

¿Debemos acostumbrarnos al conflicto laboral o podemos CAMBIAR EL JUEGO?

José Ramón Padilla

En Venezuela las relaciones entre las empresas y sus trabajadores se han convertido en un campo minado de conflictos. ¿Es inevitable que esto sea así? La experiencia de una empresa que redujo radicalmente los conflictos laborales indica que no. Para ello, las organizaciones deben, entre otras cosas, saldar sus pasivos con los trabajadores, conocer de primera mano sus inquietudes y convertirlos en objetivos prioritarios de las políticas de responsabilidad social empresarial.

ADVERTIR QUE LAS RELACIONES laborales en Venezuela se desarrollan en un campo minado, en un inestable terreno de juego socavado por conflictos cada vez más intensos, complejos y peligrosos, es a estas alturas un lugar común. Agregar que en el futuro próximo no parece probable que esto cambie, salvo para peor, pudiera ser una obviedad.

Con frecuencia los directores de empresa venezolanos, ni hablar de los gerentes del área laboral, se quejan amargamente de la suerte que les ha tocado. No es para menos. En verdad, el juego es complicado. En todo caso, más allá de lamentarse, la pregunta que debe hacerse un líder de una empresa que deba desempeñarse en este campo minado es la siguiente: ¿está condenado a este juego o puede cambiarlo? Quien intente responder, primero, deberá entender que pronunciarse en un sentido u otro tendrá importantes consecuencias para la vida de su empresa.

Si la respuesta es que el juego no se puede cambiar, porque las cartas ya están repartidas y las reglas son las que son, entonces no queda mucho margen de acción. Si acaso, podrían subir la apuesta; es decir, poner más dinero de la empresa sobre la mesa para comprar paz laboral. Por este camino vivirán, en el mejor de los casos, administrando treguas; eso sí, cada vez más costosas. Lógicamente, este juego se acabará cuando se termine la plata,

cuando no sea posible seguir subiendo la apuesta sin arriesgar la viabilidad del negocio. En el fondo, suponer que el juego no se puede cambiar es sencillo, aunque sea costoso. Es sólo cuestión de mantener la inercia. El único reto es administrar la tormenta, que es lo que han venido haciendo los gerentes desde hace muchos años y para lo cual se han entrenado. No es que esto sea fácil ni que sobrevivir así no requiera talento gerencial, pero no harán falta mayores dotes de imaginación o innovación.

La otra respuesta, en cambio, es mucho más exigente. Decir que sí es posible cambiar el juego, y que no está condenado a tener conflictos laborales cada vez más frecuentes e intensos, requiere pensar de manera creativa, no convencional. Aquí se necesitan soluciones imaginativas. Pero, ¿será realista esta última respuesta o es la ingenua expresión de un deseo irrealizable? Para responder esta duda, por demás razonable, nada es más útil que analizar un caso real: la historia de una empresa que decidió cambiar el juego, que apostó a otra suerte jugando con nuevas cartas.

Un juego diferente

La empresa es una multinacional, cuyo nombre se omite como garantía de confidencialidad, dedicada a procesos de manufactura y con 1.500 trabajadores agrupados en cinco sindicatos distintos. Ubicados en una muy conflictiva región del oriente del país, sus gerentes decidieron cambiar la manera en que venían manejando los asuntos laborales. La alarma sonó a finales de 2007, cuando el balance del año terminó con cincuenta días de actividad perdidos, por paralizaciones derivadas de conflictos laborales.

Esta empresa, que operaba un proceso continuo, había dejado de laborar el catorce por ciento del tiempo útil anual, entre huelgas declaradas, paradas irregulares y otros tipos de boicots: poco menos de dos meses de actividad perdidos. Visto en perspectiva, este problema venía creciendo año tras año, hasta que en 2007 la situación laboral de la empresa llegó a lo que sus gerentes consideraron el punto crítico. En consecuencia, algo había que hacer. De continuar así, pronto la viabilidad económica y social de la operación en Venezuela entraría en cuestión. Un asunto de esta magnitud tenía que ser abordado integralmente. Después de analizar en profundidad su situación, los gerentes llegaron a la conclusión de que debían atacar simultáneamente varias causas, dentro y fuera de la empresa, referidas a cosas del pasado pero también apuntando al porvenir.

Saldar cuentas

Los gerentes entendieron que, para legitimar cualquier intento de cambio, era necesario hacer borrón y cuenta nueva. No arrastrar reclamos anteriores de trabajadores, sobre todo si tenían fundamentos valederos, era el punto de partida para cambiar el clima conflictivo que vivían. Entonces, procedieron a analizar todos los reclamos pendientes, saldar inmediatamente los que tenían alguna base e informar con detalle a los sindicatos de las razones en que se basaban para no aceptar los reclamos que estaban mal fundados. El resultado fue que la empresa envió un mensaje nítido a sus trabajadores: quería hacer las cosas bien y estaba dispuesta a corregir errores, si era necesario, aunque costara plata, pero también iba a defender los puntos en los cuales tenía razón.

