



Informe Primera Etapa: el encuentro Proceso de Transformación cultural basada en relaciones Fetrampec - Puerto Central (PCE)

Preparado para: Roberto Zilleruelo, Presidente Puerto Central.

Realizado por: Jaime García, Director Consultora ConVerGente (CVG).

Apoyo: M. Piedad Esguep y Rodrigo García, Consultores ConVerGente.

Mayo 2014

Introducción

De cara a los proyectos presentes y futuros de PCE y enfrentados a una tradición laboral portuaria que no necesariamente es compatible con las formas de relaciones laborales que la nueva dimensión portuaria requiere, es que nos hemos constituido en una mesa de trabajo con el objeto de producir un acercamiento de propósitos, de manera de diseñar y realizar una nueva cultura *laboral/relacional sindical*, y una nueva cultura *laboral/relacional operacional*.

Por lo anterior, es que el proceso de Transformación Cultural basado en Relaciones desarrollado por CVG, tiene por objeto generar en los trabajadores de la FETRAMPEC y en los ejecutivos de PCE nuevas emociones, actitudes e identidades, nuevas ofertas, prácticas y estilos, que les permitan enfrentar este nuevo escenario operacional-relacional-sindical, dejando atrás los resabios de la cultura laboral imperante en el sector portuario del Espigón para construir e implementar nuevas formas que tengan en las relaciones laborales sindicales y operacionales, su piedra angular.

Este proceso consta de cuatro etapas, estamos terminando la primera de ellas luego de dos meses de encuentros entre los representantes de la FETRAMPEC y los representantes de PCE, en los cuales se ha ido generando el vínculo entre las partes y construyéndose la confianza necesaria que debe existir entre ellas antes de llegar a cualquier tipo de acuerdo. Meses en los cuales las partes han escuchado y se han escuchado, han preguntado y se han preguntado, han observado y se han observado, han respetado y se han respetado, todo ello en base a un nuevo estilo de conversación desarrollado en una mesa de diálogo, en la que más allá de existir diferencias de opinión ha existido el respeto mutuo.

Por tanto, de acuerdo a lo señalado en los párrafos anteriores, es que CVG a través del siguiente informe, los invita a conocer en profundidad el trabajo desarrollado en la primera etapa del proceso de Transformación Cultural basado en Relaciones FETRAMPEC/PCE.

Primera etapa, marzo-abril 2014: el encuentro.

El propósito en esta primera etapa, fue ir generando un **vínculo** entre los representantes de PCE y de la FETRAMPEC, de manera de permitirse estar en una mesa que se reunía hasta dos veces por semana, en la tranquilidad de que se podía conversar y descubrir que no sólo existen buenas intenciones entre ellos sino que el deseo genuino y legítimo de construir una relación hacia el futuro y que las diferencias del presente se pueden enfrentar con el profesionalismo que se requiere de

ambas partes, sabiendo que existen diferencias de fondo pero que serán tratadas en otra oportunidad, en otro contexto.

La idea, era no instalar en la mesa aquellos temas respecto de los cuales sabíamos que los presentes tenían diferencias de fondo, como por ejemplo: la contratación de personal o el control de la “nombrada”, porque sabemos que no están dadas las condiciones para profundizar sobre esa modalidad de trabajo. **De hecho, en el momento que se lanzaron algunas ideas incipientes, inmediatamente surgieron las dudas, las desconfianzas en los trabajadores y comienzan a aflorar las certezas de dobles intenciones, que por cierto, alejan a las partes y provoca el desasosiego, que hace pensar en no volver a sentarse y dejar las cosas tal como están.**

En la primera etapa de este proceso, lo que se ha intentado es concordar el conservar de las partes, con el objeto de alinearse en torno a ese conservar que los vincula. Lo anterior, se sustenta en que para hacer cualquier cambio en una organización, el primer paso es necesariamente determinar ¿Qué es lo que se quiere conservar?, puesto que lo que le da sustentabilidad y continuidad a una organización es justamente su “conservar”. **Por tanto, se buscó que las partes llegaran a un acuerdo en torno a aquello que quieren conservar, puesto que ello, definirá lo que los unirá, lo que estarán dispuestos a defender, lo que los movilizará y lo que los hará incondicionales.**

Los conservares definidos por las partes fueron los siguientes:

- A. La seguridad de los trabajadores es la primera prioridad.
- B. Aspirar a tener el terminal más moderno del País.
- C. Ser el terminal más competitivo y productivo del País.
- D. La seguridad aplicada íntegramente a todo el proceso productivo.
- E. Aspirar al desarrollo de San Antonio.

