y de Puerto Central como un solo todo. Teniendo en cuenta que si no partimos desde hoy aplicando las primeras conclusiones, después será demasiado tarde.

No pensamos predecir el futuro, no podemos ni intentamos hacerlo, sería perder el tiempo, lo que buscamos es generar un empujón (tomar conciencia) que nos permita configurar el futuro aprovechando todo lo bueno que tenemos y adquiriendo todo lo que nos falta para cerrar brechas de cara a al futuro del puerto.

Estamos frente a una emergencia histórica, tenemos una preocupación principal en torno al cambio cultural: estamos construyendo la forma de relacionarnos que permita la proyección de la concesión de Puerto Central, por eso esta mesa que nos dé las primeras luces de los temas y caminos por recorrer. Por eso hablamos de **Orientaciones Estratégicas** como un marco, en forma de aproximación a partir del cual se pueda definir los pasos a seguir en la práctica, en la lógica de modos de relacionarse al interior de la empresa, con los sindicatos, entre jefes y subordinados, con los proveedores y contratistas, con las autoridades y comunidades, con los clientes.

Para terminar la última reflexión:

La transformación cultural es el proceso, el cambio cultural es el resultado.

La conversación está abierta...

Lectura voluntaria asociada al tema de la transformación

El último Presidente blanco de Sudáfrica entrega cinco lecciones de la transición de su país a la democracia.

Frederik De Klerk
Foreign Policy

Me gustaría referirme a alguna de las lecciones que hemos aprendido en Sudáfrica. Lecciones que pueden ser útiles para todos los países que se encuentran en proceso de transición, que se esfuerzan para poner freno a la violencia, que confían en luchar contra la pobreza y mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes, que tienen como objetivo avanzar hacia la democracia y llevar la libertad a su pueblo.

No tengo tiempo para desarrollar todas las lecciones que hemos aprendido, pero quiero mencionar cinco:

1. En primer lugar, si quieren romper el ciclo de la violencia, si se quiere sentar las bases de una sociedad más próspera, si quieren democratizar, entonces el punto de partida es que los líderes deben convencerse de que el cambio fundamental es necesario.

Esto sucedió en Sudáfrica. Yo y mis colegas líderes del Partido Nacional nos convencimos que teníamos que cambiar. **No podíamos mejorar el *apartheid*. No podíamos hacerlo más aceptable. Tuvimos que abandonar el concepto de segregación y adoptar una nueva visión de unidad, de una Sudáfrica unida, con igualdad de derechos para todos y poner fin a la discriminación.** Pero también teníamos que asegurarnos de que Sudáfrica no quedaría atrapada en el caos que resulta de un proceso de descolonización apresurado como el vivido en otras partes de África y que dio lugar a dictaduras y déspotas.

Así que estábamos convenidos de que teníamos que cambiar de manera fundamental, para hacer un giro de 180 grados. Del mismo modo, el Presidente Mandela y los líderes del Congreso Nacional Africano (CNA) tuvieron que aceptar que no podían ganar una guerra revolucionario, que debían abandonar la idea de hacerse con el poder por la fuerza, y que tenían que aceptar la búsqueda del poder a través de un modelo democrático. Ambos teníamos que comprometernos. Ambas partes lo hicimos y estos compromisos dieron como resultado las negociaciones que siguieron. De esta forma, el punto de partida es convencer a los líderes de que el cambio fundamental es necesario.

No era mejorar lo que había. No es mejor liderazgo. No es mejor trabajo en equipo. Es abandonar la comprensión cultural y moverse hacia otro conservar...

2. En segundo lugar, cualquier nuevo gobierno tendrá éxito si se basa en acuerdos forjados en negociaciones inclusivas. ¿Por qué pongo énfasis en las negociaciones “inclusi-

vas"? En la mayoría de los conflictos hay muchas partes involucradas, con diferentes agendas, preocupaciones, miedos y aspiraciones. Y sólo si se llega a un acuerdo basado en un amplio consenso -que incluya a la gran mayoría de la población, la que luego dice "tenemos la autoría de esta nueva Constitución, de los principios de este acuerdo alcanzado en las negociaciones"-, puede usted estar seguro de que eso va a durar.

Los seres humanos no queremos que nos manden o nos impongan. Queremos ser participantes de la generación de espacios en donde nos toca movernos.