Una consecuencia, y al mismo tiempo una prueba del éxito alcanzado en este empeño por solventar todos los reclamos de los trabajadores, es que hoy en día a la empresa le han sido otorgadas todas las solvencias laborales que requiere para operar. No son muchas las empresas en Venezuela que puedan decir lo mismo.

Nuevos canales de comunicación

Además de utilizar de manera más efectiva las vías regulares de comunicación con sus trabajadores, típicamente a través de los sindicatos, la empresa logró articular un comité gerencial laboral en donde podía procesar toda la información sensible recabada en las distintas áreas operacionales, para después tomar las decisiones laborales estratégicas.

Por otra parte, los gerentes decidieron también conseguir información sobre la situación de los desempleados que viven en las comunidades vecinas a la planta, que suelen ser familiares de sus propios trabajadores. A sabiendas de que los canales informales pueden ser incluso más valiosos que los formales, representantes de la empresa se comenzaron a ubicar en la puerta principal de la planta. Allí emplazaban a los desempleados que usualmente se paraban allí para que hablaran de sus problemas, de sus temores y expectativas.

Así obtuvieron información inapreciable sobre los temas que podrían eventualmente generar conflictos, no sólo los originados dentro de la empresa, que son los más obvios. Tam-

Para levantar el mapa de su conflictividad laboral las empresas deben valerse de canales de información no convencionales, lo más cercano a tierra que se pueda, que permitan recoger la opinión de los trabajadores, sin intermediarios que puedan distorsionarla

bién se enteraron de cuáles eran los principales problemas de las comunidades vecinas, donde vivían sus trabajadores. Este canal de comunicación se institucionalizó a tal punto que los desempleados y la empresa llegaron a designar sus representantes para integrar lo que llamaron el «comité de la puerta», que se convirtió para la gerencia en una especie de termómetro del clima laboral alrededor de la planta.

Planes especiales

Los nuevos canales de información, en especial el «comité de la puerta», sirvieron para que la gerencia entendiera mejor las necesidades de los trabajadores y las pudiera atender de manera efectiva. Más aún, en algunos casos se dieron cuenta de que las necesidades de los trabajadores no estaban reñidas con las de la empresa, sino que por el contrario se podían ayudar mutuamente.

Un buen ejemplo es el «plan navideño». En el mes de diciembre la empresa debe incrementar la producción, para atender el aumento estacional de la demanda de sus productos, y para ello requiere contratar personal adicional por periodos de uno o dos meses. Al mismo tiempo, en esta época del año los trabajadores y sus familias han de afrontar gastos especiales y se ven obligados a tratar de incrementar el ingreso familiar, típicamente mediante actividades informales. Pues bien, entendiendo que ambas necesidades podían tener una misma solución, la empresa decidió dar preferencia a los familiares de los trabajadores en las contrataciones temporales de navidad. De esta forma todos ganaron: los trabajadores recibieron en su núcleo familiar mayores ingresos y la empresa contrató gente «confiable», relacionada con la compañía más allá de un contrato de trabajo por tiempo determinado.

Otro ejemplo interesante, en la idea de fortalecer los vínculos de la empresa con los familiares de los trabajadores, fue la participación de estos en los diversos programas y competencias deportivas organizados por la compañía, así como en sus planes vacacionales.

La comunidad es importante

Una valiosa enseñanza que la empresa pudo sacar de esta nueva manera de relacionarse con sus trabajadores fue entender la importancia que el sentido de comunidad tiene para ellos. Este razonamiento, llevado a sus últimas consecuencias, obligó a la empresa a prestar atención a cosas que suceden más allá de sus instalaciones, precisamente en las comunidades que la rodean.

Así comienza la empresa a generar alianzas con los consejos comunales de las poblaciones más cercanas, precisamente donde viven sus trabajadores, quienes con frecuencia son integrantes de esos mismos consejos comunales. De tales alianzas surgieron esquemas de colaboración diversos, principalmente orientados a facilitar la gestión de asuntos vitales para las comunidades, como los servicios públicos elementales. Afortunadamente, la organización tiene una visión muy avanzada sobre esta materia, siendo una de sus señas de identidad corporativa, de modo que no le fue difícil apreciar el valor estratégico de la acción comunitaria, para incluso insertarla formalmente dentro de sus políticas de responsabilidad social.

Los resultados son elocuentes

Después de poner en práctica estas medidas, los resultados no se hicieron esperar: al final de 2008 se habían perdido apenas cinco días por paralizaciones derivadas de conflictos laborales. Esto equivale, comparado con el dato de los cincuenta días perdidos en el año inmediatamente anterior, a una reducción del noventa por ciento: nada baladí.