De manera que estas son las primeras preocupaciones que los convocan y los unen en torno al futuro. Sin embargo lo que más ha costado y en consecuencia ha demorado el desarrollo de temas relevantes que ayuden a la generación de la voluntad de trabajo sostenido, ha sido el detenerse en temas contingentes que termina con producir recriminaciones mutuas, respetuosas pero recriminaciones al fin, afectando directamente el estado de ánimo frente a los acuerdos o temas a desarrollar.

El anuncio de la creación de una nueva federación y la persistencia de los trabajadores a la sospecha que PCE está detrás de esta “maquinaria” sin duda ha sido un distractor fundamental. En

la mitad de las reuniones ha salido este tema e invariablemente los trabajadores responsabilizan a Rodrigo Olea de gestar y apoyar este movimiento. Donde tiene mayor impacto esta situación es que dispone a los trabajadores a cumplir su palabra de estar en la mesa pero activar al máximo todas sus defensas para no ser sorprendidos por las consecuencias negativas que ellos ven en la nueva federación. Adicionalmente, debemos ser conscientes que surge un potencial conflicto que afectará la continuidad operacional de PCE, toda vez que los trabajadores de la FETRAMPEC “defenderán su trabajo a cualquier precio”.

Sin duda alguna estamos frente a un escenario peligroso y contaminante, que fue advertido en mi propuesta de trabajo en el sentido que cualquier movimiento al margen de la mesa afectará los resultados esperados. No digo que PCE este detrás de Diego Silva, pero sí digo que PCE no ha erradicado de raíz cualquier sospecha de vínculo con la nueva federación. Tengo mucha evidencia en este tema.

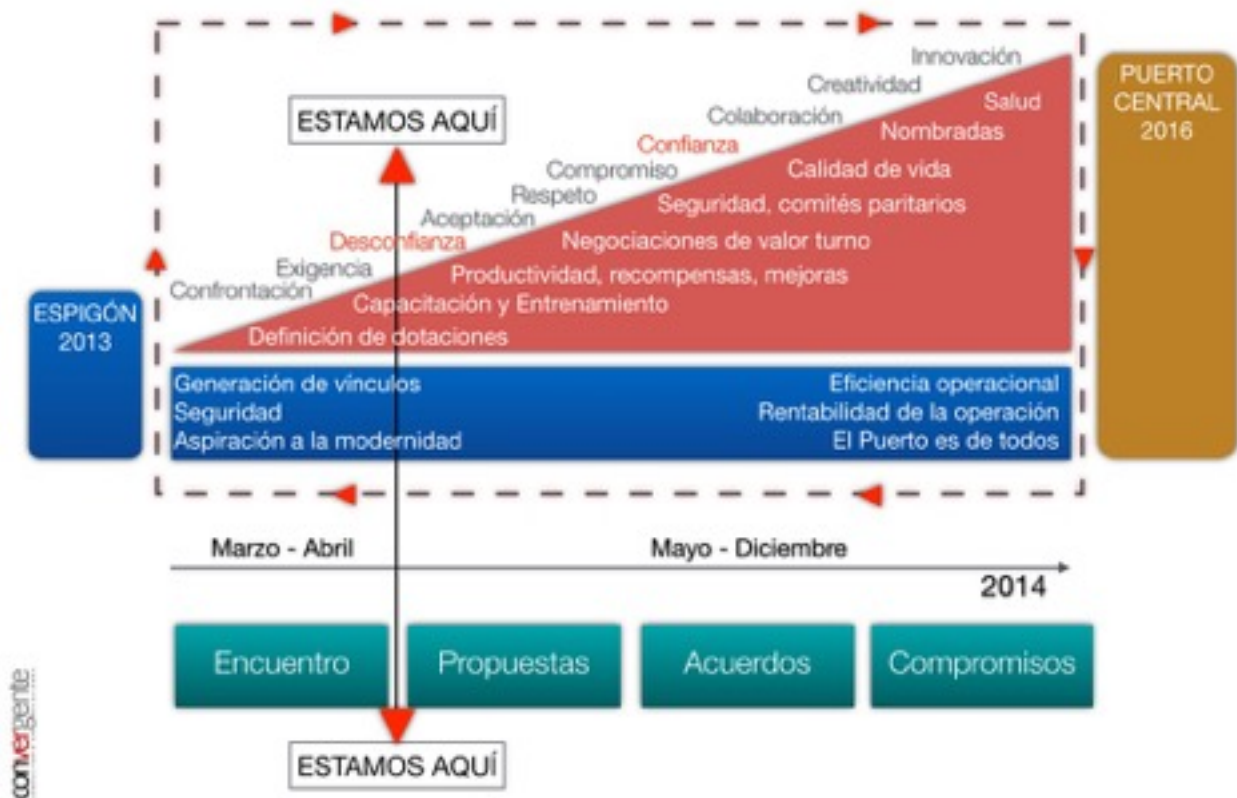
Una **segunda fuente de pesimismo** ha sido la expectativa de parte de los ejecutivos de PCE de pensar que la mesa es “mágica”, que resolverá todas las contingencias y modos de operar históricos de parte de los trabajadores, sin comprender que estos son procesos transformadores lentos y no exentos de vicisitudes. Han existido algunas contingencias que Sergio Vargas ha resuelto como lo ha hecho siempre, desde su propia mirada, resguardando los intereses de los trabajadores, sin pensar en la empresa. Por supuesto no es lo deseado, pero así lo ha hecho siempre. Pensar que su actitud cambiará por el solo hecho de estar en la mesa, resulta a lo menos ingenuo.