3. Lo que me lleva al tercer punto: tales negociaciones y los acuerdos alcanzados como resultado de ellas deben recoger las preocupaciones razonables y aspiraciones de las partes en el conflicto. Esto significa el sacrificio de todas las partes, porque el proceso de negociación no debe terminar con vencedores y vencidos. Y eso ocurrió en Sudáfrica. Hubo dolorosas concesiones en ambos lados.

El punto que quiero destacar es que las negociaciones deben ser sobre una base de dar y recibir. Todo el mundo debe tener un poco de dolor, pero todo el mundo también tiene que conseguir una cierta satisfacción a partir de las negociaciones.

Cuando se tiene claro lo que se quiere conservar el ceder forma parte del proceso.

4. En cuarto lugar, el equilibrio debe lograrse entre los conceptos de unidad y diversidad. La mayoría de los conflictos en el mundo actual no son entre países. Son entre personas que viven dentro de un mismo país.

Un estudio reciente demostró que de los 25 conflictos más violentos en el mundo, sólo dos son entre países. Veintitrés eran conflictos entre personas que viven dentro de las mismas fronteras y que comparten la misma nacionalidad.

El desafío es cómo dar cabida a la diversidad, cómo gestionar la diversidad. Y si quiere resolver los problemas, si desea traer la paz a los países en transición, es necesario encontrar un equilibrio entre la unidad (el bien superior) y la diversidad (los ladrillos que conforman ese bien superior). Minorías importantes necesitan sentir que no queden marginados, que son reconocidos como partes importantes de un todo.

La comprensión de las emociones permite moverse desde el entendimiento mutuo.

5. Y luego, por encima de todo, los países que salen de un conflicto violento necesitan encontrar una fórmula para hacer frente a lo que describimos en Sudáfrica como crímenes

políticos, aquellos cometidos con una motivación política, no para enriquecerse usted mismo, sino para servir a una causa que usted cree que fue honorable.

En muchos países hay un gran obstáculo para el éxito de la negociación. Es aquella que impide a los líderes tomar la iniciativa para cambiar la situación, para avanzar hacia la democracia, hacia una mayor libertad. Se puede resumir en dos preguntas: "Si pierdo poder, ¿voy a ir a la cárcel? ¿Habrán represalias en mi contra?"

Los generales de Zimbabue sostienen al Presidente Mugabe porque tienen miedo de la represalia que vendrá por lo que ellos han hecho bajo el régimen. Lo mismo sucede en otros países. Y, por lo tanto, es necesario encontrar una fórmula. En Sudáfrica elegimos una fórmula de amnistía masiva que en realidad fue más allá de lo que yo quería ir.

Si se es fiel a lo que se quiere conservar, el perdón, por sobre el olvido, esta siempre disponible.

Estas son las lecciones que se me ocurre se pueden aplicar en Egipto, en Túnez, en Libia, en el Congo y en Sudán, en Myanmar y en Siria, y en Israel y en los territorios palestinos.

Si se analiza por qué las cosas no están avanzando en todos estos lugares conflictivos, por qué los líderes no están tomando iniciativas para romper el ciclo de la violencia y la represión, y encontrar un cambio hacia soluciones definitivas, entonces estas son las lecciones que deben ser tomadas en serio para resolver los problemas en los puntos más conflictivos del mundo.

Curriculum del Consultor

Jaime García A.

- Empresario en Bio-ciencia, consultor de empresas, escritor.
- Socio de ConVerGente, Consultora Relacional.
- Ha escrito los libros:
 - "Inteligencia Relacional" Superventas en Chile por más de 18 semanas. Editado en Colombia y Argentina.
 - "Experiencias Negociadoras de Negociadores con Experiencia"
 - "Inteligencia Relacional y Negociación" en conjunto con Carlos Sanhueza.
- Profesor de Negociación y Relaciones de la Universidad Adolfo Ibáñez, Post Grado.
- Profesor invitado:
 - Universidad de Sergio Arboleda, Bogotá.
 - Universidad del Pacífico, Lima.
 - Universidad San Francisco de Quito.
- Diplomado en Biología del Conocimiento Instituto Matriztico del Doctor Humberto Maturana.
- Asesor de Cambio Cultural en Codelco para el periodo 2014-2020. Adecuación de la empresa para el quiebre de gestión producto de los nuevos Proyectos Estructurales.
- Negociaciones recientes:
 - Contratos del Transantiago. 2012.
 - Anglo American - Municipalidad de Lo Barnechea - Comunidad Camino a Farellones. 2013
 - Coca-Cola Andina - Empresarios Transportistas. 2013
 - Gobierno - Trabajadores Portuarios. 2014