Por si tal cifra no fuese suficientemente impactante cabe aún ponerla en contexto: 2008 fue para esta empresa un año de discusión de sus convenciones colectivas, lo que de por sí podría haber causado, en condiciones normales, un incremento del conflicto laboral con respecto al año precedente, cuando no hubo actividad de negociación colectiva. No son muchas las empresas que puedan decir que en 2008 vivieron menos conflictos laborales que en 2007; menos aún las que puedan alardear de haberlos reducido drásticamente.

Cinco lecciones en una historia

La primera gran enseñanza es que las empresas no están condenadas al mismo juego frustrante que han padecido desde hace ya mucho tiempo, que es posible cambiar su suerte y que vale la pena vencer la inercia y la resignación. Ahora bien, la decisión de cambiar debe venir acompañada de la actitud correcta: la gerencia de la empresa tiene que estar dispuesta a poner en práctica soluciones innovadoras y a romper la rutina de los viejos procesos y las fórmulas conocidas.

La segunda enseñanza es que cualquier acción que intente la organización, con la pretensión de racionalizar sus conflictos laborales, contará con mayores posibilidades de éxito si tiene un escudo de legitimidad. Eso fue lo que logró la empresa de esta historia, al saldar sus pasivos. Una vez que pagó lo que debía, pudo argumentar legítimamente por qué no procedía pagar lo que no debía. Además, cualquier planteamiento futuro vendría precedido de una base de justicia. Si las empresas pretenden afrontar sus conflictos arrastrando deudas de ley, no tendrán la legitimidad necesaria para hacerlo.

Decididas ya a cambiar el juego y a ser innovadoras, desde una posición sólida, las empresas pueden extraer del caso comentado una tercera enseñanza: cada una debe levantar el mapa de su conflictividad. Dada la complejidad de los conflictos laborales, en cuanto fenómeno social que puede tener múltiples causas y diversas formas de manifestación, no tiene sentido

intentar abordarlos a partir de recetas elaboradas previamente, que suelen contener visiones simplistas de la realidad.

Reconociendo entonces toda su complejidad, las empresas deberían atender simultáneamente varias causas posibles de conflicto, tanto dentro como fuera de ellas, referidas tanto al pasado como al presente e, incluso, al futuro. Una vez diagnosticados los problemas, hay que intentar resolverlos combinando también distintas vías de acción. El ejemplo

No arrastrar reclamos anteriores de trabajadores, sobre todo si tenían fundamentos valederos, es el punto de partida para cambiar un clima laboral conflictivo

del «plan navideño» muestra que, siendo imaginativas, las empresas pueden contribuir a reducir fuentes de tensión que en principio les son ajenas, como los pocos ingresos de los restantes miembros de la familia del trabajador.

Una cuarta lección es que, para levantar el mapa de su conflictividad, las empresas deben valerse de canales de información no convencionales, lo más cercano a tierra que se pueda, que permitan recoger la opinión de los trabajadores, sin intermediarios que puedan distorsionarla. Así tendrán una idea más nítida de sus miedos y expectativas.

La quinta y última enseñanza es que la opinión del trabajador sobre la empresa puede cambiar, si observa en ella un comportamiento socialmente responsable; en particular, si ese ejercicio de responsabilidad social le beneficia de alguna manera. Es obvio que la empresa no funciona en un vacío, por lo tanto debe mirar con interés a la comunidad que la rodea. Bien vista, ésta no es más que una prolongación del área de interés de la empresa, pues allí viven sus trabajadores y, como evidencia el caso, ayudando a la comunidad se les ayuda también a ellos.

Los trabajadores, en tanto «dolientes» de la empresa, deben ser una prioridad para sus políticas sociales, más allá incluso del tratamiento de los problemas laborales en sentido estricto. No parece una estrategia empresarial inteligente destinar recursos a proyectos sociales ajenos a su entorno, por más nobles que sean sus propósitos, si esos mismos recursos pueden dirigirse a programas que impacten positivamente la vida de sus trabajadores y de las comunidades donde habitan. Las prácticas de responsabilidad social de una empresa pueden ser mucho más efectivas de esta manera.

Es tiempo de cambiar

Las lecciones derivadas del caso comentado dan algunas luces. Cada empresa es diferente y cada contexto es distinto. Pero, guardando las debidas distancias, cualquier organización que quiera salir del círculo vicioso de la conflictividad perenne lo primero que debe hacer es creer que ello es posible. Debe asumir con convicción que no está condenada a esperar en el futuro más de lo mismo. Eso sí, en la gestión de los asuntos laborales se requiere un nuevo espíritu. Para cambiar su suerte, las empresas han de ser imaginativas al tiempo que socialmente responsables. Deben entender que los conflictos internos no están desvinculados de lo que está ocurriendo en el entorno.

Parece que los instrumentos de navegación del pasado no van a servir de mucho para sortear las tormentas que vienen. Como en tantas otras cosas, es tiempo de cambiar. ■

José Ramón Padilla
Profesor del IESA