¿Cómo enfrentaremos estas conductas en la segunda etapa de la mesa? definiendo los protocolos de relaciones laborales/operacionales que sean necesarias para evitar “salidas de madre” y sumar a los propósitos que se definieron como propios por las partes: ser un terminal competitivo. Nada de protocolo ha sido escrito a la fecha, por lo tanto, ese es un compromiso de la mesa que entregará antes de su término, el que esperamos se prolongue hasta la primera quincena de junio.

Un **tercer aspecto** que hay que considerar es que toda la mesa se ha desarrollado en paralelo a la negociación que mantienen los trabajadores afiliados a la FETRAMPEC con el Gobierno en lo que se ha llamado “mesa corta”. Muchas horas y preocupaciones se han invertido en esa instancia que ha conspirado también en la concentración de tiempo asociado a las tareas propias de la mesa. Si consideramos que la organización de los trabajadores es estrictamente piramidal, comprenderán lo lento que puede resultar el cumplimiento de algunos compromisos.

Finalmente, destaco dentro de los aspectos relevantes que se dan producto del devenir de la mesa, el darme cuenta de la precariedad de los trabajadores en cuanto a organización y recursos frente a los desafíos que representa el proyecto PCE tal como nos lo mostró Rodrigo Olea. Sin duda que su posición es más bien producto del voluntarismo que de una organización estructurada hacia el futuro. Es aquí en donde está el mayor trabajo de la mesa. ¿Cómo enfrentaremos este tema?. He resuelto, previa consulta a Sergio Vargas y Rodrigo Olea, contratar a Edmundo Silva para que organice en el más breve plazo todo lo que diga relación con la nombrada, la seguridad y los protocolos de operaciones, en un trabajo conjunto con Marcela Araneda, de manera de adecuar la organización de los trabajadores a los requerimientos futuros de PCE.

Proceso de Transformación Cultural basado en las Relaciones



Principales temas abordados en las reuniones:

2ª reunión:

- Seguridad en el Espigón.
- Seguridad vs, producción.
- Protocolo de nombrada (turnos, códigos, dotaciones).
- Capacitaciones.

3ª reunión:

- Rumores acerca de la formación de una nueva federación entre los trabajadores del Espigón y el contacto que ésta tiene con PCE.
- ¿Qué puerto quiere construir PCE y la FETRAMPEC?
- Protocolo de nombrada (turnos, códigos, dotaciones).

4ª reunión:

- Contratación.
- Protocolo de nombrada (turnos, códigos, dotaciones).
- Seguridad.
- Capacitaciones.

5ª reunión:

- Seguridad.
- Rumores acerca de la formación de una nueva federación entre los trabajadores del Espigón y el contacto que ésta tiene con PCE.
- Conservares:
 - A. Trabajadores son la prioridad.
 - B. Aspiración de la modernidad del terminal.
 - C. Desarrollo de San Antonio.
 - D. Seguridad aplicada íntegramente para todos.
 - E. Competitivamente ser el terminal más productivo de Chile.

6ª reunión:

- Contratación.
- Protocolo de nombrada (turnos, códigos, dotaciones).

- Puerto ideal para PCE y para la FETRAMPEC.
- Proyecto en el Puerto del Espigón, del cual son responsables tanto PCE como la FETRAMPEC.

7ª reunión:

- Feriados irrenunciables.
- Seguridad.
- Protocolo de nombrada (turnos, códigos, dotaciones).

Equipo de Consultores

Jaime García A.

Empresario, profesor, escritor, vendedor, director de empresas y asesor.

Socio de la Consultora ConVerGente. Director UXMAI Bio Tecnología. Ha sido Gerente de cuentas mayores en NCR Chile, Gerente de Distrito en NCR Chile, Director de Cuentas estratégicas Unisys Chile. Vice Presidente Comercial grupo TELEX Chile. Consultor con especialidad en negociación y resolución de conflictos. Director del Centro de Negociación de la Universidad Adolfo Ibáñez .

Profesor Titular de Negociación de los Programas Executive MBA, MBA IP, Master y Diploma en Finanzas, Master y Diploma en MKT, Master en RRHH, Cursos abiertos y cerrados de la Universidad Adolfo Ibáñez. Profesor del Master de Dirección Estratégica de Ventas de la Universidad Adolfo Ibáñez. Profesor de Dirección Comercial y Ventas para latino América de NCR por 5 años. Formador de los vendedores de NCR en la región. Profesor invitado MBA Universidad Sergio Arboleda, Bogota-Colombia, Profesor invitado Universidad del Pacífico Lima-Perú. Profesor invitado MBA Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

Académico en Prácticas Relacionales (Professionally Qualified Profesor) de la Universidad Adolfo Ibáñez, Post diplomado en Biología del Conocimiento Instituto Matriztico del Doctor Humberto Maturana.

Escribió los libros “Inteligencia Relacional” (9ª edición), “Experiencias negociadoras”, e “Inteligencia Relacional y Negociación” en conjunto con Carlos Sanhueza M.

Rodrigo Garcia U.

Consultor Asociado en ConVerGente, Asesor en procesos de negociación y transformación organizacional.

Fue asesor comercial de cuentas estratégicas en Grupo CHC, Carpenter, Cerámica Santiago y Miele.

Profesor y Monitor de Negociación de los Programas Executive MBA, MBA IP y cursos abiertos y cerrados de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Coordinador, Monitor y ayudante de la plataforma Eclass de los cursos de Negociación, Negociación Comercial y Desarrollo de Habilidades Negociadoras de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Arquitecto diplomado en Gestión de Ventas en la Universidad Adolfo Ibáñez y de epistemología del conocimiento humano de el Instituto Matriztico del doctor Humberto Maturana. Diploma en Gestión de Ventas y Diploma en Negociación en Universidad Adolfo Ibáñez.

M.Piedad Esguep N.

Consultora en ConVerGente.

Se desempeñó como Coordinadora Académica Senior en Deloitte Centro de Excelencia de Deloitte, como Jefe del área de Negociación del Estudio Jurídico Flores & Asociados y como co-relatora de los talleres de negociación en la Fundación Chile. Trabajó durante seis años como profesora titular de Derecho Civil en la Universidad Internacional SEK.

Actualmente es Profesora titular de Derecho Civil en la Universidad Andrés Bello y coordinadora de Taller de Desarrollo de Habilidades de Negociación, Universidad Adolfo Ibáñez.

Abogada de la Universidad Diego Portales.

Diploma en Taller de Negociación por principios, modelo Universidad de Harvard; Centro de Innovación en Capital Humano, Fundación Chile. Certificada por Fundación Chile como instructora de Negociación Estratégica de acuerdo a la Metodología de la Universidad de Harvard, Diploma en Taller de Herramientas de Negociación y conversaciones difíciles, Universidad Diego Portales, Diploma en Curso de Desarrollo Habilidades de Negociación, Universidad Adolfo Ibáñez, Diploma en Gestión de la Innovación de la Fundación Chile y del “Centre for Research on Innovation Management” de la Universidad de Brighton, Diploma en Programa Gestión de la Innovación, dictado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes.