

**Diálogo entre
dirigentes empresariales
y sindicales**

**Guía para modernizar las
relaciones laborales**

Jacobo Varela (coordinador) y Pablo Vierci



AUSPICIAN:
UNIVERSIDAD DE
MONTEVIDEO



ACDE

ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA



Diseño e impresión:
Impresora GRIFELMAN S.A.
José Serrato 3589. Telfax: 2216 4874 / 2215 9245
Montevideo, Uruguay

Dep. Legal N° 347.669 - 10/2011 (2da. EDICION)

Sumario

Prólogos	5
Introducción	9
Capítulo I	11
Los inicios	
Capítulo II	19
¿Cómo es un buen dirigente sindical?	
¿Cómo es un buen empresario?	
Capítulo III	27
Cómo es el otro	
Capítulo IV	35
La confrontación	
Capítulo V	43
La cooperación	
Capítulo VI	51
Intereses comunes	
Capítulo VII	61
El rol del trabajador y el rol del empresario	
Capítulo VIII	69
El legado	
Capítulo IX	75
Los SÍ y los NO de las RRL	
Capítulo X	83
Testimonios y conclusiones	

Prólogo

Para ACDE es un orgullo estar co-editando este libro con la Fundación Konrad Adenauer, con la que colaboramos desde hace tanto tiempo, siempre con el objetivo de contribuir con el desarrollo social y económico del país.

Éste es el fruto de un Programa desarrollado en dos etapas, que iniciamos en el año 2008, como se explica en la propia publicación.

Respecto al contenido del trabajo, representa para ACDE una doble satisfacción.

En primer lugar estamos en la búsqueda de puntos de acuerdo, en torno a una visión-país compartida, que siempre hemos perseguido, desde la creación de ACDE, en 1952. La misión de nuestra institución es, desde entonces, la transformación de las empresas para colaborar a efectos de que se encuentre el difícil equilibrio entre la eficiencia económica, la justicia social y el máximo de bienestar de la comunidad en su conjunto.

Las relaciones laborales han sido, desde siempre, tema crucial en el quehacer de ACDE. Otro tema que pertenece al corazón de ACDE es, también desde su fundación, la Responsabilidad Social Empresarial, que consiste en el vínculo de la empresa con sus diferentes públicos, entre los que se destacan en forma especial los trabajadores. En otras palabras, las relaciones laborales hacen al núcleo duro de nuestra Asociación.

El segundo motivo de satisfacción por este trabajo es porque creemos que no sólo estamos aportando insumos para mejorar las relaciones laborales, sino que además lo estamos haciendo en forma innovadora. El desafío y la innovación son, también, conceptos que nos acompañaron siempre. Por eso a lo largo de nuestra historia creamos, entre tantas otras cosas, el primer Servicio de Empleo, el Servicio Social de Empresas, la primera escuela de negocios del país, los Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (CREA), el Índice Nacional de Responsabilidad Social Empresarial.

Para abordar un tema que por momentos parece estancado, donde en las dos partes parecen haber posiciones inamovibles, había que innovar, encontrar otro formato, buscar otro ángulo. Si bien ACDE ya había co-organizado mesas de diálogo, como las Mesas de Dialogo para el Fomento del Empleo, en el año 1995, nunca hicimos este formato: reunir, en nueve talleres y un evento final, a una docena de dirigentes sindicales y empresariales en torno a una mesa con un objetivo muy concreto: colaborar para la elaboración de una Guía para modernizar las relaciones laborales.

El resultado de este trabajo, que es también el resultado de la mejor tradición de ACDE, está reflejado en estas páginas. Ojalá sea una semilla que germine y rinda buenos y renovados frutos.

Ing. Martín Carriquiry
Presidente de ACDE

Prólogo

La economía social de mercado y la responsabilidad social empresaria son algunos de los ejes temáticos principales del trabajo de la Fundación Konrad Adenauer, tanto en Alemania como en sus 70 oficinas distribuidas en todo el mundo y con competencia en 120 países. La experiencia de nuestra Fundación, que desde hace más de 40 años trabaja junto con gobiernos, partidos políticos, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, periodistas, líderes religiosos y políticos, la ha convertido en una actora importante a nivel global, familiarizada con los problemas y las necesidades de los países en desarrollo.

En Uruguay nuestra Fundación coopera desde hace muchos años con ACDE y hemos realizado en conjunto diversas actividades y editado publicaciones. En esta ocasión, nos abocamos a la realización de mesas de diálogo, donde reunimos a empresarios y dirigentes sindicales, como forma de promover su acercamiento y entendimiento y, en última instancia, con el objetivo de aportar a la modernización de las relaciones laborales en el Uruguay, a mediano y largo plazo. Para lograr esto, era fundamental definir primero el rol que ocupa cada grupo en las relaciones laborales y ver cómo interactúan dirigentes empresariales y sindicales, qué intereses tienen en común, cuáles son los temas que los ocupan y los valores éticos que están en juego.

Con nuestro trabajo siempre apuntamos a facilitar espacios de encuentro y diálogo, entre grupos de personas que, de otra forma, probablemente no se sentarían fácilmente alrededor de una misma mesa, para crear confianza y crecer juntos.

Por lo tanto, apoyamos con gusto la iniciativa de ACDE y agradecemos el haber propiciado este diálogo.

La publicación, que hoy tengo el agrado de presentar, resume la experiencia de los talleres, a la vez que analiza su contenido y realiza una síntesis de sus conclusiones. De esa forma, nos es posible realizar una mayor difusión de las reflexiones de quienes participaron en los mismos.

Creemos que este libro constituirá un valioso aporte tanto para los empresarios como para los dirigentes sindicales y esperamos realmente contribuir a la modernización y mejora de las relaciones laborales en el Uruguay.

Gisela Elsner
Representante de la Fundación Konrad Adenauer

Introducción

¿Qué puede motivar a un director de una multinacional, a un dirigente sindical bancario, a un trabajador y también dirigente sindical que debe viajar temprano desde Pando y a otras nueve personas más a que dejen de lado sus ocupaciones, para sentarse en torno a una mesa, cada 15 días, a responder preguntas sobre su experiencia personal en relaciones laborales?

A mi juicio, la unión de dos circunstancias: la convocatoria realizada conjuntamente por ACDE y la Fundación Konrad Adenauer y el tema que estaba en discusión.

La trayectoria y seriedad de los convocantes aseguraba un trato serio y respetuoso de las posiciones individuales. Pero también se tendría la oportunidad de discutir, con total franqueza, desde la experiencia particular, sobre las formas de mejorar las relaciones laborales en presencia y con la participación de su contraparte laboral.

La suma de ambas circunstancias ofrecía no sólo la ocasión de confrontar ideas sino también poder colaborar en una búsqueda conjunta de soluciones.

Partiendo del sentimiento unánime de que el estado de las relaciones laborales en Uruguay, distaban de ser lo tolerante y constructivo que la hora requiere, los participantes se abocaron a la elaboración de un posible camino que orientara a empleadores y trabajadores hacia mejores relaciones de trabajo.

Fueron convocados, por el lado sindical, Darío Álvarez (Construcción), Julio Burgueño (Papel), Milton Castellanos (Comercio, quien alentó la idea pero por razones de agenda luego se excusó de participar), Teresita Capurro (Educación) y Elbio Monegal (Banca). En tanto que por el lado empleador se invitó a Rodrigo Goñi (Frigoríficos), Gualberto Muñoz (Curtiembre), Mario Rosa (Banca), Diego Saavedra (Agropecuaria), Claudia Sánchez (Transporte), José Pedro Sintas (Siderurgia) y Jorge Vidal (Asistencia médica).

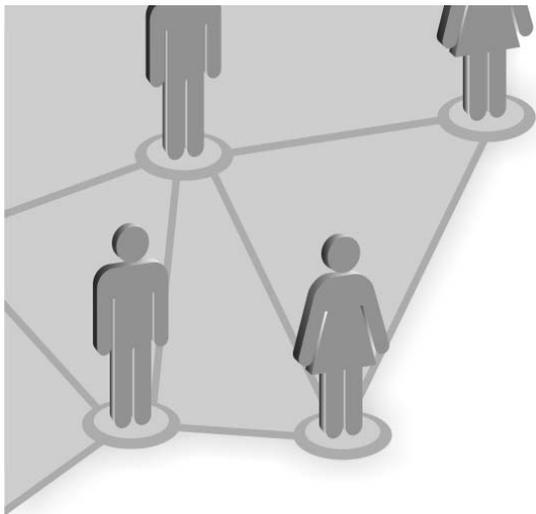
Posteriormente se incorporó Fabrizio Bacigalupo, egresado de la carrera de Relaciones Laborales de la UDELAR.

Los resultados de esta experiencia están recogidos en el libro que usted tiene en sus manos. Se destacan por la franqueza y espontaneidad de los comentarios, sin retoques en el lenguaje ni ajustes de edición más que los necesarios para hacer la lectura más fluida.

Fue un privilegio participar y coordinar las discusiones de profesionales venidos de lugares tan separados en el tejido empresarial del país, y de sus intervenciones la enseñanza que se extrae es que serán necesarias muchas más mesas de diálogo y reflexión como ésta, para tender los puentes necesarios entre empleadores y trabajadores con la mira puesta en la modernización de las relaciones de trabajo.

El grupo contó con el aporte de Pablo Vierci quien tomó nota de las intervenciones y las pasó al papel, con el resultado que ustedes están leyendo. El equipo de ACDE y las sugerencias de la Fundación Konrad Adenauer hicieron posible que esta experiencia lograra los objetivos fijados desde un principio: disponer de una serie de ideas que sirvan como guía para empleadores y trabajadores en la búsqueda de un mejor relacionamiento.

Jacobo D. Varela - Coordinador



I

Los inicios

La primera reunión del Grupo de Diálogo sobre Relaciones Laborales tuvo lugar el miércoles 1º de julio de 2009, en la sede de ACDE, en José Enrique Rodó 2074. Desde entonces, todas las reuniones siguientes se realizaron en el mismo lugar y a la misma hora.

La coordinación del Programa había establecido en plan detallado de las nueve reuniones del Grupo de Diálogo, en las que disertaba un experto sobre un tema determinado y, posteriormente, el Grupo discutía sobre lo espuesto. Sin embargo, fue el propio Grupo quien solicitó un formato más flexible, menos encorsetado, sin la participación de los expertos a los que aludía el Programa, a efectos de poder “ir haciendo camino al andar”. La experiencia era considerada innovadora y debía contar con la maleabilidad necesaria que le permitiera potenciar sus virtudes y minimizar sus debilidades. Como lo definió uno de los participantes, “si haremos una suerte de psicoterapia de grupo sobre los problemas que aquejan a las relaciones laborales, debemos ir encontrando el formato más adecuado nosotros mismos, en el seno del Grupo, porque no recuerdo que se haya hecho algo semejante en Uruguay”.

En la primera reunión el Grupo definió la frecuencia de las reuniones (quincenal) y acotó el tiempo a una hora y media por sesión (con hora de inicio y finalización estrictos) a efectos de promover la concreción en los aportes y participaciones. Como resumió el Coordinador, Jacobo Varela, el Grupo es autónomo, es el dueño de los actos y de los temas y de él depende el éxito que buscamos.

Se comenzó por explicar lo que ACDE venía haciendo, desde el año 2008, en torno a este mismo Programa de Relaciones Laborales, cuando desarrolló su primera parte, invitando para ello a representantes de la principal Central de Trabajadores de España, que, en la consideración de ACDE, podrían hacer un aporte significativo a la modernización de las relaciones de trabajo. Los visitantes narraron la experiencia ya realizada en ese país, buscando pasar de un estado de confrontación a uno de cooperación. (Ver recuadro).

Lo que ahora pretende ACDE y la FKA con el Programa es un acercamiento entre las partes mediante este grupo bipartito para reflexionar, no tanto sobre los temas laborales a nivel macro, o teórico, sino a nivel de las actitudes, a nivel del “piso del taller”, donde se pongan sobre la mesa los comportamientos deseables y no deseables, y donde todos los participantes, tanto los dirigentes empresariales como los sindicales, lo hagan a título personal. Para que el resultado del proyecto sea útil, para que constituya

una herramienta concreta y se logre generar una guía de actitudes para mejorar las relaciones laborales, en este Grupo no importa quién lo dijo sino lo que se dijo, en un marco de respeto básico. Si bien la idea es recoger consensos a lo largo del Programa, para ello resulta imprescindible provocar la discusión, o ambientar para que lo que usualmente no sale a luz, aparezca en las reuniones. Y no importan los discursos más evidentes, sino fundamentalmente los más ocultos, esos de los que poco se habla y menos se reflexiona, pero que condicionan las actitudes.

En la reunión inaugural participaron dirigentes empresariales de la industria frigorífica y la agroindustria, de la salud, de la siderurgia, de la banca y del sector de las curtiembres, mientras que de la dirigencia sindical participaron representantes de la industria de la construcción, del sector paplero y de la banca.

Preguntados sobre qué temas querían priorizar en las reuniones, los integrantes del Grupo expresaron lo que consideraban más relevante (producto de sus preocupaciones y expectativas), lo que puede agruparse en tres grandes temas:

Compartir experiencias sobre Buenas Prácticas en RRL

* Las Buenas Prácticas nos permiten focalizarnos en lo que ya logramos avanzar, con experiencias concretas y no nos enredamos únicamente en los problemas.

* Analizando las Buenas Prácticas podemos aprender a extrapolar lo que es trasladable para otra situación similar, aunque pertenezca, incluso, a otro sector.

* En este Grupo estoy para participar en una experiencia crítica e innovadora y no para llegar a las conclusiones de siempre ni para hacer “elaboración de lo obvio”; no pretendo decir que hay que hacer esto o lo otro (el “deber ser”) sino “voy a hacer esto o lo otro” (el “hacer”).

* Yo quiero saber si existe otro tipo de realidad en términos de relaciones laborales respecto a lo que conozco. Si existe, ¿cómo es? ¿cómo se logra?

* Yo como empresario siento la necesidad de tener un modelo en términos de relaciones laborales, modelo que no existe. Este Grupo debería ofrecer algo así como un camino a recorrer, aquello que es bueno para todos. Que no sea un modelo donde uno gana y otro pierde sino donde los dos ganan. Esta última frase debería ser el corazón de ese modelo.

Roles

* Es clave analizar en profundidad la relación entre el dirigente sindical y el empresario o dirigente empresarial, para encontrar dónde están los límites de acción de cada uno, dónde uno puede intervenir y dónde le está vedado, so pena de ocupar espacios que no le corresponden.

* Es necesario vencer en el día a día la barrera de la desconfianza, superar la tendencia a creer que siempre hay algo escondido, una intención oculta en el otro, que lo único que busca es perjudicarme.

* Hay que superar la posición maniquea de buenos y malos, una visión daltónica según la cual el “otro” siempre está movido por sentimientos oscuros y perversos, lo que impide, desde el “vamos”, una relación sincera. Es infantil creer que hay un rol de “bueno” y uno de “malo” en las relaciones de trabajo.

* Hay que romper los viejos paradigmas, porque de lo contrario, estaremos siempre empantanados en las mismas discusiones, en las que hemos avanzado poco, me atrevo a decir que desde la Guerra Fría, que terminó con la caída del Muro de Berlín, hace más de 20 años.

* Si estamos acá es porque no hay un criterio o escuela común, sino que hay diferentes maneras de visualizar estas relaciones. Pues tendamos puentes de acercamiento, sin que ninguno tenga que claudicar respecto a su objetivo final.

* Para nosotros, como dirigentes empresariales, el 85% de lo negativo que sucede en una empresa es responsabilidad de los niveles superiores de la compañía. Si sucede algo decimos: qué hicimos mal, nosotros, los dirigentes empresariales. Pero es usual en este país que se piense al revés, que la culpa no la tiene el empresario sino el trabajador. Si logramos cambiar esa manera de pensar en este Grupo, habremos dado un paso enorme.

Comunicación

* Como aporte de este Grupo, me interesaría entender lo que está detrás, las verdaderas causas que ocasionan el problema, la incomunicación que lleva a la desconfianza, para poder comprender las reales necesidades de uno y otro lado.

* La cuestión es cómo llegar a una situación de mejora continua en términos de franqueza y honestidad, encontrar los requisitos *sine qua non* para lograr una relación de confianza, que nunca puede construirse sobre arenas movedizas.

* Debemos ponernos de acuerdo en las bases sobre las que hablaremos, en el sentido de las palabras clave, para que esto no se convierta en un diálogo de sordos.

Preconceptos

Un dirigente sindical narró su experiencia personal: como se dijo recién, hay quienes creen que la mayor parte de la responsabilidad de lo que sale mal es del empresario, y otros le adjudican la culpa al trabajador, pero en un caso concreto que vivió en la empresa donde se desempeña, a raíz de problemas en la seguridad en el manejo de la maquinaria, se descubrió que la cuota de responsabilidad también puede caer en los mandos medios, donde el problema se estancaba y no permitía que saliera del atolladero. Ante esta afirmación, un empresario del Grupo respondió que por eso, en su empresa, prácticamente no tiene mandos medios. Y de ese modo, con acuerdos directos con las bases, con los propios trabajadores, ha logrado avanzar en forma constante, como empresa sustentable y apuntando al bienestar de los trabajadores. Sin embargo, otros participantes del Grupo acotaron que, en sus lugares de trabajo, era imposible prescindir de los mandos medios, por lo que el caso anterior resultaba demasiado atípico.

Otro dirigente sindical añadió que, más que encontrar culpables, este Grupo debería crear el ambiente de voluntad y confianza para construir algo compartido. A veces se tienen dificultades porque las partes están dominadas por los preconceptos. Se necesita voluntad de ambas partes para construir conjuntamente, sin "abandonar la mochila" de las ideas que cada uno tiene, pero sin dejar de bregar por mejorar las condiciones laborales, la salud, el salario del trabajador. Se señaló que muchos uruguayos están "abrumados por la ideología", lo que impide avanzar. Muchos están atados a una retórica del pasado, cuyo contenido en verdad ya no tiene más vigencia, y por eso es necesario cambiar de actitud. Esto que es fácil de decir, no siempre es simple de ejecutar,

porque hay una delgada línea que no está definida, y son muchos años de un mismo modelo de relaciones laborales.

Por su parte, un empresario reconoció que sin duda existen preconceptos en las dos partes. Pero si se habla de Buenas Prácticas es porque hay empresas y sindicatos que quieren llegar a formas diferentes de relacionarse, en un buen lugar para trabajar. Para ello se requiere, primero, no generalizar, aceptar que cada situación es diferente, y en segundo lugar, construir una suerte de escalera con diferentes peldaños para que se vea cómo se puede llegar a una etapa mejor, cómo se puede llegar allá arriba, paso a paso. Estimó que las Buenas Prácticas demuestran, en una experiencia concreta, que no se puede ascender en la forma de relacionamiento si no se cumple con determinados pasos previos imprescindibles, que son los primeros peldaños de la escalera. Como por ejemplo el hecho de que se deben conocer a las personas que se tienen enfrente, o al costado, tener respeto por el individuo desde el arranque. Sin esto no se accede ni siquiera al primer peldaño de la escalera, que es el diálogo. Señaló que sería importante si el Grupo pudiera generar una Guía, casi como una “receta práctica” que pueda servir para destrabar situaciones que están trabadas y comenzar a subir esa escalera.

Un sindicalista acotó que si no se está dispuesto a cambiar, “cerrá y vamos”, porque ni siquiera se está abierto a participar en una instancia como ésta. Un proceso de madurez implica una actitud flexible, abierta, que puede adaptarse y aceptar los cambios en las actitudes.

En la visión de uno de los empresarios, en este Programa se debería concluir o consensuar un modelo nuevo de relaciones laborales, lo que es muy ambicioso. La idea la vivió en ACDE, en la primera parte del Programa, que se llevó a cabo en el año 2008. La premisa fue cómo avanzar, cómo mejorar, aunque sea un poco, en las relaciones laborales. No llegar al final de esa “escalera” que se mencionó sino a los primeros peldaños. Sobre todo en sectores donde las relaciones son muy confrontativas, porque éste es un tema desparejo; en algunos sectores la relación es mucho mejor que en otros. En la primera parte del Programa de ACDE, se mostraron algunos caminos nuevos, se presentaron formas de avanzar que permiten funcionar mejor. Para él, no hay tema más importante que éste en el Uruguay de hoy. La sociedad uruguaya tiene desafíos extremos en estos tiempos. Hay amenazas que vienen de todas partes, el país no tiene “comprada” la supervivencia. Y en lugar de ayudarse mutuamente, se confronta. Hay empresas que han desaparecido porque no supieron resolver este tema. Por el contrario, hay experiencias que demuestran que dando determinados pasos, la cosa mejora, la empresa asegura su supervivencia, se torna sustentable, y el trabajador mejora en todas sus condiciones. Si el Grupo puede validar determinadas Buenas Prácticas, es porque éstas dan resultados beneficiosos para todos, y se puede demostrar que funcionan, que se pueden hacer. Y eso ayuda a los sindicatos y a las empresas.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, otro empresario señaló que hay una gran confusión en torno al rol o papel del sindicalista. Hay muchos empresarios que no entienden el papel del dirigente sindical. Si se puede avanzar en la definición de roles del dirigente empresarial y el sindical, sería un gran aporte del Grupo. Con esto no se llegará a un modelo definitivo, porque éste es un tema esencialmente dinámico, pero es un paso importante.

Ante esta observación, un dirigente sindical estimó que un buen disparador de la discusión, además de trabajar sobre los “roles”, es evaluar la propia negociación, hasta dónde negociar. ¿Qué se puede negociar? ¿Qué es negociar? ¿Imponer o negociar? ¿Qué

aspectos se analizan en la negociación? La salud laboral, los aspectos sociales, temas nuevos como la incidencia de la droga, la familia, ¿el empresario precisa conocer el entorno familiar de los que trabajan en su empresa? Él no tiene duda de que la respuesta es afirmativa. Es importante que se sepa, por parte del empresario, cuándo el trabajador está mal, cuándo su vida anda mal, y por qué. Y esto, aparentemente, no sería un tema de relaciones laborales propiamente dicho, pero sin embargo lo es.

En opinión de otro empresario, un buen comienzo para el Grupo es destacar la ventaja de negociar sobre y desde las necesidades y no sobre o desde los principios. Si se habla desde los principios, se puede quedar prisioneros de la retórica del pasado, como se acababa de señalar.

A lo que un colega agregó que el Grupo debe apuntar a lo más alto, para poder elevar el umbral mínimo de exigencia. Y para esto se debe mirar a los que hacen las cosas bien, a los que tienen políticas de Calidad, de Mejora Continua, que abarcan todos esos aspectos.

Otro empresario planteó que así como ahora se habla de la necesidad de hacer un pacto social, ¿por qué no plantear a la negociación colectiva como una política de Estado?

La negociación colectiva

A esta altura la reunión se concentró en la negociación colectiva. Un dirigente sindical lo planteó de manera clara: un buen cambio para comenzar a hablar es asumir la negociación colectiva como algo necesario y obligatorio. Incluso interpretó que lo que hizo el Grupo hasta ahora fue un intercambio para poder preguntarse si la negociación colectiva es una instancia importante o si en verdad es imprescindible en las relaciones laborales. Esto es lo primero que el Grupo debe definir. Dijo que de acuerdo a su propia experiencia, donde hay tradición de negociación colectiva, mejora el relacionamiento general. Dijo que con los consejos de salarios se avanzó en la negociación colectiva. Por eso agregó que el Grupo debe ponerse de acuerdo en la relevancia o no de ese instrumento porque hay empresas donde no hay voluntad de que exista. Recientemente volvieron los consejos de salarios, y de su mano se llegó a la ley de negociación colectiva. Del mismo modo dijo que, si no hubiera ley de fuero sindical, muchos trabajadores no se hubieran atrevido a entrar al sindicato. Ponderó que la negociación colectiva es una instancia que debe intentar evitar el conflicto y no llevar a él.

Otro colega sindical amplió el concepto. En la negociación colectiva deberían incluirse aspectos que normalmente no lo están. Por ejemplo, hoy en día, la capacitación es fundamental, y faltan escuelas de oficios para las demandas laborales que se vienen en el futuro, estamos muy atrasados en la oferta de capacitación acorde a las nuevas necesidades que cambian todos los días. Cuando llega una nueva inversión, hay que preguntarse si existe gente capacitada para la demanda que se generará. El ejemplo más claro ocurrió con la llegada de Botnia, cuando hubo que traer soldados del exterior, porque en la negociación colectiva no se incluyó el ítem de la capacitación. ¿Por qué no incluir, dentro de la negociación colectiva, la capacitación de la gente? Todo esto debe formar parte de ese nuevo escenario. O sea, la negociación colectiva ¿sólo incluye el salario, el uniforme y la cartelera, por poner tres ejemplos obvios, o hay mucho más?

En línea con lo anterior, un empresario agregó que son las personas las que hacen u obstaculizan el desarrollo de las relaciones laborales, son los que las facilitan o

las dificultan. Una Buena Práctica es el compromiso con la confianza. Esto facilita los vínculos, en todos los ámbitos de la vida, desde el fútbol, la empresa o los vínculos sociales. Construir confianza permite ambientar la posibilidad de que le vaya bien al otro. Destacó que su empresa tiene enormes requerimientos de calidad. Y la calidad del producto la hace la gente. Por eso, desde 1985 tienen negociación colectiva, invierten en confianza y crecieron. Ese proceso operó como un facilitador para lograr, por ejemplo, la trazabilidad de sus productos. Pero esto fue un proceso de compromiso de todos a lo largo del tiempo.

Una Buena Práctica, para este empresario, son las herramientas que construyen confianza. Pero para construirla debe haber evidencia de que se le dará participación al otro, porque de este modo las dos partes crecen, las dos partes ganan. Si se exige algo al otro es porque uno está dispuesto a dar. Esto es pensar de otra manera diferente y surge tras esta reflexión: ¿cómo se hace tal producto? ¿Lo puede hacer sólo el gerente? No. ¿Y cómo se hace esa tarea con gusto y orgullo? Ahí está el punto clave. Existen muchos trabajadores jóvenes, una franja etaria donde hoy la adicción a la droga es un tema recurrente, donde estos temas del orgullo del trabajo bien hecho están ausentes. Y hay responsabilidades ante ese problema que afecta a muchos jóvenes, porque en cada década surgen nuevas problemáticas que deben ser tomadas en cuenta y evaluadas como corresponde. La relación laboral con confianza, que toma en cuenta todas las realidades del trabajador, es un facilitador. Y ser confiable es respetarse, conocerse, conocer derechos y obligaciones de las dos partes, ser muy disciplinados, hay que ser detallista y severo. Es un desafío permanente. No hay nada ganado de antemano.

Para un dirigente sindical, la confianza y el respeto están en la base. Cuesta mucho y se pierde en un segundo. Estimó que el empresario uruguayo tiene preconceptos para admitir la negociación colectiva y negociar algo más que salarios. Hay mucha desconfianza, muchas dudas. Enfatizó que la empresa mejora significativamente su desempeño cuando existe el sindicato. Y todos deberían ponerse de acuerdo en que la negociación colectiva no es un instrumento contra la empresa. Sin confianza y respeto, es imposible avanzar en las relaciones laborales. Y la negociación colectiva debería estar en esa plataforma básica, junto con la confianza y el respeto.

De acuerdo a la experiencia de otro dirigente sindical, se presentan dificultades cuando los mandos medios de la empresa lo complican. Esto no sucede con el sindicalista, que debe generar confianza en el interior de su sindicato, porque si no, en la próxima elección de autoridades sindicales, no lo reeligen. Y muchas veces les cuesta lograr que el mando medio o el empresario les tenga respeto, aunque hayan sido elegidos por el sindicato. Pero también dio fe de que cuando generan respeto con el empresario, no lo pierden más.

Una demostración de la existencia de preconceptos, en la opinión de otro dirigente sindical, es que cuando se habló de la obligatoriedad de la negociación colectiva en Uruguay, muchos pensaron que esto enrarecería el clima. Pero en verdad esto no ocurrió así.

Si hay acuerdo dentro del Grupo acerca de la importancia de la negociación colectiva, se puede avanzar con otros temas, dijo un sindicalista. No obstante, si bien en algunos sectores esto de la negociación colectiva ya no es tema de debate, porque están suficientemente maduros para saber que tiene que existir, que es un asunto laudado para todos, fue necesario establecer este tema en una ley por causa de las empresas que

todavía continúan rigiéndose por normas del siglo XIX. Sin dudas este Grupo llegará a la conclusión de que la negociación colectiva es imprescindible. Para ser más productivos, es preferible llegar a un consenso rápido en torno a este tema, para que este Grupo pueda seguir con otros aspectos, más avanzados, donde sí se generará debate.

Otro participante compartió que es mejor canalizar la energía del Grupo en temas más polémicos, o en discutir las Buenas Prácticas donde se ha demostrado un ganar-ganar, entre la empresa y los trabajadores. De este modo se demuestra que en el fondo siempre habrá negociación colectiva, con ley o sin ley; la formalidad de la promulgación de una ley no es lo que importa. Hay que tomar en cuenta que la negociación colectiva es la solemnización de algo que se construye todos los días, la confianza, el respeto y el "boliche", la experiencia del diálogo que se da en torno a un café.

No obstante, se dijo entonces que no hay que desconocer un paso previo: en general, el uruguayo no sabe negociar, porque parte de la base de que si no gana, pierde, y éste no es el espíritu adecuado. Lo básico para una negociación es que ninguna de las dos partes se levante de la mesa en una situación peor a la que estaba cuando llegó. Y esto es un aprendizaje. Por ello sería ideal que del Grupo salieran pautas a seguir para llegar a eso: cuando se negocia, nadie sale más pobre, en su sentido más amplio, de lo que estaba cuando se sentó a dialogar.

Hay que conocer el rumbo, y el Grupo puede ser una buena brújula porque, como se dice, "para al que no sabe dónde va, ningún viento le es propicio"...

El Coordinador sugirió que el Grupo se concentrara en las actitudes, en los comportamientos comunes que son necesarios para lograr acuerdos, en los contenidos de esos acuerdos y en las consecuencias de esos acuerdos. Hubo un consenso entre los integrantes del Grupo sobre la importancia de actuar con franqueza para lograr acuerdos, ¿pero cómo se exterioriza esa franqueza? ¿qué gestos se requieren para que esa franqueza se ponga de manifiesto? Es capital que las buenas relaciones laborales se transformen en una actitud permanente. Se recordó que en sectores como la construcción, se generó tal confianza entre las partes, que permitió lograr acuerdos permanentes antes que otros sectores. Se recordó incluso que una misión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1985, estableció que las relaciones laborales en Uruguay eran muchas veces "de palabra" y sin embargo se cumplían, sin necesidad de establecerlo en papel y con firmas.

Para la segunda reunión, se entendió que era importante que el Grupo se focalizara menos en el "deber ser" y más en el "ser", "aterrizando" los temas, los problemas y las posibles soluciones.

La mecánica de la reunión

Durante esta primera reunión se sentaron las bases de la mecánica de las siguientes: preguntas y una ronda de respuestas. Haciendo un balance de la primera reunión, el Coordinador advirtió que los participantes, que no se conocían previamente, no tuvieron reservas en opinar sobre el tema de las relaciones laborales, pero lo hicieron desde una óptica no comprometida: desde el "deber ser". No fue difícil, entonces, encontrar coincidencias: la importancia de mejorar las relaciones laborales; la necesidad de una Guía u orientación que indique cómo se construyen; la importancia de la franqueza, la confianza, el respeto; la dificultad en el reconocimiento del sindicato y la importancia de la negociación colectiva.

No se mencionó que la negociación colectiva es un derecho de los trabajadores sino que se le mencionó como un instrumento que evita la conflictividad; que encauza la acción del sindicato dentro de la empresa; que logra acuerdos y mejoras no sólo en los trabajadores sino también en la productividad de la empresa y que ayuda a elaborar las confianzas necesarias para mejorar esas relaciones de trabajo que le permitirán a la empresa competir con menos tensiones internas.

Pero también se habló del enfoque negativo de la negociación colectiva: aquél en el cual los participantes se levantaron de la mesa con la sensación de no haber mejorado nada y, peor aún, haber perdido. Esta visión de la negociación desconoce el concepto de ganar – ganar, aquél en el cual ambas partes sienten que han ganado algo y no solamente que le han hecho las cosas más difíciles a la contraparte.

De hecho, la negociación es un proceso que se construye diariamente y la discusión del acuerdo estará en función de aquéllo que se haya construido. Si el proceso incluyó respeto, buenas comunicaciones, franqueza y generó confianza, se pactará con mayor rapidez y menos discusiones. Si, por el contrario, se sospechó de intenciones ocultas, de amenaza de usurpación de derechos, si se sospechó de que puede haber aspectos escondidos detrás de las propuestas, la negociación estará teñida de desconfianza y de choques.

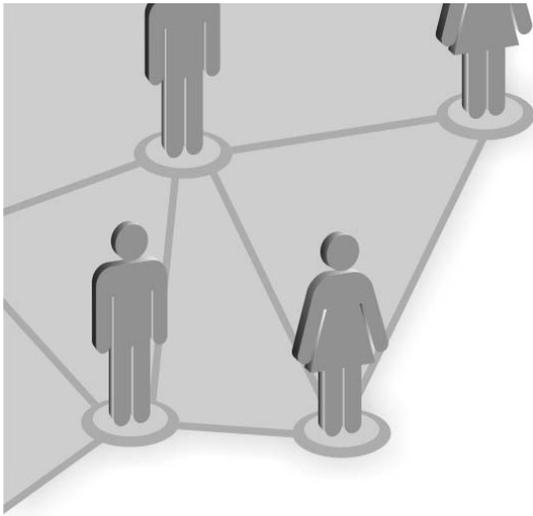
Primera parte del Programa “Relaciones laborales: de la confrontación a la colaboración”

El 5 de junio de 2008, ACDE realizó el primer Foro del Programa “Relaciones laborales: de la confrontación a la cooperación”, que se tituló “Los nuevos retos del sindicalismo ante la globalización”, invitando a dos reconocidos dirigentes sindicales españoles, a efectos de conocer cómo en ese país se hizo la transición que busca el Programa.

En el Foro, con fuerte asistencia de dirigentes sindicales y empresariales, participaron los dirigentes sindicales españoles Jesús Landa Arocena y Manuel Garí de Comisiones Obreras, la principal central de trabajadores de España; el Dr. Jorge Bruni, Subsecretario de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay; el Ec. Juan Manuel Rodríguez y el Dr. Manuel López Quero, titular de la cátedra universidad/sindicato/empresa de la Universidad Politécnica de Madrid.

El 23 de julio se realizó el segundo Foro en el marco del mismo Programa. Participaron Juan Castillo, Coordinador del PIT-CNT; Milton Castellanos, Secretario de Negociación Colectiva del PIT-CNT; el Presidente de la Cámara de la Construcción, José Ignacio Otegui; el empresario Jorge Vidal, Presidente del Directorio del SEMM y como representante de la Universidad de la República intervino el doctor Juan Raso, profesor de Postgrado de la Carrera de Relaciones Laborales. El evento fue abierto por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, Eduardo Bonomi.

Los aportes de esta primera parte del Programa servirían para las mesas de diálogo del 2009.



II

¿Cómo es un buen dirigente sindical? ¿Cómo es un buen empresario?

La segunda reunión se realizó el miércoles 15 de julio. Se comenzó resumiendo el tema del capítulo anterior, donde el Coordinador indicó que la “negociación colectiva está considerada como un derecho pero no es eso solamente lo que la torna importante: es el resumen y reflejo del tono de las relaciones laborales en la organización. Una negociación exitosa puede seguir a un conflicto o, mejor aún, evitarlo. La negociación es el termómetro que indica el grado de ‘madurez’ (por ponerle un adjetivo que puede no ser el más correcto) de la relación entre las partes”. A su vez, puntualizó, “es diferente la negociación colectiva cuando se trata de un sector monopólico o cuasi- monopólico del Estado, o en una multinacional, o cuando se trata de una empresa local. La negociación colectiva tiene muchas caras”.

Señaló tres etapas en torno a la negociación:

Primero: el momento antes de la negociación: todo aquello que lleva a que la negociación sea exitosa o no; el rol de las partes, las actitudes, los objetivos declarados y los ocultos, el conocimiento que se tenga de las necesidades de la otra parte, los paradigmas desde los que parten cada uno de los negociadores, las dudas, las desconfianzas, los malentendidos (por ejemplo el concepto de flexibilidad o “flexiseguridad”), la franqueza y la honestidad, el concepto de “cooperar”, la voluntad de construir conjuntamente.

Respecto a este primer momento, pueden formularse las siguientes preguntas: ¿cuál es el comportamiento del dirigente sindical, que lleva a que se diga que es “un buen dirigente”? ¿Cuál es el comportamiento del empresario (respecto a las relaciones laborales) que lleva a que se diga que “es un buen empresario”? ¿Qué actitudes ayudan a generar confianza? ¿Qué actitudes ayudan a generar desconfianza? ¿A qué llamamos Buenas Prácticas: en qué consisten? ¿Cómo pueden ayudarse ambas partes? ¿Debe obligarse a negociar? ¿Qué significa “obligar a negociar”?

Segundo: la negociación en sí: qué actitudes deben observarse y cuáles no; quiénes concurren a la negociación (antes se negociaba con el empresario, incluso “en el boliche”, en tanto hoy se hace con terceros); qué se negocia: ¿solamente salarios? ¿hay otros temas para negociar? ¿cuáles? ¿qué es negociar? ¿“Imponer” es negociar? ¿Cuándo puede ser inconveniente para los trabajadores o para la empresa sentarse a negociar?

Tercero: después de la negociación: el cumplimiento de lo pactado ¿hay sanciones por no hacerlo? ¿en que ánimo quedan las partes para la próxima negociación?

Qué es un buen dirigente

De la mano de lo anterior, el tema pasó de inmediato al asunto del día: qué caracteriza a un buen dirigente empresarial y a un buen dirigente sindical.

Al Grupo se le planteó un ejercicio: reflexionar durante algunos minutos sobre qué es un buen dirigente sindical y qué es un buen empresario en relación a las relaciones laborales.

Las preguntas no pretendieron dirigir el debate sino servir de gatillo para ambientarlo.

La mayoría de los integrantes del Grupo consideraron que las respuestas son similares para uno y otro, o sea señalaron que se requieren las mismas virtudes para ser un buen dirigente empresarial que para ser un buen dirigente sindical. “Si es mal bicho es mal bicho, y si es buen bicho, es bueno”, lo resumió uno de los presentes. O “el que es mala persona de un lado, es mala del otro, negociando o jugando a la bolita”. Otros prefirieron definirlos por separado.

Los presentes calificaron al buen dirigente sindical o empresarial, de esta forma:

- Lo importante es ser un buen negociador, y para ser un buen negociador se requiere confianza, compromiso y honestidad.
- El empresario debe luchar por la rentabilidad de la empresa, sin perder de vista que esto sólo lo logra con sus colaboradores.
- Ambos deben actuar con transparencia para que la comunicación con la otra parte evite malas interpretaciones.
- Ambos deben tener un perfil personal que les posibilite incidir en el otro.
- Ambos deben comprometerse con una transformación de la cultura, para lograr cambios duraderos y en paz.
- Ambos deben ser personas serias, creíbles, honestas, representativas, con visión a largo plazo y vocación de mejorar y construir.
- Siempre hay que tomar en cuenta que los dirigentes sindicales cambian, pero los empresarios, si son los propietarios, quedan.
- La capacitación es crucial para los dos roles. Un empresario se capacita para crecer y también hay que tener presente que un trabajador no se capacita “para jorobar” sino al revés, para cooperar.
- Un dirigente sindical está dando examen todos los días. Por eso, antes que nada, debe ser un buen trabajador, y esa actitud ante el trabajo se ve “en la cancha”, en su empleo, donde debe ser reelecto para el rol de dirigente.

- El buen empresario debe estar focalizado, en primer lugar, en que la empresa sea sostenible. Además debe ampliar ese foco a todo lo que tiene relación con los trabajadores, con el medio ambiente y con el entorno. En este marco, el dirigente sindical es imprescindible para que no se achique el foco de la empresa. La combinación perfecta es que el empresario priorice la competitividad y la productividad, y el dirigente sindical priorice los otros aspectos tan cruciales, como la persona humana y su bienestar.
- El dirigente sindical no debe comprometerse únicamente con el puesto de trabajo, sino que, hoy por hoy, debe comprometerse con la calidad del puesto de trabajo.
- Hay que cambiar hacia la cultura de la cooperación. Estamos habituados a actuar de contragolpe, lo que es más fácil pero de corto aliento. Lo de más aliento es generar ideas nuevas, pensando en las etapas siguientes, a mediano o largo plazo.
- Tanto uno como el otro deben generar confianza, compromiso y honestidad. ¿Cómo se traduce esto en el empresario y en el dirigente sindical? Si esto se da en los dos lados, se genera respeto por las personas, credibilidad, no se insulta a nadie, las dos partes se circunscriben al problema y no en la persona.
- No se hace tráfico de influencias. No puede ocurrir que estemos negociando y yo contrato a tu hija, por ejemplo.
- Debe estar clara la metodología de decisión, para no llegar a una situación como ésta: se logra un acuerdo y luego ese acuerdo es negado por la asamblea.
- Respetar las reuniones, tratarlas con seriedad, sin interrupciones, evitando actitudes que muchas veces parecen una falta de respeto por el otro. Por ejemplo, atender celulares y blackberrys, en medio de una reunión, estropean el interés y el clima.
- Ambos deben tener una fácil adaptación a los cambios.
- Ambos deben reconocer que se equivocan.
- Ambos deben actuar en forma seria y firme, evitando rumores y los “ruidos” en las comunicaciones. Es necesario usar el idioma adecuado.
- Flexibilidad o no intransigencia.
- Anticiparse a los problemas.
- Visión global y a largo plazo, tanto para el dirigente empresarial como para el dirigente sindical.
- Integridad y coherencia, tanto para el dirigente empresarial como para el dirigente sindical
- El respeto es básico e imprescindible para todos.

- Apuntar a la transformación de la cultura, ahí está la clave.
- El dirigente sindical y el empresario no pueden ser impulsivos, deben razonar antes de hablar.
- El dirigente sindical debe ser un buen intérprete y transmitir fielmente las necesidades de las personas a las que representa.
- El dirigente sindical debe comprometerse con el puesto de trabajo y con la calidad del puesto de trabajo. Pero como hay puestos de trabajo que hoy en día perdieron sentido, porque la sociedad avanza a ritmo de vértigo, ese trabajador debe saber que puede reubicarse, y para ello debe tener una actitud flexible.
- Las dos partes deben priorizar la comunicación. Deben transmitir correctamente los conceptos.

Un dirigente sindical se refirió a la otra parte, y destacó tres características que calificó de imprescindibles para ser un buen empresario:

- Genera compromiso con todos y los transmite.
- Genera las bases para un buen clima que permita negociar.
- Debe estar comprometido con todos los intereses.

Un empresario señaló estas dos características:

- El empresario es el que debe dar el primer paso para generar confianza.
- El empresario debe mirar a la empresa a largo plazo; ésta es su responsabilidad.

Otro empresario aportó un conjunto de siete características que él aplica y que considera indispensables:

- Fija metas claras a mediano y largo plazo.
- Tiene un modelo de gestión a seguir.
- Da vuelta la pirámide, o sea los cargos gerenciales están para apoyar la operación.
- Lo importante son la calidad, los costos y la atención al cliente. Y eso lo hacen los niveles de operación, no los gerentes.
- Delega la rutina.
- Lidera por servicio: el liderazgo es sacrificio.
- Practica y disemina valores, que permean a todos los niveles. Estos son: honestidad, confianza, lealtad, humildad, integridad, franqueza, sutileza, equidad y solidaridad.

Se subrayó que un buen empresario siempre debe velar por la sobrevivencia de la empresa, lo que se logra con competitividad.

A lo que un dirigente sindical enumeró, entonces, las cinco cualidades que él considera imprescindibles para el sindicalista:

- Debe tener conocimiento del tema a negociar.
- Debe tener un perfil personal para incidir en el otro.
- Debe interpretar el mandato del colectivo que representa: o sea no tiene que salir a consultar.
- Debe obtener resultados.

- No puede romper el espacio de negociación innecesariamente.

Para este mismo integrante del Grupo, un buen empresario debe tener seis cualidades fundamentales:

- Voluntad y actitud de negociar; que el otro lea que en sus ojos hay franqueza.
- Estilo en el planteo y claridad.
- No “ningunear”, desde el poder, al dirigente sindical.
- Conocimiento de la realidad del otro.
- Transformación de la cultura hacia la participación, que lleva a una negociación.
- Mediante esta transformación de la cultura se logran cambios en paz.

La confianza

Todos estuvieron de acuerdo en que la confianza es el atributo imprescindible que ambienta la mejoría en las relaciones laborales.

Se emitieron las siguientes opiniones sobre el tema:

Al patrón no lo miro como enemigo, pero si mañana falta el jabón y el papel higiénico en los baños, o sea si hay algún indicio de que no nos respeta como seres humanos, es muy difícil. El dirigente sindical debe ser un buen trabajador, tiene una actitud especial ante el trabajo. Por eso es representativo. Pero antes que nada exige respeto, que está en la base de la confianza.

La confianza se construye mirando a largo plazo. Si estamos en lo chiquito, es imposible, porque se pierde la perspectiva. En ese caso no avanza ni el dirigente sindical ni el dirigente empresarial, y por supuesto no avanza el vínculo entre ambos. El dirigente empresarial debe ser capaz de mirar el desarrollo humano, el crecimiento de los trabajadores, junto con la productividad y competitividad. El dirigente sindical debe ser equilibrado, pero muchas veces es el propio dirigente empresarial el que genera un dirigente sindical malo.

Para ganar confianza, el gran tema del dirigente empresarial es saber hasta dónde debe llevar la participación. ¿Por qué?, ¿para qué? Se habla de dar información de la contabilidad, por ejemplo, de los números, pero ¿para qué? Hay que saber para qué, a efectos de que esa nueva actitud sea provechosa.

Pueden pensarse bases novedosas para Uruguay. Un buen dirigente sindical debe reclamar de la empresa el modelo de gestión participativo. Es un sistema que permite que todos ganemos: que haya más riqueza para que todos mejoren. Debe buscar consensos. Se preocupa por los resultados de la empresa y el crecimiento de la empresa. Y en este sentido los valores del dirigente sindical son los mismos que los del empresario.

Un buen dirigente sindical vela tanto por la calidad del trabajo como por la calidad de vida. Al igual que el empresario, requiere integridad, coherencia y perspectiva de futuro. Todo esto ambienta la confianza.

Cuando uno va a los valores, como credibilidad y confianza, debemos ser conscientes de que los empresarios debemos buscar la confianza con honestidad. Y para eso debemos romper los prejuicios. En mi experiencia perdí la credibilidad dos veces.

Hasta que descubrí que es un valor, y al visualizarla de esa manera, me propuse no volver a perderla. Porque aprendí que la confianza se pierde en un segundo y me llevó tres años recuperarla. Ese aprendizaje no lo olvido más en la vida.

La política en la empresa

Desde el sector empresarial, un integrante del Grupo puso sobre la mesa lo que él considera uno de los aspectos que más enturbian las relaciones laborales: cuando se vislumbra un trasfondo político partidario en la actitud del otro. Señaló que para muchos empresarios, la mayor desconfianza y rechazo surge cuando se percibe que la función del dirigente sindical está teñida por otros objetivos que no son sólo sindicales. “Está haciendo política partidaria”, se dice. Es parte de la vida, me responden. Sí, digo, pero esto es dañino para las relaciones laborales. Cuando el dirigente sindical hace sindicalismo “en el buen sentido”, o “en sentido estricto”, sin interferencias ajenas al sindicato, torna las cosas más fáciles. Genera menos desconfianza. Pero si se advierte que está haciendo política partidaria, es un obstáculo difícil de superar, porque “el fin puede justificar los medios”.

Se subrayó entonces que cuando se dan las dos funciones en la misma persona (dirigente sindical o empresarial y político), debe tomarse el máximo cuidado para que un rol no contamine al otro. Debe tenerse mucho más cuidado que si se tuvieran otros roles en la sociedad. Si se advierte lo político partidario en la relación laboral, se destruye la confianza.

Un dirigente sindical se sorprendió de que se trajera este tema al Grupo, porque el planteo se hacía como si esa situación de doble papel fuera exclusiva del dirigente sindical, cuando él visualiza que sucede exactamente lo mismo en la dirigencia empresarial. Sostuvo que basta con ver a los titulares de las Cámaras, quienes muchas veces son actores políticos de primera línea, lo que a los sindicatos les genera la misma suspicacia. Agregó, además, que cuando se les acusa a los dirigentes sindicales de hacer política partidaria, debería reflexionarse que si hicieran pura política partidaria, estarían en el Parlamento: del mismo modo que los votan en la empresa, los votarían luego para diputados o senadores. Insistió con que hay empresarios que son fuertes actores políticos, pero estuvo de acuerdo en que no hay que mezclar los roles, aunque esta mezcla ocurre en las dos partes.

Quien trajo a la mesa el tema político respondió que en verdad no imaginaba que la política distorsionaba también del otro lado, del lado de los empresarios. Sostuvo entonces que el objetivo de este taller es, justamente, permitir ver lo que usualmente no se ve, para que de este modo se pueda cambiar la cultura, en especial cuando hay aspectos de esa cultura que están estancados.

¿Quién decide en las multinacionales?

A esta altura de la reunión volvió el tema de los mandos medios y su creciente importancia. Estas fueron las opiniones que se vertieron:

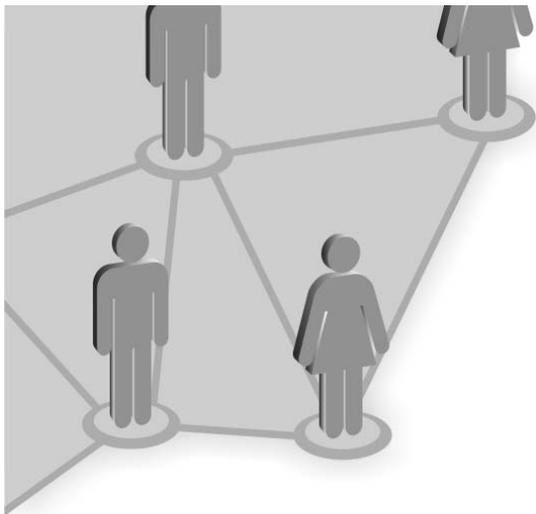
- En las empresas precisamos determinadas certezas. “Si usted dice esto, ¿es en serio?”. Toda empresa precisa eso, para todas las partes. No pueden pedirles a los sindicatos que sean francos y honestos si el empresario no lo es, porque no tiene autoridad para decidir.

- Hoy por hoy, hay una diferencia sustancial entre negociar con el dueño de la empresa y con los gerentes.
- En nuestro sector, negociamos con representantes de multinacionales, pero no sabemos si el gerente nos transmite la verdad de lo que piensan los dueños. Hay una transformación de la realidad nacional con la llegada de tantas multinacionales, con la gran venta de empresas que se produjo hasta el año 2008. Ahora surge más fuerte la duda en torno a la credibilidad: ¿el gerente representa al dueño? Los representantes, que son cargos intermediarios de esa multinacional, ¿tienen miedo de que los rezongue la casa matriz?
- Hay casos en que esos mandos medios prefieren que laude el gobierno, en lugar de llegar a un acuerdo entre las partes, como sucede en la mayoría de los casos, para sacarse de encima la responsabilidad. Esta realidad modifica la tradicional charla con el empresario auténtico, donde la palabra valía como un documento. “Vos sos tan empleado como nosotros”, le decimos a los gerentes que, “aparentemente”, están negociando en lugar de los propietarios.
- En el sector de la celulosa, el país está transitando por realidades que no había vivido antes. En primer lugar, surgen empresas nuevas, y como no hay gente capacitada, contratan gente que toman de otras empresas de sectores afines, que, a su vez, quedan con problemas de recursos humanos. Y cuando se negocia con la gerencia, descubrimos que no tienen real representatividad. La Cámara de la Construcción, para poner otro ejemplo, es completamente diferente. Pero estos sectores nuevos nos cambian la forma de discutir. Negociamos con los número 4, no con los dueños o los número 2 o 3. Además hay que tener en cuenta que las empresas europeas tienen otra cultura de negociación diferente a las latinoamericanas, y en Uruguay, en este sector, hay empresas europeas y latinoamericanas.

“Políticamente correcto”

El Coordinador resumió la reunión diciendo que si bien se expresaron conceptos muy compartibles (“una guía para saber qué es ser honesto, qué es ser íntegro”), consideró que fue una reunión “políticamente correcta”, donde no se “rascó hasta el hueso” en los temas. Pero es necesario “bajar a tierra” los conceptos más urticantes, hay que aterrizarlos. Alejarse del “deber ser” y analizar por qué se sostiene que las relaciones laborales, en el país, están pasando por un mal momento. Por qué se habla de la vigencia de una “cultura de la confrontación” y se propone una “cultura de la cooperación”, que parecen ser dos realidades de las que se habla pero son difíciles de precisar o de adentrarse en ellas.

Se advirtieron consensos como la focalización que tienen los sindicalistas con las elecciones internas, donde periódicamente deben rendir cuenta para mantener la confianza de los trabajadores; o en torno a la “revolución silenciosa”, en la que las empresas dejaron de ser familiares para pertenecer a otras empresas, mayores, que ocurrió en los últimos años; la llegada de las multinacionales, que muchas veces prefieren que sea el Estado el que defina la negociación; la tendencia, que viene del pasado, de “esconder información”, cuando en el presente se vislumbra la necesidad de la cristalinidad y la transparencia, y por último las carencias que tiene la cultura de la negociación en Uruguay, lo que lleva a pensar que hay una notable necesidad de cursos de negociación.



III

Cómo es el otro

La tercera reunión se realizó el miércoles 29 de julio. En la reunión anterior se comenzó a analizar las características del “buen” dirigente sindical y del “buen” empresario. En línea con lo planteado se hizo mención a actitudes como el compromiso, la honestidad, la confianza y la transparencia. Todos conceptos generales vinculados con el “deber ser”, sin entrar en las actitudes concretas que conforman el día a día de esos conceptos tan genéricos.

A modo de ejemplo se hizo referencia a la comunicación y a la visión a largo plazo pero no se entró en detalle si la comunicación debe ser unidireccional o bidireccional y si por largo plazo entendemos 3, 5, 8, 15 o 20 años.

Se habló de capacitación pero el Grupo no fue preciso en decir cuál es la capacitación mínima que el trabajador debe tener al ingresar al mercado de trabajo en el año 2009.

Se habló de sostenibilidad de la empresa como tarea clave del empresario pero no se dejó en claro si el trabajador también estaba involucrado en lograr esa sostenibilidad y cómo debe cooperar para ello.

Vivimos una “revolución silenciosa”, donde la dirección de muchas empresas pasó de miembros de la familia a manos de gerentes profesionales y las multinacionales han sustituido a muchos miembros de la familia del fundador de una compañía. La propiedad pasó a grandes empresas o, como en el hemisferio Norte, a fondos de pensión. ¿Será que la Responsabilidad Social Empresarial es la respuesta ante ese “enfriamiento” de las jerarquías empresariales respecto a los diferentes públicos de la empresa, como el trabajador, la comunidad y el medio ambiente?

Se habló de conductas guiadas por política partidaria y su incidencia en la vida de la empresa pero no se analizó cómo repercute en la organización otra forma de hacer “política”: la pugna por lograr puestos directivos en un sindicato o en una cámara empresarial. Se habló de representatividad pero no se entró a discutir cómo se logra esa representatividad.

No obstante, si bien el Grupo se mantuvo en un campo más teórico que práctico, en las reuniones anteriores se tocaron temas que se acercan más al concepto de “buenas relaciones laborales” concretas: la distinción entre “hacer política” y “hacer política partidaria”; la desconfianza; el doble discurso. Se habló también de la Espada de Damocles

que pende siempre sobre la cabeza de un dirigente sindical (“damos examen cada dos años”), así como la de un empresario (“el temor a perder poder de dirección”). Se está ingresando en el camino que lleva al objetivo de este Programa: ¿qué podemos aconsejar a quienes vienen detrás de nosotros, para que construyan un ambiente de trabajo armónico, justo y cooperativo? ¿qué hemos aprendido con nuestra práctica? ¿qué nos dice la experiencia?

Por todo ellos se resolvió pasar, en esta reunión, a la etapa siguiente al “deber ser”: lo que “es”. Cómo se afirman o se niegan - según la experiencia de cada uno- los conceptos mencionados más arriba. La riqueza de la participación en el Grupo descansa en sus experiencias personales y las de su entorno más cercano. No se buscan razonamientos abstractos sino experiencias al nivel del “piso del taller”. A eso se apunta.

Hablar del “deber ser” siempre es más fácil que hablar de la realidad concreta, máxime si los integrantes del Grupo no se conocen lo suficiente. Pero el “deber ser” suele parecerse al “paraíso”, no a la realidad. Es necesario “aterrizar” estos conceptos. La pregunta en esta reunión es “cómo somos” para poder encontrar la brecha entre esta realidad y la otra (el deber ser). Cómo veo yo al que está enfrente. Y para ello se requiere franqueza, salir de la teoría y llegar a la práctica.

Es entendible que algunos se pueden excusar y expresen que no pueden generalizar. Hace varios años, la Junta Nacional de Empleo contrató estudios sobre la realidad nacional. Y, curiosamente, los entrevistados decían que, en lo general, en su sector, todo estaba mal, pero en lo personal y concreto decían “me va bastante bien”. Pero hoy faltan datos para verificar si continúa esa doble visión entre lo general y lo particular. “Sé lo que me pasa a mí, pero no tengo información tan acabada cuando me refiero a lo general”.

Como primera pregunta, se planteó que se diga cómo es “el otro”: que el dirigente sindical diga cómo es el empresario y que éste diga cómo es el dirigente sindical. De este modo se empezarán a tender los puentes.

Estas fueron algunas de las conclusiones a las que se llegaron:

- Generar confianza es responsabilidad de todas las partes. Para que el dirigente sindical no “tire piedras” al patrón, debe tener buena información y buena capacitación. Y eso no siempre está en las prioridades de la empresa
- Yo advierto que la dirigencia sindical negocia mucho más desde posiciones previamente asumidas, que a veces lo atan a un pasado que ya no existe, quedando, en muchos casos, presos de la retórica, más que a intereses. Y es en los intereses donde están los puntos de acuerdo de las dos partes, y no en la convicción que uno u otro tenga y defienda, sobre cómo debe ser la sociedad ideal, la utopía, porque por suerte vivimos en una comunidad libre donde cada uno puede soñar con sociedades ideales diferentes.
- Perdemos mucho tiempo analizando aspectos que escapan a nuestra esfera, como la política o lo que piensa el gobierno de turno. El objetivo común es que debo sobrevivir con independencia de lo que suceda. Y se sobrevive con un modelo de gestión. El “otro” también debe participar en ese modelo.

- Si generamos riqueza, hay que compartirla. Si hay desconfianza, es porque se piensa que no se puede generar más riqueza, o que no se va a compartir. Hay que entender que las cosas siempre se pueden hacer mejor, y esa convicción te lleva, luego, a compartir los resultados. Eso acerca a las partes.
- Entre los dirigentes sindicales hay claramente aquellos que van a hacer política partidaria, o sea que sus objetivos prioritarios escapan a lo estrictamente sindical. Pero no son todos. Y tampoco hay que olvidar que los trabajadores eligen a sus dirigentes, es decir, no hay una casta instalada para siempre, y si sus representantes consideran que la política partidaria afectó y menoscabó su desempeño como sindicalista, no lo reeligen. Hay un principio sindical que es la independencia respecto a la política partidaria. Sé que este principio no siempre se respeta. Ahora hay movilizaciones de trabajadores directamente vinculadas con la campaña electoral de fines del 2009. Pero el principio existe. La pregunta sería: ¿cómo hacer para respetarlo a rajatabla?
- No hay que hacer partícipe al trabajador sólo en los momentos de crisis, porque de ese modo jamás se logrará la actitud de pertenencia a la empresa por parte del trabajador.
- A veces nos sucede que es más fácil discutir con empresarios grandes, que con empresitas. El tamaño genera características comunes y responsabilidades mayores. Por ejemplo, que todos coincidan con el rumbo del barco.
- Yo a veces veo mucha paranoia en los empresarios. Creo que hoy, ningún dirigente sindical está pensando en adueñarse de la dirección de la empresa; en todo caso esto es más retórica que otra cosa. Pero muchos empresarios ven ese cuco en el rostro del sindicalista.
- Yo tengo que crecer con lo que tengo, hacer el trabajo mejor con los diez empleados que tengo y las diez máquinas que tengo. La riqueza se conquista: ¿cómo lo hago mejor con lo que tengo? Este pensamiento desde el principio cambia el posicionamiento, porque no se detiene la marcha ante el primer obstáculo, de la infinita serie de obstáculos que surgirán en la vida empresarial. Después que rendí más con lo que tengo, contrato más personal, compro más maquinaria.
- Suele pensarse que en las empresas están los que planifican y los que hacen. ¿Por qué no pensar al revés, que se puede hacer y planificar al mismo tiempo? Creo que hoy, con la capacitación correspondiente, todos podemos controlar, administrar y hacer. De ahí se llega a la autogestión.
- El tema es tender los puentes entre los que miran a la empresa con ojos del siglo XIX y los que la observan desde el hoy, como un emprendimiento que debe sobrevivir para beneficio de todos. Porque en Uruguay conviven las dos miradas.
- Los empresarios son diferentes, nadie es igual al otro. En mi sector es aún más difícil. No puedo generalizar. Si hago una evaluación general, el tema de las relaciones laborales está muy politizado en Uruguay. Pero las multinacionales no están politizadas, aunque sí lo están las empresas nacionales.

Tras este ejercicio, se concluyó que se sigue advirtiendo una tendencia a elegir el “deber ser” más que a aterrizar los conceptos. Al fin se concluyó que ese aterrizaje es y será gradual, y que en el ejercicio hubo avances.

Política y sindicato

El tema siguiente fue: ¿qué características tiene el empresario “politizado”? ¿Qué actitudes asume?

Se manejaron estos conceptos:

- El dueño de la empresa donde trabajo es un político y no acepta nada que venga de este gobierno del Frente Amplio. Todo lo que se propone lo rechaza, porque considera que este gobierno castigó a los empresarios. Entonces con este patrón es imposible entablar un diálogo o generar confianza.
- Una cosa es “no acepto lo que viene del gobierno”, pero sí acato sus leyes y decretos. No acepta, pero acata la ley.
- Yo estoy en los consejos de salarios y al mismo tiempo hago política partidaria. Estoy en la directiva de un partido político y soy candidato a diputado. Pero cuando voy a los consejos de salarios, tengo un cuidado especial, casi exagerado, de no teñir mi actitud con la política, porque de otra forma, mis colegas, que exportan millones de dólares al año de carne, me linchan.
- En los consejos de salarios, lo que quiere el empresario, como mínimo, me refiero en particular a una multinacional de la que yo dirijo su rama uruguaya, son dos cosas: rentabilidad y poder de dirección. Yo voy a los consejos de salarios con esto en la mente. Y la desconfianza se genera ante cualquier propuesta sindical que atente contra esos dos objetivos. En ocasiones se pueden plantear aumentos de salarios que afecten la rentabilidad: en tiempos de bonanza hay margen para otorgarlos, pero yo sé que debo prepararme para hacer política contracíclica, por si viene la crisis, como efectivamente vino en el 2008. Porque los ciclos existen desde siempre. Por eso hubo empresas que pararon o cerraron. Porque cediendo ante las demandas salariales, asumieron costos fijos tan altos que las sacaron de competencia.
- Hay empresas de mi sector que son manejadas con cabeza del siglo XIX, que ni siquiera dejan armar sindicatos. Dentro del sector, la empresa que paga menos es la que yo dirijo, pero los más conflictivos son los que pagan tres veces más que yo. Eso sí: no ofrecen capacitación, y estuvieron parados 45 días este año 2009 por conflictos. Yo trato de explicar a los trabajadores que los dueños de esta multinacional, si advierten problemas graves en las relaciones laborales, ajenos a temas estrictamente sindicales, simplemente se van del país. Hay que quebrar la desconfianza interna para evitar que se vayan. No quieren problemas que no tengan justificación. Sé que no es culpa del trabajador, pero en este escenario tan globalizado, esa desconfianza lleva al empresario a instalarse en otro país, si advierten conflictos irracionales e inmanejables. La industria a la que pertenezco y las ramas conexas, enseguida que se inició el gobierno del Frente Amplio, hablaron con todos los ministros. O sea la actitud empresarial fue acercarse al gobierno para no perder estas

dos cosas, rentabilidad y poder de dirección. Pero si advierten que la pierden, se van.

- Otro tema que puede mirarse desde la óptica política es la capacitación. Hay quien dice que es mejor que el sindicalista esté preparado pero otros piensan que si estamos más capacitados, creamos una casta que es capaz de cualquier cosa para no abandonar ese status, aun poniendo en riesgo la sustentabilidad de la empresa. Esto también es una lectura política de las relaciones laborales.
- La acción política partidaria ha sido dirigida por muchas Cámaras empresariales que apoyaron el golpe de Estado de 1973. No puedo vivir en el pasado, en la historia, ni puedo pensar que el empresario es un jodedor. Pero debo estar alerta, porque hay una historia detrás. A su vez sigue siendo frecuente que el empresario piense que el dirigente sindical es un “comunista”. En la dirigencia sindical hay claramente los que van a hacer, preponderantemente, política partidaria. Pero no todos. Los trabajadores eligen dirigentes, no hay una casta instalada para siempre. Yo entiendo que mayoritariamente el dirigente sindical busca el interés de los trabajadores, y no la política partidaria. Vengo de dos gremios y siempre negociamos con ese objetivo: el bien del trabajador.
- Yo veo a los dirigentes sindicales sin visión global ni de largo plazo. Ante medidas que afectan la competitividad, apoyan al gobierno de turno aunque el sector pierda competitividad, cuando en verdad competimos con el mundo. En esos ejemplos prima la “disciplina partidaria” y no la lealtad con el trabajo. Hubo medidas que afectaron a la competitividad del sector y los dirigentes sindicales apoyaron al gobierno por afinidad ideológica. Eso también es política partidaria.
- Yo aquí me siento como un sapo de otro pozo. Si no nos ponemos de acuerdo en lo conceptual, no avanzaremos. Se dijo que son clave dos aspectos: a) rentabilidad y b) poder de dirección. ¿Pero si el objetivo es otro? ¿La rentabilidad no será una consecuencia? Para nosotros la utilidad o rentabilidad es la recompensa que le da la sociedad a la empresa por un trabajo bien hecho. Respecto al punto b), el control de la dirección, que tiene que ver con el liderazgo, nosotros manejamos el liderazgo por servicio. El dilema está entre el liderazgo verticalista y el participativo.

El doble discurso

El tema derivó hacia los riesgos del “doble discurso” en las relaciones laborales.

- El doble discurso es otro elemento que impide la confianza. Generar confianza es responsabilidad de las dos partes, ninguno es más responsable que el otro en este aspecto. Para que el dirigente sindical “no tire piedras” debe tener buena información y buena capacitación. Nosotros, en nuestro sector, tenemos fluidez en la información, pero a veces los empresarios se equivocan y hacen que las relaciones retrocedan varios casilleros. Recientemente nos plantearon que la empresa matriz de la empresa donde soy dirigente sindical estaba con un severo problema financiero. Lo analizamos y les propusimos que el 20% del sueldo lo paguen con ticket alimentación, sin pérdida salarial. Con eso

logramos pagar a la central, donde radicaba el problema financiero. Pero mientras se desarrollaba esa negociación, donde los trabajadores estaban cediendo, haciendo un sacrificio, la empresa hizo una reunión con los mandos medios en un hotel cinco estrellas, a todo lujo. Parecía una celebración. Fue una flagrante incongruencia que quebró la confianza. Al otro día les dijimos: la próxima vez que nos pidan algo, lo pensaremos dos veces. La señal fue mala. Fue contradictoria. Nos piden que ahorremos, nos sacrificamos, y nos responden con esta ostentación.

- Hay que ser coherente, sin duda, y en ese ejemplo faltó la mínima coherencia. Por eso nosotros hablamos de Mejora Continua y de Calidad Total, pero no sólo calidad del producto. Calidad Total es una forma de ver el mundo y entonces surge la calidad del producto con buenos costos para llegar al precio adecuado; atender bien a los clientes. Pero calidad también es trabajar bien, calidad es también la motivación y la seguridad en la interna de la empresa y que los productos no causen daño a la sociedad. Todo eso te obliga a la coherencia. Cuando hay calidad no hay margen para el mensaje contradictorio recién relatado. Si estamos en un mismo barco, la empresa y sus colaboradores, tenemos como objetivo manejar ese barco rumbo a la calidad, a un cambio de enfoque. Eso genera riqueza y con más riqueza hay más para compartir. ¿Cómo se aumenta la rentabilidad? Porque si ganás, la compartís. Hay que posicionarse de otra forma. Es necesario pensar que si la empresa hoy gana 1, hay 5 o más para ganar. Esta actitud significa entender que las cosas siempre se pueden hacer mejor, y hay más para ganar. Es desgastante, porque siempre estás insatisfecho, pero eso te lleva a un cambio de perspectiva donde se comparten los resultados. A ellos se suman los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, que permiten incidir beneficiosamente en la relación a los diferentes públicos de la empresa, incluida la comunidad. Nosotros pagamos los mejores salarios de plaza, 120 pesos la hora de promedio, y eso es porque se genera la posibilidad de pagar mejor. La mayoría de las empresas aplica la gestión por verticalidad y taylorismo, pero para mí ese enfoque es malo para las condiciones de vida de las personas.
- El doble discurso se visualiza en casos concretos y las normas ayudan para evitar el doble discurso. Ahora los consejos de salarios son obligatorios, como lo fue en la administración del Presidente Julio María Sanguinetti tras la dictadura. Pero cuando no era obligatorio, sólo el 15% laudaba a través de los consejos de salarios.
- Muchas veces para la empresa el trabajador representa el “gasto” y no una “inversión”; le va mal a la empresa y lo primero que atina el empresario es a despedir al empleado. Muchas veces se salvan los empresarios y no los puestos de trabajo. El dirigente empresarial se salva y el trabajador se va.
- Es obvio que la persona es lo más importante de la empresa. No es un recurso. Ningún empresario tira las máquinas - ese sí un recurso - cuando le va mal. Con este enfoque, en la crisis, lo que se cuidan más son las personas.
- Hemos ido junto con los dirigentes empresariales de la compañía donde trabajo para buscar apoyo hasta del Estado, cuando había necesidades. Pero para hacerlo, debo tener la confianza necesaria para saber hasta dónde puedo

seguir junto a él y no contra él. ¿Si la coyuntura cambia, no será mi oponente? Si el empresario no tiene normas, si no hay leyes decentes que nos amparen, si la coyuntura es propicia, ¿cómo sé que no despedirán a los dirigentes sindicales? El movimiento sindical creció en este gobierno del Frente Amplio porque se dictaron normas. Aunque hay también más de 700 acuerdos que se lograron sin la intervención del gobierno. ¿Hasta dónde llega la necesidad de la intervención del Estado? Depende de la confianza. No hagan participar al sindicato sólo en la crisis; así jamás se logra la pertenencia del trabajador a la empresa.

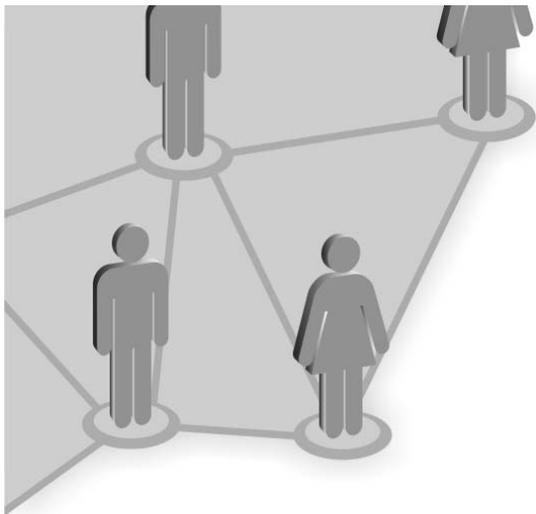
- Muchas veces lo que confunde es hacer un discurso “para afuera”, y otro “para adentro”. El “para afuera”, que es lo que se publica en la prensa escrita o se ve en la televisión, no siempre refleja el ánimo de las partes cuando se acordó. Es usual que haya este doble discurso, se dice una cosa diferente en los dos lados, y entonces parece que la realidad es diferente, y el doble discurso o los mensajes contradictorios enturbian las relaciones.
- En el sector salud no veo ese doble discurso. Los consejos de salarios en este sector son diferentes. En un sector de la empresa tenemos mucha mano de obra y se advierte un cambio cualitativo en los temas que preocupan. Antes la discusión se focalizaba exclusivamente en el salario y no en las condiciones de trabajo. Y ahora surgen otros temas, surge el tema de darles más tiempo libre a los trabajadores, aunque esto no siempre es para descansar, sino para poder acceder a otro empleo.
- Parte del doble discurso es porque se arranca de malentendidos. Hoy a la gente todavía la llaman recursos humanos, pero está mal aplicado el término. La energía eléctrica es un recurso, cuando la precisamos la usamos, si no, la apagamos. No puede hablarse de recursos humanos porque la persona es lo más importante en la empresa. Cuando se entiende que es mucho más importante que la máquina y los sistemas de gestión, se capta la diferencia entre lo que es un recurso y lo que no lo es.
- En general en las empresas hay unos que planifican, y otros, los trabajadores, que son los que hacen lo que el otro planificó, mientras otro grupo controla lo que hicimos y otros toman correctivos, o sea, son cuatro grupos. Pero el que hace la tarea es el trabajador. Veinte planifican y 180 hacen. Hay una barrera entre los que planifican, controlan y corrigen y los que hacen. ¿Por qué no pensar diferente, partiendo de la base de que todos en la empresa pueden hacer y planificar? De ahí se llega a la autogestión. Un ejemplo lo explica mejor. Un tornero no planifica cómo exportar a Sudáfrica, pero puede planificar su propio trabajo, puede corregirse cuando lo hace mal. Si adoptamos esta mentalidad, cambia todo. ¿Todos pueden controlar, administrar y hacer? Creo que sí.

El miedo

Se culminó la reunión hablando del miedo, lo que, se dijo, siempre subyace en las relaciones laborales. Se actúa por temor a la pérdida de posición en el caso del empresario, o la pérdida de rentabilidad, y el dirigente sindical experimenta el temor de perder el poder. Eso condiciona la forma de actuar. Los dos actúan con miedos, que

hasta cierto punto son normales. El tema es cuándo el miedo deja de ser “normal” y obstaculiza las relaciones.

Se habló de “cultura de transformación”. Esto significa que hay un enfoque que dice: dejamos todo como está, y otro dice: quiero cambiar. Son dos planos diferentes en la empresa, con dos lógicas que a veces no se comprenden una a la otra. La idea está en cómo hacer para que cada uno entienda al otro, en un tiempo donde todo cambia a ritmo de vértigo. Prácticamente hay consenso de que el mundo de la post crisis será diferente al de antes de la crisis. O sea todos debemos habituarnos a cambios, a ceder, perdiendo el miedo al cambio. El dirigente sindical del siglo XIX no entendía al otro. Y todavía hay muchos empresarios absolutistas, que no comprenden al sindicalista, porque ambos se sienten amenazados. Y ante la amenaza, surge el miedo. La única solución es tender puentes.



IV

La confrontación

La cuarta reunión se realizó el miércoles 19 de agosto. El objetivo del Programa es cómo pasar a un nivel superior de relacionamiento entre el empresario y el dirigente sindical. Se parte, entonces, de una relación que se considera deficitaria. En todo caso, si hoy es mejor que ayer, ¿cómo sería aún mejor?

Vaz Ferreira habla del parallogismo de falsa oposición, cuando el razonamiento de un individuo opone sus conceptos a otros aunque, en realidad, no sean contradictorios, o la falacia de falsa precisión, cuando se toma los significados de los términos de un enunciado como si fueran precisos y sin ambigüedad. Estas falacias entorpecen las comunicaciones, cuando éstas son clave en las relaciones laborales. O sea, es necesario saber exactamente de lo que hablamos, y, fundamentalmente, saber que todos entienden lo mismo respecto a los conceptos a los que nos referimos. Justamente para hablar en “un lenguaje común”, en la reunión se planteó la siguiente pregunta: ¿qué entiende cada uno de ustedes por confrontación? ¿Cuándo hay confrontación en la empresa? Y si existe, ¿cómo se manifiesta, en hechos concretos? Más que hablar de la confrontación en teoría, es preferible traer a la mesa casos concretos.

Estas fueron las opiniones:

- Tenemos una gama de aspectos respecto a la confrontación. Confrontamos todos los días con el otro. No sé si es algo propio del uruguayo, pero los uruguayos no somos fáciles de ponernos de acuerdo, como decía Latorre allá a fines del siglo XIX, cuando sostenía que los orientales éramos ingobernables. Se confronta en fútbol y en política. Se confronta por cualquier cosa. En las empresas la confrontación es distinta según la empresa. Por eso creo que hay buenas confrontaciones y malas confrontaciones. Hay confrontaciones que permiten avanzar y otras en las que nos estancamos o retrocedemos. A nosotros, por ejemplo, nos molesta confrontar con la empresa cuando ésta no respeta las normas o los convenios. Acá en este Grupo que organizó ACDE y la FKA podemos estar en desacuerdo, pero ese disenso se da en un clima respetuoso. Me molesta discutir cuando se nos falta el respeto, cosas que se acordaron previamente pero luego se entendieron de otra manera, por mala fe o por falta de precisión en los términos. Eso es una falta de respeto. No me importa confrontar lealmente, pero no me gusta cuando no hay integridad. En resumen, confrontar no es pelearse; es discutir, y si se hace en un marco de respeto, puede ser constructivo. Lo bravo es el “yo gano-tu perdés”. O sea me parece sano confrontar, siempre que haya lealtad.

- Hay confrontación destructiva cuando las dos partes no conocen ni aplican bien los derechos y las obligaciones. Si conocemos los derechos y las obligaciones es porque hay un marco. A veces olvidamos que frente a nosotros hay otra persona íntegra igual a nosotros, y la descalificamos a priori, consciente o inconscientemente. El segundo elemento a tomar en cuenta es que no existe una cultura de participación en los ámbitos de negociación en Uruguay. Una cosa es enunciarlo, anuncio a los cuatro vientos que se van a abrir ámbitos de participación, en lugar de hacerlo en los hechos. En ese caso la participación se convierte en información. Es el ejemplo de cuando se llama a una reunión con los trabajadores y lo que hacen es únicamente darnos información, pero sin permitirnos incidir. Da trabajo explicar qué es participar, porque es un proceso de acumulación y conocimiento de derechos y obligaciones, y conocer la normativa. Otro elemento es la tolerancia, lo que no significa decir “sí a todo”. Ésta va atada al respeto y a admitir el disenso.
- Hay que analizar bien el contenido de lo que se discute, para evitar el “teléfono descompuesto”. La sociedad uruguaya debería iniciar y generar la verdadera cultura de la participación, con todo lo que ella significa. ¿Para qué? Para mejorar en algo, paso a paso. Es imprescindible saber cómo participo y para qué participo. En Uruguay hay un ejemplo claro, el debate educativo de estos años. Éste fue participativo porque se llamó a la sociedad para opinar. Pero la gente creyó que lo que habían dicho estaría reflejado en una ley, y como no lo estaba, se sintió defraudada. Con este ejemplo se vio que unos y otros no estaban preparados para este ejercicio o no estaban interpretando el mismo sentido cuando usaban el vocablo participación.
- El tema de la reforma educativa no es un buen ejemplo de lo que se entiende por integrar la participación de las partes, porque es un tema muy amplio y complejo, y requiere una visión-país compartida que Uruguay no tiene.
- Lo más grave, en este sentido de la confrontación, son las prácticas antisindicales. Pondré un ejemplo: las empresas que tienen “listas negras” de personas del sindicato que no deben ser empleadas en las empresas. Esto es confrontar de la peor manera. Descubrí una “lista negra” a cuyos integrantes no los empleaban en ningún cargo del sector. Incluso la “lista negra” abarcaba a miembros de la familia del trabajador. Acá hasta el año 2006, cuando se promulgó la ley de libertad sindical, no había protección al sindicato, cosa que sí había en otros países. Todo esto estimulaba la confrontación en su peor acepción.
- Lo grave es cuando se polariza y las partes ven al otro como enemigo. Si el empleador no respeta la integridad del otro, es imposible. El Estado durante muchos años no favoreció la negociación colectiva. El Estado no convocaba los consejos de salarios. Era todo bipartito. En esa época se perdió la cultura de la negociación colectiva.
- Discrepo con lo que se dijo de que intervenga más el Estado. Si hay voluntad de las partes, en relaciones laborales, no se requieren leyes, no se requieren consejos de salarios, porque generamos un entrenamiento en la negociación. En algunos sectores es diferente porque hay un requerimiento diferente, por ejemplo en las actividades donde el Estado fija el precio, cuando es imperativa

su presencia. Pero en nuestro sector, funcionamos bien y crecimos sin consejos de salarios, sin un “padrino” que nos diga lo que tenemos o no tenemos que hacer. Y respecto a los derechos y las obligaciones, enfatizo que en Uruguay pretendemos tener muchos derechos pero sin ninguna contraprestación, sin obligaciones. Leí un artículo recientemente donde se indicaba que en español y las lenguas latinas, en Google figuran decenas de acepciones para los derechos y sólo una para las obligaciones, mientras que en los países nórdicos es exactamente al revés.

- Hay confrontación cuando se pierde la confianza y la sutileza. Hay confrontación cuando no hay franqueza, honestidad, equidad; cuando predomina la soberbia, y no la humildad; cuando hay intolerancia y no hay paciencia. Para mí es muy fácil ponerme de acuerdo con el otro, a diferencia de lo que se ha dicho hoy, que los uruguayos somos confrontativos casi por naturaleza. Es una actitud y una postura especial que si no se tiene, se puede aprender.
- Una tarea gerencial clave es fijar el marco de las “condiciones de borde”: éste es un término de las matemáticas, que significa el marco que no se puede tocar. Claridad en presentar las “condiciones de borde”, porque esas condiciones no se tocan. Establecer claramente a dónde se dirige el barco, negociando las condiciones iniciales. Lo explico con un ejemplo: la bala y el revólver están dados, yo los tengo a priori, ¿pero adónde dirijo la bala? Hay condiciones ganar-ganar, y ahí es a donde vamos, a donde se dirige el “proyectil”. Hoy un administrador debe satisfacer a todos los públicos de la empresa. Estos públicos son los clientes, los colaboradores o empleados, los accionistas, la comunidad y los proveedores. Esos son los cinco públicos. Los cinco deben estar satisfechos en forma simultánea. Si no, el que quedó insatisfecho te castiga. Ahí surge la necesidad de sutileza o tolerancia. El cliente quiere calidad y precio; el empleado quiere remuneración y crecer como persona; todos quieren crecer como personas, cosa que a veces se olvida. Tras un año soy mejor persona, más madura, y esto no se logra sólo con salario, sino con crecimiento. Al accionista sólo le interesa ganar dinero. A la comunidad le interesa la Responsabilidad Social Empresarial. Con los proveedores también se puede buscar el vínculo ganar-ganar.

El Norte y el Sur

Ante la alusión a las diferencias entre el lenguaje del Norte y el Sur, el Grupo se centró en ese tema.

- Hay una diferencia entre los nórdicos y los latinos, en particular cómo manejan la confrontación de las ideas en las negociaciones. Los nórdicos presentan una idea, y si es buena, sobrevive; si se puede mejorar, mejor, pero si tras la discusión resulta claro que es una mala idea, nadie va a morir abrazado a ella. Los del Norte lo tienen muy claro, son muy pragmáticos, y lo hacen con respeto. Cuando se confronta en los países del Sur, en cambio, es al revés: no importa la idea, sino la persona que la dijo. En el Norte van por la mejor idea, y no por el que la dijo. En la confrontación en los países del Sur siempre se termina faltando el respeto al que la dijo.

- Creo que esa visión del Norte y el Sur es muy maniquea.
- Por eso las “condiciones de borde”, el marco, deben estar claros. El modelo de gestión te da el marco. Y para todo esto se requiere transparencia, compartir todo, incluso los números. ¿No puede ser que en lugar de confrontar, construyamos? Si está el marco, es fácil construir las condiciones. Si esas condiciones son falsas, en cambio, no se puede.
- El tema de la confrontación depende de las personas, no de las culturas. Si tienen preconceptos, o una excesiva ideologización, eso dificulta mucho. Antes se creía que la empresa sólo quería ganar a costa del trabajador. Y eso se transformó en prejuicio.
- En nuestra empresa hubo menos de 10 despidos en 25 años. La actitud de las personas es clave. O sea no hubo esos prejuicios.
- Un elemento que fomenta la confrontación son los rasgos de personalidad del que lleva adelante la negociación, y esto no tiene mucho que ver con la cultura, ni con el Norte o el Sur. A modo de ejemplo es perjudicial el afán de protagonismo, o la falta de cultura de negociación que está signada por la inmediatez, cuando lo que se requiere es paciencia, autocrítica.
- Un tema que genera confusión son las diferentes formas en que se da la participación. Si hay participación, hay delegación. Yo debo otorgar la autoridad para que mi representante decida. Pero cuando uno asume la participación, hay una gran responsabilidad. Si participo, yo me hago responsable por las cosas que hago y digo, yo o mi representante.
- La confrontación desde el ángulo negativo. Ocurre cuando el que negocia actúa más para la platea, y en el proceso de la confrontación se pierde el objetivo. Para superar esa confrontación hay que priorizar la confianza y el respeto para no dejar que nos avasallen con presiones exógenas, de personas que no tienen la misma información de los que están ahí en la mesa de negociación.
- La tolerancia no es debilidad. Al revés, es la actitud del que practica el ganar-ganar. A la confrontación se llega por falta de información o porque se quiere “todo para ya”, cuando en verdad siempre se requiere un proceso. A mí me preocupa cuando se priorizan los principios, cuando se menciona la traición a los principios, porque es al revés, se mantienen los principios si se encuentran los caminos que nos llevan a mejores resultados. Esos son los principios, y no ideas que de pronto tenían vigencia hace 20 o 30 años, pero que ya no rigen más. Y en esto también muchas veces parece que discutimos como se hacía en la Guerra Fría, por dos modelos de sociedad contrapuestas, en lugar de analizar el problema concreto.
- Además de hablar, hay que vernos las caras. También hay aspectos de la personalidad que influyen, como la arrogancia, o cuando se opina a la ligera, sin conocer todos los detalles.

La dinámica del Grupo

La charla derivó a la propia dinámica del Grupo.

- Creo que este Grupo es muy equilibrado, o se está transformando en muy equilibrado. Pero para que sea representativo de la realidad, en este Grupo falta alguien que confronte más. Creo que este Grupo, hoy, tras estas reuniones, tiende siempre a buscar un punto de equilibrio; a buscar un puente o la negociación en los conceptos, que es lo que estamos haciendo. Pero afuera, en la calle, hay otro tipo de confrontación.
- La confrontación en el Grupo surgirá cuando discrepemos radicalmente, pero por ahora eso no ha ocurrido de forma rotunda, y no hay por qué confrontar artificialmente. El puente se rompe cuando nos llaman para participar y en verdad es sólo para informar y en este Grupo, en cambio, se está participando. Se confronta cuando se escamotea la verdad en una forma casi infantil, actitud que ofende al trabajador. Y nos sentimos traicionados. Nos molesta que nos hagan creer que participamos, cuando en verdad ya está todo cocinado. Eso genera desconfianza y desilusión, y la desilusión aleja el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa. Y nada de eso se vive acá en esta mesa.
- No tiene sentido que este Grupo confronte por el mero gusto de confrontar. Entiendo la confrontación como oposición a la cooperación, cuando se entra en un terreno de pelea que se encierra en sí misma y que no lleva a ningún destino. En muchos casos he visto que lo que ocurre es que hay una ruptura de códigos establecidos, muchas veces porque ese modelo no estaba escrito o explicitado. Cuando se rompe, es difícil recomponerlo. Puede ser por el rasgo de personalidad de cada uno, puede ser la línea de la dirección de la empresa o del sindicato, puede ser una línea que dispone el Estado, pero cualquiera de estos factores es capaz de romper el proceso que se estaba dando. Cuando el código se rompe, en ese caso ninguno deja de ser responsable. También en mi experiencia he visto que siempre es más difícil negociar bien, porque siempre es más fácil hacer las cosas mal: siempre queda mejor para la platea doblegar al otro. Esto genera un círculo vicioso complicado. Esto lo he vivido con claridad porque en la empresa donde trabajo, vivimos las dos situaciones, pero hubo elementos que nos permitieron salir de ese círculo vicioso. Cuando uno quiere doblegar al otro, el otro reacciona igual. Ése es el inicio de un enganche patológico que es duro de romper. El otro responde ahora o más adelante con resentimiento, con rencor. Si estamos en ese círculo vicioso, he visto que cuando a la empresa le va bien, paradójicamente presenta una posición débil frente a cualquier demanda del trabajador. Y cuando hay crisis y al empresario le va mal, él se aprovecha y toma medidas contra los trabajadores, como revancha.
- Creo que es más fácil cuando a la empresa le va bien, que a los empleados les vaya bien. Pero eso implica una “contraprestación”, que es que también cuando a la empresa le va mal, a los empleados les va peor. Hay que pensar en el “por las dudas”. Si doy más cuando estoy bien, ¿qué pasa cuando me va mal? Si las reglas están claras, no hay problema. Hoy, con crisis, cada vez que sacamos horas extras en la empresa, se demora mucho en asimilarlo. Si me va bien reparto más, pero si me va mal, doy menos. Y esto debe ser un comportamiento instantáneo, todos deben saberlo, debe formar parte de la cultura de la empresa.

Los tiempos son otros, debe estar asumido por todos, no se puede demorar en asimilar estos cambios. Al “just in time” se le suma el “just in case”. Hay que cambiar las consignas y pasar del “voy ganando, vas perdiendo”, al “vamos ganando o vamos perdiendo”. La manera de pensar debe ser en plural, y para eso son imprescindibles las reglas claras y la convicción de que la vida se mueve en ciclos económicos: la bonanza o crisis de hoy son momentáneas.

- El “por las dudas” es fundamental, porque hoy estoy bien pero mañana puedo estar mal. Miren lo que nos sucedió en la crisis del 2008 que nadie sospechaba. Hay que dialogar sobre esto con los trabajadores, hablarlo en conjunto. Por ejemplo, ésta es una pregunta que debe ser permanente: ¿qué es mejor, la reinversión o la redistribución?, porque la reinversión colabora para mantener la fuente de trabajo. ¿O la redistribución debe ser prioritaria a la reinversión, con el riesgo de perder competitividad en una época en que competimos con el resto del mundo todo el tiempo? Ahora hay desaceleración y hay empresas que deben pedir plata prestada para pagar los sueldos o sea la sustentabilidad está prendida de un piolín. ¿Era mejor haber reinvertido, en estos años pasados de franca bonanza internacional, para ser más competitivos con el mundo, o redistribuido, para que todos ganen más pero siendo más vulnerables? Yo creo que es preferible prever. Pero hicimos al revés y ahora tenemos problemas.
- Algunos dicen que nuestro principal escollo es el llamado “síndrome del Maracanã”, que nos creó esta actitud de ganar con un gol sobre la hora, sin esfuerzo, como se hizo mucha cosa en este país, o que vamos a ganar igual a pesar de las adversidades. O que tendremos más suerte al final. Es lo contrario de prever, de pensar “por las dudas”, como se está diciendo.
- Vuelvo a un tema anterior, porque me quedó la pulga en la oreja. Yo soy firme en mis ideas. Y tengo posturas diferentes a las de muchos de ustedes. Lo planteo, pero no tengo por qué gritar, por eso no entiendo que se haya dicho que este Grupo debe confrontar más. ¿Es un tema de tener mejor voz? ¿Más firmes ademanos? Pediste que seamos más confrontativos. Pero para eso la confrontación no debe ser un juego. Debe ser de verdad. Con el ejemplo de las “listas negras”, dudo que un dirigente empresarial, si tiene esa lista, se sincere acá o afuera, y diga: “yo tengo una lista negra de gente que no puede entrar en esta empresa”. O que un dirigente sindical se sincere y diga: “yo actúo para derrocar a ese gerente” o “para quitar la propiedad de esa empresa”. Nunca habrá esa franqueza, y eso debemos tomarlo en cuenta. Siempre habrán agendas más o menos encubiertas. Y la confrontación no será explícita sino latente.
- Quiero retomar el tema de la cultura uruguaya que apenas se esbozó. Hay un componente de la uruguayez que es “quién tuerce la mano a quién”, una actitud “de dientes apretados”, cuando en verdad eso nunca beneficia a nadie. ¿Cuáles son los principios adecuados? Los principios son dos: no traicionar a los compañeros, y no firmar cosas por atrás. Lo que más complica es cuando hay confusión de roles, cuando el sindicalista pretende actuar como el empresario y éste como el sindicalista. Y a veces, es importante contar con una norma. Pongo un ejemplo elocuente: si el Estado no hubiera prohibido fumar, todos estarían fumando en esta sala. Por eso yo creo que el Estado debe convocar a los consejos de salarios, porque antes, eran pocos los que negociaban. No podían, no es que no querían.

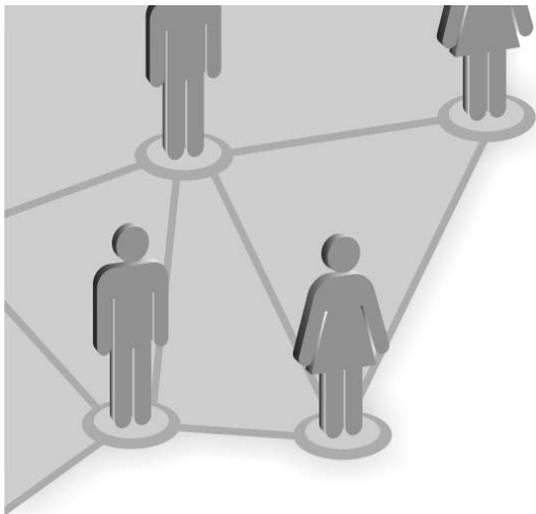
- El objetivo de este Grupo no es colocar paños tibios a los temas, por el contrario, es poner arriba de la mesa esa realidad oculta que son como fantasmas que asustan. Si están sobre la mesa, en la conciencia y no en el inconsciente, esos fantasmas desaparecen y no perturban, permitiéndonos trabajar y opinar desde la realidad.
- Vuelvo al tema del “por si acaso”, preservando a la empresa para cuando vengan las crisis y postergando la redistribución. La empresa donde trabajo estaba mal y nos pidió un sacrificio. Pero fue contradictorio, porque nos pidieron que aceptáramos menor salario durante el período de la crisis pero ellos gastaron ese ahorro en otras cosas triviales, desde nuestro punto de vista. Quiero decir con esto que los trabajadores acompañan las vicisitudes de la empresa, tienen esa madurez.

Sinceramiento

Entre las conclusiones de la jornada, se enfatizó que hay una doble acepción del término confrontación. Para el dirigente sindical es más aceptado, pertenece a un escenario considerado más “normal”, pero para el dirigente empresarial es más disruptivo. Para unos la confrontación es natural, para otros es una actitud que genera una reacción adversa. ¿Cómo convivir con las dos acepciones?

Otras conclusiones fueron las siguientes:

- En mi experiencia, siempre surge la confrontación cuando se ignora el tema a tratar, cuando hay falta de educación y de respeto, cuando se desconocen los acuerdos o no se toman en cuenta las reglas del juego. Cuando no se interpreta bien el convenio porque no se lo leyó bien. Es cierto que en Uruguay se discute más respecto a quién dijo una idea que sobre la idea misma, por eso hay veces en que a las ideas no se les cita la fuente para que no surjan los prejuicios. Esto ocurría desde los tiempos de Artigas: desde que se fue al Paraguay, en 1820, hasta fines del siglo XIX, citarlo resultaba “incómodo”, porque su nombre estaba cargado de connotaciones.
- Los empresarios debemos planificar a cinco años con los trabajadores. Hay que diferenciar el discurso emotivo y el discurso racional. Hay un discurso visceral, más atado a principios y prejuicios, pero también hay un país que produce y que piensa a largo plazo, con un discurso más racional. Pero sin embargo en el Uruguay del 2009 hay paros del PIT CNT netamente de política partidaria, como el que hicieron contra uno de los candidatos en las elecciones de este año. Hay que llamar a las cosas por su nombre. No era una huelga profesional, por salarios. Y, pregunto: ¿qué empresa de las presentes en esta mesa tiene planes a tres o cinco años y lo elaboraron junto con los trabajadores? Y si alguien lo tiene, que explique por qué es bueno. Lo otro es doble discurso, cuando lo que se requiere es coherencia, lo que ambienta al diálogo. Por eso el “debe” todavía está en las dos partes.
- A esta altura todos deberíamos empezar a pensar en algo así como el decálogo para mejorar las relaciones laborales. Y para ello, todos debemos pensar a mediano y largo plazo.



V

La cooperación

La quinta reunión se realizó el miércoles 2 de septiembre. Recapitulando lo tratado en la mesa anterior, se subrayó que la pregunta acerca de “qué entiendo por confrontación en la empresa” tuvo varias respuestas, lo que demuestra la necesidad de ser claros y específicos con el lenguaje, en las comunicaciones. En tanto que, para un sector de la mesa, “confrontación” en el ámbito de las relaciones laborales significa algo natural, lo que podría describirse como “un intercambio de ideas diferentes” (reconociendo que podría haber confrontaciones buenas y malas), para otro sector de la misma mesa significaba ruptura de códigos establecidos, disenso, conflictividad, problemas, algo no deseable y altamente negativo.

Se concluyó que surgirá confrontación cuando se vuelven a discutir aspectos que ya estaban acordados; cuando se ignoran o no se aplican bien derechos y obligaciones, por desconocimiento o ignorancia de la ley o la normativa; cuando es evidente que no existe una cultura de la participación; cuando no hay respeto hacia la otra persona; cuando no hay respeto a la libertad sindical; cuando se cae en la polarización y se ve a la otra parte como el enemigo; cuando se verifican prácticas antisindicales; cuando se pierde la confianza; cuando no hay franqueza; cuando no hay equidad; cuando predomina la soberbia y cuando no hay honestidad.

¿Cómo puede ser que el mismo término, que usamos corrientemente, pueda tener significados tan diferentes para unos y otros? ¿Cómo lograr un léxico común que signifique lo mismo para ambas partes? Se resolvió que ésa es una tarea que se debía encarar en las próximas reuniones.

Para iniciar este camino el Grupo se focalizó en el otro término del binomio: la cooperación.

Estas fueron algunas de las ideas que se plantearon:

- Cuando el dirigente sindical coopera en la gestión, la gestión mejora. Eso lo he constatado a través de mi experiencia. Cuando el dirigente sindical no participa en la gestión, es más difícil. Buscar el bien de la gente mediante una actitud comprometida con la gestión, con un sello constructivo, es la tónica de la cooperación.
- Es clave lo de ida y vuelta, cooperación del empresario con el trabajador y éste con la empresa. Si no, no hay puentes que vinculen a las dos partes.

- Un aspecto que nosotros trabajamos mucho en nuestra empresa es que no todo se arregla con dinero, con salario. No es ganando más dinero que soluciono todo, porque la cooperación abarca otra infinidad de aspectos de las relaciones laborales.
- La empresa es la que establece la estrategia de sobrevivencia de la misma. Esto es una condición marco. Cooperar es alinearse detrás de esta estrategia de sustentabilidad, para el bien de todos. Pero esa primera señal debe darla la empresa.
- Es importante el respeto mutuo aunque se discutan frontalmente las ideas. Se cae en un error cuando se defiende la idea y no se respetan las personas. Las ideas están para ser debatidas y mejoradas. Ésta es la primera forma de la cooperación.
- Guiarse más por las oportunidades que por las amenazas. Siempre, en una situación de cambio y crisis, hay oportunidades y amenazas. Focalizarse en las primeras colabora con la actitud de cooperar.
- Hay empresas que requirieron reestructurarse ante las dificultades y la crisis y que consultaron al sindicato y éste se involucró, tratando de preservar puestos de trabajo y salarios, nuestro principal compromiso. O sea, a veces la cooperación surge porque irrumpió la adversidad, pero si no hay dificultades, no se busca que el otro coopere.
- Pondré un ejemplo de cooperación: en mi sector es permanente la incorporación de nuevo software y si esto se discute con el sindicato, para encontrar la mejor manera de implementarlo, si se habla sobre cuál será la carga horaria que se requerirá, la capacitación o el entrenamiento necesario, si se hará en horario de trabajo o no, el sindicato se compromete con la empresa. Sin embargo hay empresas que no le dan al sindicato el carácter de interlocutor válido de los trabajadores. Entonces no hay involucramiento, por lo tanto no hay cooperación sino permanente desconfianza, donde todos pierden.
- El principal problema está, desde el punto de vista de nosotros, los sindicalistas, en que generalmente no está claro para los empresarios lo que entienden por cooperación. “¿Te podés quedar a hacer horas extras?”, le pregunta el patrón al trabajador. “No puedo”, responde el otro. Entonces el empresario concluye que el trabajador no coopera. Ante la primera disculpa, siempre dicen que no coopera. Allí está el tema de la confusión de los roles. Entienden que cooperar es ser incondicional, o sea prácticamente asumir el rol del otro. Pero no es así: uno es patrón y otro es trabajador.
- El sindicato debe defender al trabajador, el salario, las condiciones laborales. Ahora, si yo veo que la empresa va mal, y tengo que adecuar mis demandas sobre esos temas, eso es parte de la defensa del trabajador, tarea que le compete al sindicalista. No sé si eso es cooperar o no. Para mí simplemente es ser pragmático porque hoy por hoy el mundo cambió, y si bien tengo ideales, en el día a día debo ser pragmático y flexible y tener prioridades bien claras.

- Conservar la fuente de trabajo no es cooperar: es la misión del trabajador. Yo no le llamo cooperación. Es mi misión y punto. No me gusta la palabra cooperación, cuando se habla del trabajador con la empresa.
- El empresario entiende el tema de la cooperación diferente a nosotros, como ocurre con el término confrontación. Al empresario le asusta la palabra confrontación como a nosotros nos asusta la palabra cooperación. Creemos o inventemos nuevas palabras que no asusten, para facilitar la negociación.
- Para cooperar debe haber un “para qué” y un “por qué”. Si las dos partes no ven un “para qué” y si no se apropian las dos partes de las utilidades de ese “para qué”, es difícil. Debe haber una convicción de que todos se apropiarán de esa cooperación.
- Yo como dirigente sindical no coopero. Hago mi trabajo de dirigente. Y parte de mi trabajo es tender puentes y colaborar con cualquier ámbito donde podamos ayudar a que mejoren las relaciones. Estoy de acuerdo con lo que se dijo que eso es parte de mi misión, pero eso no es cooperar.

De ida y de vuelta

Un aspecto en el que hubo acuerdo entre las dos partes, fue que en el marco de la cooperación, ésta debe tener dos manos, ser de “ida y vuelta”.

- En mi concepto, la cooperación es un espacio que no puede darse de una parte sí y de la otra no. Confluyen las dos partes o no existe; no puede haber sólo cooperación del dirigente sindical hacia el empresario ni viceversa.
- La cooperación del trabajador es hacer mejor su trabajo cada día, planteando ideas, no sólo cumpliendo el trabajo específico. Es una forma de cooperación constructiva y activa.
- Es clave lo de “ida y vuelta”. Si no, no hay puentes. En época de crisis nos olvidamos de los “enemigos” porque todos vemos que peligra nuestra fuente de trabajo, que se transforma en el verdadero “enemigo”. Incluso ante la desesperación de la crisis, se producen más intercambios con el dirigente sindical, porque a veces la coyuntura obliga a reencauzar la nave. Prefiero utilizar la palabra cooperación y no colaboración, que tiene otras connotaciones que vienen de la historia y producen interferencia en las comunicaciones. Hay que darle contenido a este concepto de la cooperación. Expresar claramente qué quiere decir cada cosa, porque vale para las dos partes.
- A nivel de nuestra empresa hemos tenido buena acogida cuando solicitamos cooperación con los trabajadores. Trabajamos contra la envidia y la soberbia, apuntalando la confianza mutua. Hemos hecho múltiples trabajos junto a los dirigentes sindicales, en una empresa donde hay más mujeres que hombres. Pongo como ejemplo las políticas de apoyo a la lactancia y a la maternidad, más allá de lo que prescriben las leyes. Y es una empresa con 850 personas. Otro aspecto en el que trabajamos mucho es que no todo se arregla con dinero, con más salario. Porque por ejemplo, ¿cómo se computa o reduce el estrés laboral? ¿Cuánto vale?

La estrategia

Las estrategias y cómo manejar el debate de ideas ocupó el siguiente tramo de la reunión.

- Lo básico es el convencimiento de las dos partes de que existe una estrategia. Si está la estrategia, es más fácil explicar lo que es la cooperación.
- Las ideas están para ser discutidas y mejoradas. Con la estrategia como marco, se lanza la idea para mejorarla. También importa la sutileza del pensamiento, comprender al otro, ponerse al servicio del otro. Yo a los requisitos de la cooperación los sistematizo así: planteamientos claros, sensatos, razonados y pensados, que sean realizables y pragmáticos. Hay que pensar antes de emitir opinión. Dejar el cinismo y la hipocresía de lado. Confrontar ideas, mejorar ideas. Lo trágico es cuando se emiten juicios de valor sobre el otro. Basarse en hechos y datos. La Calidad y Mejora Continua se basan en esto y no en prejuicios ni preconceptos. Hay que tener capacidad de analizar lo que dicen los demás, saber escuchar. No difundir bolazos, ni rumores. Cuando el clima está mal, siempre hay bolazos y rumores circulando para un lado y para el otro, que impiden la cooperación. No desacreditar al otro. Manejar los tiempos adecuadamente. Si no queremos llegar a la confrontación, las cosas tienen su momento y manera para decirse. Dejar que todos opinen, no buscar el monopolio de las ideas.
- También es necesario tener la habilidad de dejar hablar a los más capacitados y comprometidos. No todos tenemos las mismas habilidades en todos los temas. Si dentro de la plantilla de empleados hay algunos con más conocimiento en la materia específica, es importante que sean los más capacitados y comprometidos los que hablen.
- Es importante conocer las limitaciones de uno mismo, lo que también puede establecer un ámbito donde prevalezca la cooperación, porque se aprende a escuchar al otro.

Se habló, asimismo, de la “falsa cooperación”. En este sentido se citó un caso en el sector bancario, cuando convocaron al dirigente sindical para exponerle el plan de negocios casi simultáneamente al planteo que le brindaron al Banco Central del Uruguay (BCU), sin discutirlo con los trabajadores previamente, por lo cual ellos no se sintieron parte, ni se sintieron respetados. Y lo que es peor, se agregó, en ocasiones conversan esos planes con el sindicato cuando el plan “rebotó” en el BCU. Y el sindicato lo sabe: les salió mal la jugada y el sindicato se convierte en la última esperanza. Se requiere reciprocidad, se enfatizó. Si la empresa no demuestra cooperación, el trabajador y el dirigente sindical no participan.

Las siguientes opiniones se pueden resumir de esta manera:

- Para definir la cooperación se la puede calificar por las actitudes que tienen las partes o por las que no tienen. Pero debe quedar claro desde el principio que cooperación no es obsecuencia. Así como para el empresario debe quedar claro que la cooperación del sindicato no es un mandato sin límites. Además uno y otro deben sentir que ganan, que existe apropiación.

- Yo soy la misma persona aquí, como persona, que como dirigente sindical. Cuando se habla de respeto, de honestidad, para mí es parte de la formación como ser humano, no como dirigente.
- El principal problema es que no está claro para los dirigentes empresariales lo que entienden por cooperación. Hay un punto donde se corre un límite y la cooperación puede caer en servilismo, pérdida de mi papel de sindicalista. “¿Te podés quedar a hacer horas extras?”, “no puedo”, decían recién. Entonces el empresario dice que yo no colaboro. Ante cualquier obstáculo, el empresario dice que no colaboro: “la empresa va mal, hay que bajar salarios”, y como el dirigente sindical no negocia la reducción de salarios así, de una, sin anestesia ni información, el empresario dice que no colabora. Ante la primera dificultad, aduce que no colabora. Allí surge nuevamente el tema de los roles. El dirigente sindical debe defender al trabajador, el salario, las condiciones laborales. Ahora, si yo veo que la empresa va mal, y tengo que adecuar, flexibilizar, repensar, es parte de mi rol de sindicalista, de defensor del trabajador.
- En general todos los trabajadores cumplen con su trabajo: tengo que llegar en hora, no romper la máquina por descuido, cuidar la producción, etc. Pero hago mi trabajo y nada más, porque no soy dueño ni quiero serlo. Es parte de nuestra misión conservar la fuente de trabajo. Pero conservar la fuente de trabajo no es cooperar, sino que es la misión del trabajador. Si no, yo andaría de traje y manejando un Mercedes Benz.
- Esa frase: “no hace horas extras, no colabora”, se escucha sobre todo en los mandos medios.
- Se dice que cooperar es un plus que está más allá del contrato de trabajo, pero ¿dónde está el límite de ese plus? Si llevamos el ejemplo al extremo del absurdo, claudico de todos mis derechos para beneficiar la supervivencia de la empresa, sacándome el overol y poniéndome el traje, que no es mío, es prestado.
- Para cooperar debe haber un “para qué” y un “por qué”. Si las dos partes no advierten “para qué” y si no se apropian las dos partes de ese “para qué”, es difícil avanzar en la cooperación, que no implica que nadie claudique de nada. Debe haber una convicción de que todos se apropiarán de esa cooperación. Por eso no hay claudicación. Hay una nueva perspectiva. El mejor camino es plantearse la cooperación en pequeñas cosas. Es difícil que las dos partes tengan un espíritu y actitud de cooperación global, porque ahí entra el tema de la ideología, de cómo cada uno imagina el mundo ideal. Pero estamos llenos de ejemplos concretos donde sí ocurren los acuerdos de cooperación. Por ejemplo, el caso que se mencionó de la adecuación del software. Hay que ver cómo esa implementación se hace de la mejor manera para todos y además analizar cómo se van apropiar todos de esa mejora. La capacitación es otro ejemplo. El camino va por ahí. Hay cosas en que nos trancamos porque no encontramos el “para qué” y no se percibe que será apropiado por todos. Otro ejemplo es el de seguridad y salud laboral. A veces nos trancamos preguntándonos para qué será esa comisión de salud laboral que se creó. ¿Servirá para la seguridad y salud laboral o para distorsionar, para no trabajar? ¿Es demagogia, para quedar bien con los trabajadores? El camino de cooperación es imprescindible en todos los órdenes de la vida, más aún en Uruguay. Si no, nos vamos al

pozo. El desafío es que los empresarios y los dirigentes sindicales encuentren la forma, el “para qué” y asegurar la apropiación conjunta.

- Este Grupo reunido en ACDE puede ser un ejemplo. Este Grupo es heterogéneo. ACDE es el dueño del planeamiento estratégico de esta reunión. Nosotros como Grupo debemos ver cómo colaborar con esta estrategia, que es un marco que ya estaba dado previamente. El objetivo es elaborar un decálogo de buenas relaciones, objetivo que no lo planteamos nosotros. El plan estratégico es de ACDE. Y nosotros colaboramos respondiendo lo que nos preguntan, la propuesta que hizo el Coordinador. Cómo los trabajadores y los dirigentes sindicales colaboran con los dirigentes empresariales y viceversa. ¿Por qué no se puede actuar en la empresa como lo hace este Grupo?
- Colaboramos en este Grupo porque entendemos que valía la pena. Pero en el trabajo es diferente. ACDE es el que lo propuso y vinimos para colaborar. Porque vale la pena. Pero ACDE no es el patrón. No paga el salario. No se puede trasladar lo que ocurre acá a la empresa.
- Este Grupo no es un ejemplo. Aquí yo colaboro, pero en la empresa yo no coopero: sólo hago mi trabajo de dirigente sindical. Y parte de mi trabajo es tender puentes, y cualquier ámbito donde podamos decir y ayudar a que mejore la empresa es parte de mi misión. Pero eso no es cooperación, no me mimetizo con la patronal, ni estoy allí para hacer amistades.
- Creo que lo que está surgiendo nuevamente es una diferente interpretación de los términos: con ese contenido, estás cooperando aunque no te guste la palabra.
- Si no me convencen del “por qué” y el “para qué”, no hubiera venido a este Grupo. Pero aquí existe ese “por qué” y “para qué”. Vengo para encontrar un camino para mejorar las relaciones laborales, y vengo porque las relaciones, hoy, en Uruguay, a mi juicio son malas, antiguas. El convencimiento es común a todos. Por eso estamos acá.

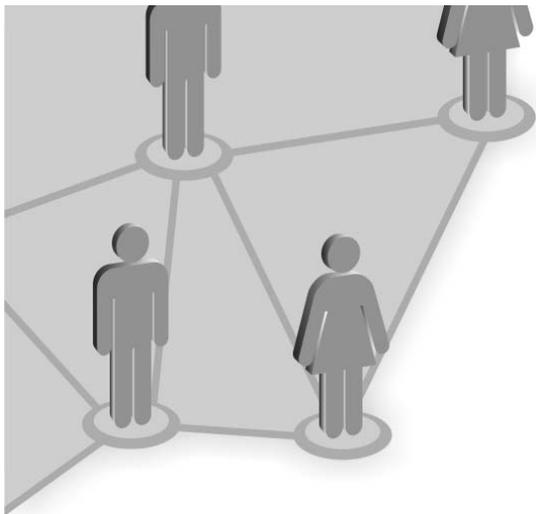
El límite

El Grupo había llegado a otra encrucijada del Programa: cuál es el límite entre la responsabilidad básica del trabajador y el empresario, y ese plus, que según se señaló en el Grupo, define la cooperación, que constituye algo más que cumplir estrictamente el contrato de trabajo, y que beneficia a las dos partes. Al respecto se dijo lo siguiente:

- ¿Dónde termina lo que se hace por responsabilidad y dónde empieza ese plus que es la cooperación? Se trata de una línea muy delgada.
- Para mí la cooperación es un estado de cosas de la empresa que sucede en determinado momento y no en otro, porque es fruto de la madurez de la empresa. En la compañía donde trabajo, hoy se puede hablar de cooperación, pero hace cinco años no se podía, no ocurría. Y la responsabilidad de que ese clima se logre es del empresario. El trabajador tiene un contrato que tiene que cumplir, si no, no tiene razón de ser su trabajo. Como mínimo debe ir y cumplir lo establecido en el contrato. Pero luego hay una etapa de mayor compromiso.

Y generar esa etapa de mayor involucramiento es responsabilidad del empresario más que del dirigente sindical.

- Ese plus más allá del mínimo es un equilibrio que se puede romper en cualquier momento. Por ejemplo, esta crisis ha sido un factor externo que puso a prueba la confianza. En nuestra empresa hicimos dos cosas: para evitar mandar gente al seguro de paro, y como teníamos que bajar costos, todos acordamos en no cobrar un día de trabajo. Todos en la empresa dejamos de cobrar un día de trabajo, y así evitamos mandar 200 personas al seguro de paro. Todos vieron confianza y equidad en esta actitud. Y la segunda medida fue una iniciativa del sindicato. La dirigencia sindical, al ver que en una de las plantas de la empresa no había trabajo, porque cancelaron las importaciones planificadas desde el exterior, planteó el tema, se discutió, y la gente de la propia planta que no tenía trabajo, porque se cancelaron las exportaciones que allí se fabricaban, fue a la otra planta, donde sí había trabajo, con el compromiso de volver al puesto original cuando se restableciera el flujo comercial. Nunca había ocurrido algo así en la empresa. Perfectamente los trabajadores podían no haber ido, porque estaban contratados para trabajar en la otra planta. Eso demostró flexibilidad, no hubo posiciones rígidas, todos nos adaptamos a la contingencia extraordinaria que desató la crisis. Ese vínculo se construye con largo tiempo de respeto, y con una inyección continua de confianza. Pero para las dos partes fue tema de discusiones internas.
- Pondré un ejemplo que sucede en el sector público. En Primaria, periódicamente, se hacen jornadas festivas, kermesses, venta de comida, y los trabajadores participamos en forma voluntaria en estos eventos organizados por las comisiones de fomento. Éstas cooperan con la escuela porque en ella siempre faltan cosas. Y el trabajador concurre a esos eventos en forma voluntaria, no tiene obligación de ir, pero el 99% de ellos colaboran en esas jornadas sin cobrar un peso. A fin de cada año, el director de la institución llena un formulario, donde califica el desempeño del trabajador en este tipo de rubro, que es el “grado de compromiso con la institución”, y tiene cuatro posibilidades de calificación: “regular”, “bueno”, “muy bueno” o “excelente”. Yo pregunto: en estos casos, ¿los trabajadores cooperan porque lo sienten, o para lograr una mejor evaluación en la calificación? Yo creo que por suerte lo que predomina es el compromiso y se coopera porque se siente.



VI

Intereses comunes

En la sexta reunión, el miércoles 16 de septiembre, el Grupo ya estaba mostrando tres actitudes que se consideraron positivas: el compromiso en asistir, que les animó a concurrir a pesar de la tempestad que ese día azotó a Montevideo; la franqueza en el trato y las intervenciones y la riqueza de los aportes. El Grupo se estaba aproximando al objetivo de estos encuentros: ¿estamos en condiciones de, aprovechando nuestras experiencias, aportar ideas para ayudar a otros a crear un entorno laboral más armónico? Hay elementos que separan pero, ¿habrá elementos de coincidencia? Así como se había advertido claramente que “confrontación” y “cooperación” tienen más significados que el sentido que les da cada uno, se arribó a la certeza de que era importante, para todos, sentir que se está “construyendo algo”. Para avanzar en este sentido, se planteó otro ejercicio, formulando esta pregunta: ¿puede haber intereses comunes, entre el empleador y el trabajador, con respecto a la empresa?

Las respuestas se resumen a continuación:

- Creo que hay intereses comunes entre el empresario y el trabajador. Las dos partes deben encontrar y lograr la sustentabilidad de la empresa. Esto implica: a) que genere ganancias; el trabajador y el empleador tienen que estar pensando de qué manera la empresa tiene que incrementar el rendimiento; b) de este modo la empresa puede generar más y mejor calidad de empleo, mejor calidad de vida, mejor salario, trabajadores más calificados; c) deben compartirse los frutos de esa ganancia.
- Un interés común que tienen ambas partes es lograr un clima de trabajo adecuado, lo que se visualiza, concretamente, cuando la gente desea ir a trabajar, cuando lo hace con gusto, cuando tiene buena disposición para el trabajo. La tasa de ausentismo diario en la industria en Uruguay es superior al 8%, es altísima. Si tenés 100 trabajadores en la empresa, todos los días faltan 7 u 8, es un disparate. En cierto modo esto significa que no hay liderazgo, no hay compromiso, no hay orgullo por lo que se hace. No se genera compromiso con el trabajo. Una forma de expresarlo es faltando. Esta actitud es la que hay que revertir.
- Un interés común es trabajar en Calidad, y eso para mí es clave. Porque trabajar en Calidad significa hacerte la siguiente pregunta: “con lo que tenemos, ¿cómo hacer las cosas mejor?”. Es clave entender que las cosas se

pueden hacer mejor con lo que tenemos, sin utilizar las carencias como obstáculos y excusas. Y si lo hacemos mejor y ganamos solidez, mercado, y los productos se venden más, se genera más empleo. Es un círculo virtuoso que parte de la Calidad y de la Mejora Continua. Estos conceptos, Calidad y Mejora Continua, hay que implementarlos en conjunto, empresarios y trabajadores. Parecería que le tenemos miedo a la palabra perfección. Nunca llegamos a la perfección pero hay que buscarla. Se dice "Lo excelente es enemigo de lo bueno", pero es un error. Lo excelente siempre es mejor que lo bueno.

- Hay intereses comunes cuando se logra una relación madura de respeto mutuo y de confianza, lo que constituye la plataforma para avanzar en conjunto. En nuestra empresa tenemos convenios sobre reparto de utilidades, que permiten que el trabajador se involucre más allá de lo que lo obliga su contrato individual de trabajo, con más ganancias para él. Esto habla de un compromiso mayor. Si la empresa genera utilidades pero sólo se la llevan los dueños, o contratan a los amigos, toda gente más o menos próspera, sin dificultades, me importa un pito que la empresa sea rentable. En la medida que se democratizan, que reparta las utilidades y las posibilidades de ingreso para trabajar en la empresa, esto cambia.
- Para mí el interés básico que pueden compartir el empleador y el trabajador es el económico. Recuerdo el caso de una empresa hotelera que reunió a todos los gerentes y trabajadores para pedirles que se "pusieran la camiseta", para solicitarles más involucramiento, etc. Hasta que uno del sindicato preguntó: "¿vamos a ganar más o no? De eso depende que transpiremos más la camiseta".
- Está bien compartir los objetivos y todo eso, pero siempre debe estar reflejado en la remuneración. Si el trabajador no lo ve reflejado en el salario, lo otro termina siendo una abstracción que termina cayendo al vacío.
- Comparto que hay intereses comunes, y que hay que trabajar en esos intereses comunes. Pero creo que la única diferencia con ustedes, los empresarios, es que tenemos dos roles diferentes. Y es importante definir cuál es tu rol y cuál es mi rol. El problema surge cuando hay confusión de roles.
- ¿En el Uruguay de hoy estamos todos preparados para trabajar en los intereses comunes?
- El dilema es cómo llegar a esa mejora en el salario que se mencionaba recién. ¿Es responsabilidad sólo del patrón o que la rentabilidad aumente para mejorar el salario es responsabilidad de todos?
- Los seres humanos no son sólo prestadores de trabajo. En el empleo generamos relaciones personales, afectivas, me emociono, me caliento, me enfermo o me curo en el trabajo. Si creo que el trabajo es un castigo, digo: "pagame por este sufrimiento". Hay muchos empresarios y muchos trabajadores que piensan así, que el trabajo es un castigo. Y eso es un camino sin salida, en términos de cooperación.

- En estos días yo estoy haciendo selección de personal, cosa que no hacía desde hacía cinco años, y no se imaginan cómo en cinco años cambió la cabeza de chicos de 18 a 25 años respecto al trabajo, que es la franja etaria en la que estamos seleccionando trabajadores. Van a buscar el mismo trabajo que buscábamos antes pero la visión acerca del trabajo es totalmente distinta, ahora es completamente negativa. De entrada dicen que NO quieren venir, que NO tengo otro remedio que venir. “NO quiero hacer nada pero necesito que me paguen”. Yo soy responsable de este tipo de selección de personal desde hace 20 años. Créanme: la sociedad se atrasó, retrocedió. Sólo hablan de derechos pero nadie habla de obligaciones o responsabilidades.
- Recientemente fui a una charla de Accor, que hizo una encuesta que me llamó la atención: al 60% de los trabajadores encuestados sólo le interesaba el salario y no la estabilidad laboral. Yo, con 51 años de edad, y 30 de dirigente sindical, tengo cabeza de “estabilidad laboral” y de “defensa del lugar del trabajo”. Pero parece que hoy, según esa encuesta, eso no está vigente.
- Una textil en Pando, con 200 trabajadores, anunció que cierra sus puertas en verano, que no es más rentable. Lo llamativo de esto es que varios sindicalistas trabajaron en el tema para que esta textil no caiga, pero la asamblea de trabajadores resolvió, con un solo voto en contra, aceptar los despidos, la plata cantante y sonante, antes que esforzarse para salvar la empresa y los puestos de trabajo.

Liderazgo

De la mano de los intereses comunes, surgió el tema del liderazgo. Esto es un resumen de lo que se dijo:

- Deben haber intereses comunes desde el principio, porque nadie obliga a nadie a participar en la empresa. Pero el líder es algo más, es el que debe involucrar, comprometer a la gente, lograr la pertenencia de cada integrante. Si no hay nada en común, no hay objetivos, y si no hay objetivos, no hay resultados. Estos intereses comunes llevan a dignificar el trabajo, llevan a que uno “sienta” al trabajo para también pueda proyectarse en la vida, generan seguridades internas.
- En una empresa de transporte, si el ómnibus no está impecable, el chofer no sale a trabajar de la mejor manera. Y esa actitud, cuando ocurre en las dos partes, lleva a buenos resultados. Todo esto culmina generando un clima laboral donde la gente se siente contenta, respaldada, pero no sólo el trabajador sino también el empresario, porque la del empresario es una tarea muy solitaria, que precisa un apoyo ante los constantes desafíos, requiere un espaldarazo para seguir adelante. Con estas actitudes se logra un equipo consolidado, que es un equipo profesional que puede competir de forma diferente porque hay un engranaje aceitado.
- Deben haber intereses en común y lo bueno del conflicto es que actúe como una palanca para encontrar lo mejor de nosotros mismos, un sacudir la rutina para pensar mejor y diferente. Y eso empieza en el respeto y la tolerancia, tiene que haber educación de todas las partes para que se logre entender hacia

dónde se va y para qué se va a ese lugar. Y en ese punto cobran relevancia los liderazgos.

- Recojo todo lo que se ha dicho sobre la necesidad de asegurar el crecimiento o éxito de la empresa, lo que es básico para el desarrollo sostenido de la misma y de los trabajadores y de sus familias. Es una base para que sea sostenible desde distintos ángulos, el económico, el social, el educativo, para que permita el crecimiento personal de los trabajadores. Sin embargo agregó que la economía es un requisito necesario pero no suficiente. Junto a lo económico está el tema de la seguridad del trabajador, no sólo en la fuente laboral, sino la seguridad física y también lo que tiene que ver con el clima laboral, el entorno diario, donde hay intereses comunes y es un ámbito donde hay mucho para trabajar. El tercer aspecto que requiere el trabajo conjunto del empresario y el dirigente sindical, es todo lo que tiene que ver con la comunidad, lo exterior a la empresa, lo que requiere creatividad, voluntad, pequeñas cosas con impacto y bajo costo.
- Hay muchísimos puntos en común. Empiezo señalando la satisfacción simultánea de los públicos de una empresa, es decir clientes satisfechos, accionistas satisfechos, colaboradores satisfechos, comunidad satisfecha, proveedores satisfechos. En segundo lugar hay un interés común también que es el proceso de crecimiento de las personas. La persona debe crecer con educación, con capacitación, con entrenamiento en el trabajo. No es sólo un sueldo: yo te doy trabajo, y tú mismo lo organizás. La empresa debe ser como una escuela. Al pasar por esa empresa crecemos. En tercer lugar las responsabilidades por los problemas de la empresa son algo común para las dos partes. Todos en una empresa tenemos responsabilidades. En cuarto lugar se debe atender a la satisfacción de las necesidades del ser humano. Todos conocemos la escala de Maslow. La escala tiene lógica, sólo que Maslow para nosotros está equivocado, porque él sostiene que primero hay que satisfacer una necesidad para recién después, satisfacer a la siguiente. Su pirámide consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como "necesidades de déficit", mientras que al nivel superior lo denominó "auto-actualización", "motivación de crecimiento", o "necesidad de ser" (*being needs* o *B-needs*). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, o colmadas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua, eternamente insatisfecha por completo. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas sólo ocupan nuestra atención cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento más altas dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Creo que está equivocado. Para nosotros en el ser humano aparecen todas las necesidades simultáneamente, y no como la estratifica Maslow. O sea, se pueden diseñar sistemas para satisfacer las necesidades en forma simultánea. En quinto lugar debemos hablar sobre los valores de las empresas. Debemos hablar mucho de qué valores queremos desarrollar en la empresa. En sexto lugar está la salud, seguridad, ambiente, que también son intereses comunes. La credibilidad y confianza mutua y el compromiso mutuo. Hay que tomar en cuenta que "compromiso" es diferente a "involucrarse". Recuerden el cuento del huevo: cuando uno hace un jamón con huevo, la gallina se "involucró", pero el cerdo se "comprometió", dio la vida por su

jamón con huevo. Hoy necesitamos compromiso, no involucramiento. Por eso es clave la credibilidad y la confianza mutua. En séptimo lugar es crucial delegar funciones tanto para el empresario como para el trabajador y es clave aceptar la delegación. Todo lo cual nos conduce a la autogestión, que es diferente a la cogestión.

- Otros intereses comunes serían a) crear sistemas de sugerencias, de modo que las personas tengan ámbitos para formularlos, ámbitos para buscar la solución del problema y para el trabajo en equipo, todo lo cual lleva al empoderamiento; b) asumir la delegación y tener la responsabilidad y autonomía para asumirla; esto es algo de lo que hay que hablar mucho, porque parece que hay temor en asumir la autonomía; c) comunicación en los dos sentidos, lo que implica transparencia y participación activa; d) satisfacer a los públicos, pasar de públicos satisfechos a públicos emocionados, e) un interés común es trabajar en Calidad.
- Yo destaco los siguientes intereses comunes: buscar productividad, en el sentido amplio, no sólo de la mano de obra sino de las energías, de la materia prima, buscando costos más bajos. ¿Cómo hacemos con cada vez menos, para hacer cada vez más? Hay que tener métodos. Ayer me llamaron para convocarme a esta reunión, pero me llamaron sólo un día antes. Eso no es un método adecuado. Me explicaron que hubo un malentendido, pero falló el método, porque debían haberme avisado con más antelación. Con tolerancia, hay que explicar, descubrir y enmendar los errores, hasta que un día funcione el método correctamente. Hay gente que descubrió la Calidad Total sin saber lo que era, sin haber escuchado previamente los argumentos de por qué es buena. Es clave hasta para el fútbol. Debe haber compromiso libre y decidido de las partes. Lo que hay que trabajar es que las personas decidan libre y decididamente. Por imposición no se logra nada. Hay que comprometerse, ¿pero cómo se logra el compromiso? La sociedad admite que un gerente esté en su casa un domingo pensando en la empresa. ¿Por qué un trabajador, un colaborador no puede hacer lo mismo, sin que nadie se lo imponga? En Calidad Total todos somos gerentes, todos gestionamos. Compartir determinados procesos, porque en Uruguay no se conocen los procesos. Si yo cambio la variable de entrada, sé lo que va a seguir. Eso es dominar el proceso. Pero la gente usualmente no domina los procesos. Y esto se logra con compromiso.
- Otro interés común es compartir objetivos o que los objetivos estén alineados hacia un mismo rumbo. La semana pasada, un grupo de sindicalistas me decía: “acá estamos codo con codo para mantener el mercado japonés, porque sabemos que en ese mercado le va la vida a la empresa”. Ese es un ejemplo claro de cómo un interés común puede contagiar a todos.
- El ausentismo es el mejor ejemplo de que no se logró el compromiso: esta falta de compromiso puede depender de las causas más diversas; en 1987, en Nápoles, el ausentismo en las empresas llegaba al 50%. El Gobierno y el Ministerio de Salud Pública hicieron una encuesta para saber por qué ocurría, y llegaron a la conclusión de que los días de elevado ausentismo era cuando jugaba Maradona. Estaban comprometidos con Maradona, más que con cualquier otra cosa.

Polémica

Un sindicalista advirtió que traería a la mesa un tema polémico: “todo pasa por el salario. Lo demás queda diluido si no hay mejora del salario. Pero el riesgo le corresponde al empresario, que es el que invierte el capital y el dinero y obtiene la rentabilidad que le corresponde. Pasa todo por lo económico. Esto es lo central y lo otro son abstracciones, pertenece al ‘deber ser’, como decía el Coordinador, pero no se ve en la práctica. Porque en definitiva lo primero que quiere el trabajador es tener empleo y lo segundo es más salario”.

El debate se focalizó en este punto, con dos posiciones claramente antagónicas:

- Estás caricaturizando para crear polémica. ¿Para ti el único interés común es la plata? ¿El salario? Para lograr que la empresa gane más, es necesario transitar un largo camino para lograrlo. ¿Cómo hacemos ese camino?
- Que crezca la torta es un problema del empresario. El trabajador no tiene responsabilidad en ese asunto. No es su problema. No me trasladen problemas que no son míos, que bastantes tengo con los míos.
- La solución a ese planteo es tener remuneración fija y remuneraciones variables. Pero con una empresa con salarios fijos altos, ¿cómo hacés? ¿Bajás los salarios fijos altos para poder repartir luego los variables? Es muy difícil desandar el camino en este tema. Para una empresa que subió mucho los salarios fijos en tiempos de bonanza, es complejo cambiar de posición cuando viene una época mala. La solución es la remuneración variable, la que se ajusta según los resultados, si no, es imposible.
- Si a la empresa le va bien, comparte con todos y si le va mal, es sólo problema de la empresa. Eso indica el Derecho Laboral.
- No estoy en contra del salario fijo y variable. Pero volvemos al primer punto: tenemos una gran confusión respecto al rol del trabajador y al rol del empresario. El interés común entre los dos es que ambos queremos que la empresa sobreviva y haya mejores salarios y mayor rentabilidad para el empresario. Ese es uno de los intereses comunes. Si el trabajador exige mejores políticas de seguridad física para evitar accidentes, esto también pertenece al área del interés común. Es mi obligación decirle a la empresa que ésa no es la forma de manejar una máquina porque un trabajador se puede lastimar, o va a romper la máquina. En este momento tengo una discusión en la fábrica, que está mejorando los controles de seguridad, que está capacitando, con charlas y cursos, y nosotros lo apoyamos. Pero en las charlas, la empresa te dice: si ves que esa máquina está mal, decile al trabajador que la está manejando que no la encienda. Yo, con 35 años de trabajo, no la enciendo. Pero un joven que recién entró y está aprendiendo, ¿le va a advertir al supervisor que la máquina está funcionando mal? Y cuando venga su evaluación será mala, porque esa máquina no produce, pero no es culpa de este trabajador. Tenemos intereses comunes y tenemos que trabajar en común. Pero hay que tener cuidado de no pisarnos mutuamente en lo que refiere a los roles, que son diferentes.

- En nuestro sistema de Seguridad Total, le damos derecho a cualquiera a parar todas las máquinas, si advierte que algo está mal. Eso lo logramos porque no hay supervisores.
- Yo tengo supervisores. ¿Qué hago?

El uruguayo y la cooperación

Luego la discusión se focalizó en la “idiosincrasia de los uruguayos”, donde se sostuvo que en el país cuesta hablar de los intereses comunes, porque es nuevo para los uruguayos. Asimismo volvió a surgir un tema pendiente: la posibilidad o no de extrapolar experiencias de otras sociedades.

- Hay dirigentes sindicales que ni siquiera consideran a los sindicatos como interlocutores válidos. Entonces, ¿cómo vamos a hablar de intereses comunes? Digo: ¿nosotros estamos preparados para llegar a esta etapa? Creo que el uruguayo no está preparado para una cantidad de cuestiones que a veces quieren implementar por fórceps con experiencias traídas desde el exterior, basándose en realidades de otros países que no se pueden trasladar a Uruguay. Nosotros tenemos nuestro estilo de vida, tenemos nuestras características. Yo me opongo a eso que se dijo de que el trabajador también es responsable por la rentabilidad de la empresa. No comparto esa visión. Sé que es lo que se plantea en sociedades que se consideran modelo. Puede ser algo interesante como discusión teórica, pero ese rol protagónico para el trabajador, que le da tanta responsabilidad como al empresario, no la comparto. Se confunden los roles. En resumen, creo que hay intereses comunes, pero no sé si estamos preparados para asumirlos, y además, hay límites precisos entre el rol del empresario y del trabajador.
- Siempre hay diferentes visiones de lo que representa el trabajo. Algunos piensan que es una satisfacción, como se ha dicho aquí, que apunta a la autorealización. Pero antes que nada es el ingreso que te permite mantener tu casa, criar tus hijos, comprar la comida, en fin, cubrir todas las necesidades básicas. Si eso no está, es muy difícil construir lo demás.
- El dilema es cómo llegar a mejorar ese salario. ¿Es responsabilidad exclusiva del patrón o lograr que aumente la rentabilidad es responsabilidad de todos? Depositar la responsabilidad sólo en el patrón es riesgoso. Porque en una organización hay muchas cabezas, muchos cerebros, muchos ojos, muchas orejas, entonces ¿por qué depositar la responsabilidad en uno solo, si se puede aprovechar las capacidades de tanta gente?
- Cuando firmo un contrato de trabajo, y me comprometo a trabajar por X salario, el papel del contrato dice apenas el 1% de lo que será mi vínculo en ese empleo. Porque con el tiempo, me involucro, afectivamente, socialmente. Entonces la relación no es sólo trabajo y salario.
- Eso de que el objetivo de todo trabajador es únicamente el salario es una fórmula que te lleva a la infelicidad. Y lo demuestro con este ejemplo: hacé un agujero y tapalo, y repetí ese trabajo siempre, haciendo y tapando el mismo agujero, ¿cuánto tiempo resistís? Hay un momento en que dejarás de hacerlo,

no podés más, aunque te paguen. Eso demuestra que el trabajo no es sólo el salario.

- Comparto con lo que se dice de la nueva realidad de los jóvenes: hoy por hoy debemos trabajar el tema de la droga, y el creciente desinterés por involucrarse. Hay que trabajar y explicar qué es el sindicato y hasta explicar qué es el compañerismo. Yo cargo desde hace años una preciosa mochila con todos estos valores, pero descubro son asombro que muchos jóvenes no la quieren. Es la constatación de un hecho: les ofrezco mi mochila y la rechazan.
- Cada vez es más frecuente el caso de trabajadores que provocan el despido para cobrar la indemnización. Quieren un empleo y no un trabajo. Del mismo modo que hay que diferenciar el negocio de la empresa. En el primero sólo importa la plata. En la segunda el desarrollo de todos.
- Para mí ese involucramiento tan estrecho del trabajador con la empresa, como lo han definido, y voy a usar una palabra que no gusta, es una nueva variante de la “explotación”.
- Poner a China como modelo no es bueno. En China los trabajadores van dos días por trimestre a ver a su familia y la tasa japonesa de suicidios es altísima. Eso es una “explotación”. No todo lo que dicen los japoneses es replicable para nuestra mentalidad en Uruguay.
- Hay que fomentar un sistema de empoderamiento. No se trata de un sistema determinado, ni japonés, ni chino. Respecto al ausentismo, nosotros, trabajando con estos métodos “japoneses”, llegamos a niveles de ausentismo menores al 1%, incluidos las enfermedades, los accidentes, etc. Estos sistemas además llevan a una rotación cero en 20 años. No se va nadie de la empresa, y eso que es una industria pesada. No obstante, creamos un proceso que se llamó “rejuvenecimiento” y cuando salimos a contratar gente joven, advertimos parte del problema que se habló acá: contratamos jóvenes de 18 a 20 años y el ausentismo subió al 3% y nos entró la droga, que jamás se me ocurrió que iba a entrar a la empresa. Y como hacía 20 años que no seleccionaba personal, ni sospechaba que ese problema existía. Empezaron las fumatas. Tuve que salir a hablar, a hacer charlas. “Fumá afuera”, les decía. Y logramos minimizar ese problema pero nos llevó un año y pico de trabajo.
- No existe una idiosincrasia característica según el país. Recuerdo bien un curso que nos dieron en la Facultad de Ingeniería, un curso de 45 horas de administración de personas, que era de psicología, si bien el docente era ingeniero. Allí nos explicaban que hay 130 habilidades mentales. En cada una de las 130 habilidades mentales podés ser horrible, más o menos bueno, muy bueno o excelente. Todos tenemos algunas habilidades. El docente explicaba que como hay 130, no existe el japonés típico, ni el americano típico, ni el uruguayo típico. Es un ser mixto. Todos somos seres mixtos. Lo que hay que hacer es entender que las personas tienen habilidades y yo debo desarrollar mi potencial de acuerdo a mis habilidades. Para este cargo preciso un perfil definido: ¿qué habilidades se requieren para ese cargo? Lo que se necesita es entender que somos buenos para algunas o para muchas cosas, y no tan buenos para otras. No necesitamos grupos completamente afines sino que se

complementen. En nuestra empresa cuatro personas coordinan a más de 300 trabajadores con grupos de autogestión. Yo al trabajador le doy la responsabilidad y la autonomía y constato que al trabajador le encanta aportar. Están ávidos por aportar. Pero si sos verticalista y me importa muy poco la base, sólo escucho al nivel superior, se diluye la calidad de la cadena. ¿Quién hace la calidad en una empresa? ¿Quién define los costos? ¿Quién atiende al cliente? Hay que delegar funciones, capacitar para que las asuman y las hagan bien. Cuando la torta es grande, es fácil repartir. ¿Pero cómo agrandás la torta? En Japón, en 1986, llegué a una empresa y me dicen: “ahora a las 14:15 planteamos un cambio de organización y a las 14:30 arrancamos con el cambio”, y tenían las mismas herramientas que nosotros. La diferencia era que ahí estaba todo planificado, mientras que yo, en cambio, lidiaba con 16 categorías en el escalafón. Más de la mitad de mi tiempo lo gastaba solucionando los conflictos generados por las categorías. Eso en Japón se llamaba polifuncionalidad: todos ganaban lo mismo para que todos trabajaran con la misma responsabilidad. Y si entra uno nuevo gana lo mismo que el mejor. Entonces regresé acá y como no logré convencer a mi director, bajé de 16 categorías a cinco.

- ¿Dónde está el meollo del asunto? El meollo está en la comunicación. Comunicación para definir roles, la comunicación para ver a dónde vamos, teniendo en cuenta que hay un cambio de valores. La ética del trabajo está desapareciendo, lo que para mí es un antivalor. Está desapareciendo el orgullo del trabajo. Necesitamos más comunicación para hablar de la ética del trabajo, más comunicación para hablar del crecimiento de la persona. El trabajador vino al trabajo por un salario y para crecer, pero tiene que haber una estructura que favorezca ese crecimiento. La búsqueda de la calidad está también en hacer el trabajo bien hecho. Que la empresa crezca está en la base de la fuente de trabajo.

Principios generales del Derecho Laboral

Los principios generales del Derecho Laboral tienen dos funciones fundamentales:

- Fuente supletoria: cuando la ley deja vacíos o lagunas, y no existe jurisprudencia, uso o costumbre aplicable, los principios de derecho del trabajo entran como suplemento.
- Fuente interpretadora: sirven también para interpretar la normativa vigente, cuando ésta es confusa o haya diversas interpretaciones posibles.

A continuación se señalan algunos principios básicos del Derecho Laboral:

Principio protector

El principio protector es el principio más importante del Derecho Laboral. Es el que lo diferencia del Derecho Civil. Parte de una desigualdad, por lo que el Derecho Laboral trata de proteger a una de las partes del contrato de trabajo para

equipararla con la otra, a diferencia del principio de igualdad jurídica del Derecho privado.

El principio protector contiene tres reglas:

- Regla más favorable: cuando existe concurrencia de normas, debe aplicarse aquélla que es más favorable para el trabajador.
- Regla de la condición más beneficiosa: una nueva norma no puede desmejorar las condiciones que ya tiene un trabajador.
- Regla in dubio pro operario: entre interpretaciones que puede tener una norma, se debe seleccionar la que mejor favorezca al trabajador.

Principio de irrenunciabilidad de derechos

El trabajador está imposibilitado de privarse, voluntariamente, de los derechos y garantías que le otorga la legislación laboral, aunque sea por beneficio propio. Lo que sea renunciado está viciado de nulidad absoluta. La autonomía de la voluntad no tiene ámbito de acción para los derechos irrenunciables. Esto evidencia que el principio de la autonomía de la voluntad de Derecho privado se ve severamente limitado en el Derecho Laboral.

Así, un trabajador no puede renunciar a su salario; o aceptar uno que sea menor al mínimo establecido por el ordenamiento; si la jornada de trabajo diaria máxima es de 12 horas, un trabajador no puede pedirle a su empleador que le deje trabajar durante 18 horas.

Principio de continuidad laboral

Le da la más larga duración posible al contrato de trabajo, por el hecho de ser ésta la principal (o única) fuente de ingresos del trabajador.

Principio de primacía de la realidad

No importa la autonomía de la voluntad, sino la demostración de la realidad que reina sobre la relación entre trabajador y empleador. Así, ambos pueden contratar una cosa, pero si la realidad es otra, es esta última la que tiene efecto jurídico.

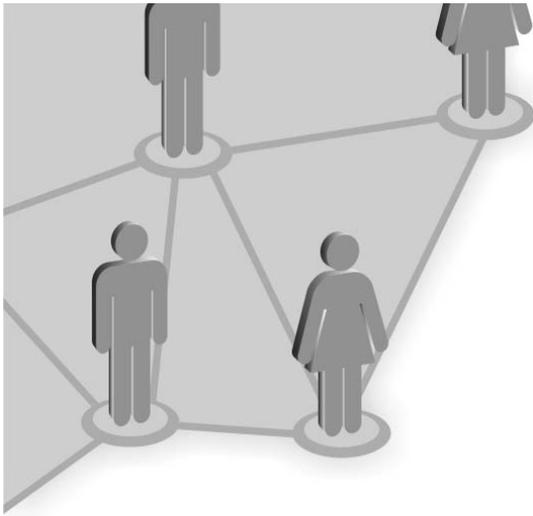
Principio de razonabilidad

Tanto el trabajador como el empleador deben ejercer sus derechos y obligaciones de acuerdo a razonamientos lógicos de sentido común, sin incurrir en conductas abusivas del derecho de cada uno.

Principio de buena fe

El principio de la buena fe es una presunción: se presume que las relaciones y conductas entre trabajadores y empleadores se efectúan de buena fe. Por el contrario, aquél que invoque la mala fe, debe demostrarla.

Fabrizio Bacigalupo



VII

El rol del trabajador y el rol del empresario

En la séptima reunión del miércoles 30 de septiembre se analizó un tema que ya había surgido en reuniones anteriores: la confusión de roles. En esta definición de roles vuelve a plantearse la delgada línea que separa el papel del sindicalista del propio empresario.

Para profundizar más este concepto, se pidió a los asistentes que reflexionaran sobre cuál creían que era el rol del empresario y el rol del sindicalista.

Éste es el resumen de las opiniones vertidas:

- Creo que hay una confusión grande en torno al rol del trabajador y el rol del empresario. Es un tema que lo vemos todos los días. Lo explico por intermedio de un ejemplo: hubo una serie de accidentes menores en la empresa en la que trabajo. Fuimos a una reunión con la gerencia general porque estábamos preocupados y surgió este tema de cuál es el rol. La empresa dice que la seguridad es responsabilidad de todos, incluidos los trabajadores, y ahí surgieron las discrepancias porque en definitiva quien termina definiendo si se coloca una protección o no, si se define o no una medida de seguridad, es el supervisor, el mando medio o el responsable de la seguridad, y no el trabajador.
- La definición clara de los roles ambienta la cooperación, pero eso no es posible cuando confundimos los roles, cuando los mezclamos. Sucede para un lado y para el otro: en ocasiones vemos que el sindicalista actúa como si hubiera asumido el rol del empresario y cree que maneja la empresa.
- En ocasiones el empresario quiere ocupar el rol del sindicato. Lo explicito mediante una anécdota: cuando en la empresa donde trabajo contrataron a una nueva funcionaria como gerente de Recursos Humanos, lo primero que ella hizo fue colocar en la cartelera sindical una información que indicaba que ante cualquier pedido de ayuda, o colaboración, la persona debía hablar con tal persona de Recursos Humanos, o sea en la cartelera sindical remitía a una sección empresarial. Hubo una evidente confusión de roles. Le hablamos, y la mujer comprendió el error, pero podía haber derivado en un conflicto.
- Cuando se habla de Mejora Continua hay tres gerenciamientos: el gerenciamiento por las directrices, el gerenciamiento de la rutina del trabajo,

del día a día y el gerenciamiento del crecimiento del ser humano. Para mí un rol clave del trabajador es gerenciar la rutina del día a día.

- El rol del empresario es pensar la empresa para dentro de cinco, diez o 20 años. Cómo va a perdurar la empresa; eso es una responsabilidad exclusiva del empresario, pero es perjudicial que el empresario se ocupe del día a día.
- El empresario busca, fundamentalmente, dos cosas: en primer lugar rentabilidad y que la empresa sea sostenible, y en segundo lugar le preocupa el poder de dirección. Yo he participado en consejos de salarios y advierto que muchas veces el dirigente empresarial siente el peligro de perder el poder de dirección. Ese miedo genera una actitud opuesta que aleja la posibilidad de cooperar. Hay sindicalistas que tienen claro que el poder de dirección pertenece al empresario. Pero hay sindicatos que sí lo discuten, y eso lo he visto con mis propios ojos.
- Cuando el sindicato siente que estamos en medio de una “lucha de clases”, y actúa en función de esa concepción, invariablemente termina queriendo ocupar el rol del otro.
- Puedo decir con total conocimiento de causa que muchos inversores extranjeros vendieron la empresa en Uruguay porque ellos percibieron que habían perdido el poder de dirección. Esto es un ejemplo claro de instancias en que el sindicalista no ejerce el rol sindical. Para mí el que más pierde en este caso es el trabajador, porque el empresario que vendió esa propiedad generalmente tiene una reserva de dinero. Yo quise participar en este Grupo organizado por ACDE y la FKA porque me parece que aquí todos creemos que no hay ninguna posibilidad de que gane uno y pierda el otro. Esa posibilidad es una “suma cero”. Ganamos las dos partes o perdemos las dos.
- Debe estar clara toda la cadena de los roles. Todo el universo en la empresa debe estar consustanciado en cuál es su rol, tanto la parte gerencial administrativa, la parte técnica como el trabajador con menos calificación.
- El rumbo de la empresa le corresponde al empresario, pero con la participación activa de todos los integrantes de la organización, cada uno dentro de la especificidad que tiene. Este conjunto es un elemento principal no sólo a la hora de definir las acciones diarias, sino también cuando se evalúa el futuro de la organización.
- La dirección final pertenece al dirigente empresarial, que es en definitiva el que tiene que asumir riesgos y responsabilidades. Pero esto no quiere decir que no tenga en consideración los aportes y sugerencias del trabajador, que es el que conoce mejor la operativa diaria.
- Como empresario comparto que hay que diferenciar los roles, pero agregó que el trabajador puede asumir más roles de los que a priori se cree, o los que establece su contrato de trabajo. No tiene ningún sentido que personas que tienen capacidades, que tienen inteligencia, no puedan ejercer el día a día de la empresa. En este caso la dirección de la empresa no debe estar indicándoles cómo hacen el día a día. Pongo el ejemplo de la organización de una fiesta de

15, o un casamiento, ¿qué rol cumple el maître? La sociedad dice que es un rol clave. Para mí es prescindible. El mozo sabe exactamente cómo llevar el plato, cómo te tiene que atender, qué tiene que hacer.

Extrapolar experiencias

Un tema que asomó durante varias reuniones fue la ventaja o el riesgo de extrapolar experiencias de otros países. En la séptima reunión se avanzó en el tema y se plantearon las siguientes reflexiones:

- A veces, cuando se traen otras experiencias, lo que se busca es sacarle más provecho al trabajador, darle responsabilidades que no le correspondan, explotarle más, como se ha dicho aquí. El uruguayo no está preparado para eso.
- No se pueden extrapolar las experiencias de otros países, así, ligeramente. Creo que el uruguayo no está preparado para trabajar de otra forma porque tiene otra idiosincrasia. Recuerdo que vinieron unos chinos a instalar una máquina y poco después cuatro compañeros fueron a China. Y se sorprendieron mucho porque allá los trabajadores vivían en el mismo lugar de trabajo, sólo veían a su familia una vez por mes, porque la distancia era enorme. Cuando los chinos vinieron acá para armar la máquina, trabajaban desde las 7 de la mañana hasta las 10 de la noche sin parar. Y aquí tenemos la ley de ocho horas desde principios de siglo. Son realidades distintas y costumbres distintas.
- Siempre defendiendo la idea de copiar un modelo, de ver cómo adapto ese modelo de otro país a nuestro Uruguay. Porque nuestro país no está en condiciones de crear nada, de innovar nada en estos temas, en los que estamos muy rezagados. Puedo asegurar que va a haber mayor distribución si hay más generación de riqueza. Y eso depende de la gestión. Y una buena gestión debe observar los buenos ejemplos del mundo, en particular en todo lo vinculado con las relaciones laborales.
- Hay países como Alemania donde la cogestión está establecida por ley desde los años 20 del siglo XX. Una metalúrgica, por ejemplo, de acuerdo a la ley, debe tener en su directorio representantes de los trabajadores, que pueden ser del sindicato o elegidos por voto secreto. Ése es un caso donde se extendió, se amplió el rol del trabajador. ¿Cómo vamos a prescindir de los buenos ejemplos del exterior?
- Las experiencias de otros países no hay por qué trasladarlas tal cual son, sino adaptarlas. Un ejemplo es cómo se adaptó el toyotismo en Brasil: en la línea de montaje tenían un mástil con una luz. Cuando un trabajador se cansaba o trabajaba más despacio, la luz se ponía amarilla y todo el equipo le advertía o le daba fuerzas al trabajador para seguir. Cuando se ponía roja, todo el grupo estaba tenso porque el pobre João no podía más. Pero la luz se prendía al ritmo de Brasil, a ritmo de samba, no al ritmo de Japón, sino respetando la idiosincrasia brasileña. ¡Casi nunca la luz se ponía roja! ¿Cómo traer a Uruguay una serie de conceptos que no los inventó Uruguay, que no son uruguayos, para adaptarlos y aplicarlos y que den resultados?

- No comparto ese temor de extrapolar experiencias del exterior. Voy a retrotraerme a los años 1992 y 1993, cuando nosotros queríamos explicar en la empresa los conceptos de Calidad Total y Mejora Continua. Inmediatamente corrió como reguero de pólvora por la empresa que yo, además de explotarlos físicamente, ahora quería explotarlos mentalmente. Pero si cualquiera de ustedes va ahora a la empresa y pregunta si se sienten explotados, todos dirán que ocurre exactamente lo contrario. Y los invito a que vengan y pregunten libremente. Con esos conceptos se logró otra forma de relacionamiento. Está comprobado que las formas más tradicionales siempre llevan a un impasse, que no generan riqueza que seamos capaces de compartir entre todos.
- Siempre hay que estar mirando más allá del horizonte, a los ejemplos del exterior. Yo siempre me pregunto ¿qué país le dejo a mis hijos? ¿Cómo revertimos la tendencia que tiene este país hacia el estancamiento? Si uno observa a Brasil, hace 50 años estaba mucho más atrasado que Uruguay. Países como Chile y Perú eran menos que nosotros. Hoy, en cambio, el modelo es Chile. ¿Por qué creció Chile? Esos países han pasado por penurias, terremotos, cataclismos, que los torna más unidos como país y los catapulta para salir adelante. El fútbol es un reflejo. En los 50, 60 yo iba al estadio y de preliminar se traía un cuadrito de Porto Alegre, que ni siquiera sabíamos el nombre. Eran unos jugadores con camisetas rojas: el Internacional. Hoy es un gran equipo. Antes no existía. En general tiene mucho que ver el mercado. Los países que tienen gran mercado crecen más rápido que los que no tenemos. Pero la realidad es ésta y nos tenemos que preguntar por qué gente que hace 30, 40 años estaba mucho peor, hoy está mejor. Yo creo que eso tiene que ver con el tipo de gestión.
- No siempre es bueno traer ejemplos del exterior, ni idealizar el pasado. Un amigo decía “todo tiempo pasado fue mejor”, y para mí es al contrario. Yo antes pasaba frío y hambre y ahora no.

Más sobre los roles

Otro tema recurrente, que iba y venía en las reuniones, aunque con mayor nivel de elaboración, era el de los roles.

- El tema de los roles es difícil tratarlo porque los roles no están establecidos en los textos. Generalmente no están escritos. En todo caso el rol del trabajador que está establecido en el contrato es el 1% de su trabajo.
- El dirigente empresarial es celoso del poder de dirección, esa es una realidad. No lo quiere compartir con los demás. El poder de decisión pertenece al empresario, pero hay instancias en que comparte ese poder con el trabajador, o se llega a la cogestión a través de la negociación colectiva, donde discuten ambas partes. El consejo de salarios, así como la ley de 1943, es otro ejemplo donde participan los dos sectores. En esa instancia el trabajador pudo discutir algunos temas que no son propiamente de su salario y las condiciones de trabajo en la empresa. Se abre una pequeña ventana a la gestión común. Después está el tema de las distintas formas de participación. Siempre se dice que, respecto al tema de la participación y de los roles, los uruguayos no tienen la actitud adecuada, lo que hace que sea difícil que ambas partes se pongan de acuerdo para co-dirigir la empresa. Por el lado del movimiento sindical, por causa de

la ideología, que provoca un rechazo, y del lado empresarial por el celo de no compartir el poder con nadie.

- Yo comparto lo que se dice de que los trabajadores son los que conocen el día a día, pero el trabajador no tiene que pensar el futuro de la empresa. Son roles diferentes y no hay que mezclarlos. Como se dijo aquí, la dirigencia empresarial es la que piensa en el futuro. Y la experiencia le permite al trabajador ejercer la diaria. Ése es su rol.
- Si jugamos el mismo partido de siempre, llegamos siempre al mismo lugar. Tenemos que inventar cosas nuevas. No hay que tenerle miedo a la innovación en estos temas, aunque haya prejuicios de que los uruguayos le tememos a los cambios.
- Es en la negociación colectiva donde se ejerce el poder de intervenir sobre los resultados de la empresa, porque todo en la empresa termina registrándose en un balance. El objetivo de un dirigente empresarial es el balance, y todo lo que se haga va a afectar ese punto final. Pero también hay un poder que ejerce el dirigente sindical sobre la empresa, que afecta los resultados de la empresa, y esto es lo más normal, pero esto no es cogestión ni codirección sino algo común en la empresa. En los directorios de la empresa pueden estar los trabajadores. Pero ojo, porque las sanciones por las responsabilidades no son iguales, es decir, cuando hay incumplimiento, el empleador es el que tiene más para perder, el que corre más riesgos. La multa que eventualmente impone el Estado por algún incumplimiento va al capital y no al trabajador. O sea hay responsabilidades donde el dirigente empresarial dice “soy yo solo, pero acepto sugerencias o aportes de los demás”. Éste es el gran tema de cómo participan los demás cuando la decisión final es del empresario. Y luego repartamos mejor las utilidades. Una parte es para el capital, otra para los trabajadores, otra debe volcarse para la empresa y otra a los clientes. La empresa tiene que reinvertir. Si no reinvierte, se suicida. Además de repartir adentro, a los trabajadores y luego a los clientes, mejorándoles el producto.
- El empresario siempre está dispuesto a hablar de salario y rentabilidad. O sea siempre está dispuesto a hablar sobre más plata, lo mismo que el dirigente sindical, porque para el sindicato éste es el tema fundamental, como lo es la seguridad, estos son los temas básicos. Los sindicatos tienen en estos temas un rol ineludible, porque los empresarios, empecinados en la rentabilidad, pueden a veces descuidar la seguridad. A veces puede no ser el tema central. Lo que el empresario no está dispuesto a ceder es el poder de dirección. Eso está claro, por más que lo edulcoremos con palabras.
- Yo los veo como un solo equipo. Y eso enriquece al dirigente empresarial y al trabajador y por lo tanto le da valor a la empresa. Nadie es experto en todas las disciplinas cuando tenemos que tomar decisiones. Cuando hay encrucijadas, no hay un solo experto. Y además la participación de cada uno fortalece la confianza. Eso además le da una proyección a la empresa totalmente distinta, porque lógicamente el trabajador se involucra de una manera diferente, se le generan expectativas, y el dirigente empresarial aprende a valorar los aportes del trabajador. Por eso yo creo que las fronteras de los roles tienden a diluirse más de lo que están. Ya nos son tajantes como antes. Y esas fronteras de los roles no quedan congeladas para siempre, sino que se mueven.

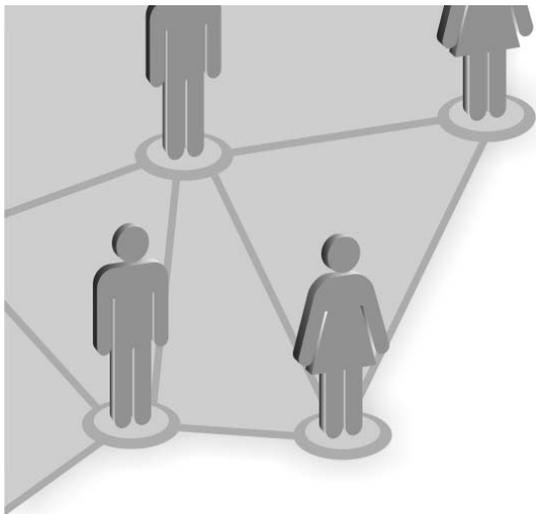
- Somos una empresa de servicios, en el sector transporte, y cuando tenemos que tomar decisiones, como por ejemplo la elaboración de turnos para la próxima temporada turística, involucramos a todos, hacemos reuniones con los guardas, los conductores, los supervisores y los gerentes. Y de ahí surge la diferencia o el acuerdo y al final llegamos a la mejor solución. Esto es empírico, no teórico: cuando todos se involucran, las cosas salen mejor.
- Trabajamos con gente. La gente tiene sus problemas personales, familiares y como el trabajo es un segundo hogar, esa problemática se vuelca ahí. La gente entiende mejor la cadena con cada eslabón y su rol, si se involucra y si comprende toda la problemática de las otras personas.

Diferentes tipos de liderazgos

La charla pasó entonces al último tópico del día: diferentes tipos de liderazgos.

- Cuanto más se delega autoridad, autonomía, responsabilidad para que el trabajador ejerza la rutina, el día a día, mejor es el resultado para todos. Si todas las tareas están descritas a priori respecto a cómo se deben hacer, y no están descritas con la participación de los que las van a hacer, no se potencia el conjunto. El gerente tiene la función de disgregar las tareas y pedirle a los trabajadores su opinión sobre cómo las quieren hacer, porque de este modo el resultado se optimiza. Lo único que les pido, como empresario, son elementos para medir esa tarea. Índices de control, llámenlos como quieran, termómetros de cada tarea. Lo que el gerente también puede hacer es mostrar al grupo quién hace las cosas mejor. “Tal empresa, en tal lado, en tal país: vayan ustedes, vean cómo es, resuelvan cómo hacer, lo copian, lo mejoran, y modifican ese patrón de conducta”. Con este esquema tenemos muy buenas remuneraciones fijas y remuneraciones variables que están vinculadas con la mejora de estos índices, de la evolución de esos índices. Uno no pierde el poder, cambia el tipo de poder. Es totalmente distinto.
- Recomiendo dos libros de James Hunter, “La paradoja”, y “Las claves para enfrentar la paradoja”. Ahí se explica claramente lo que es liderazgo por servicios. ¿Soy verticalista o participativo? Lo imprescindible es que se conozca que hay otra manera de encarar estos temas. La inversión es consecuencia de un sistema de gestión. Si gestionamos bien, aparecerá el dinero para invertir. Si todas las empresas en Uruguay reinvirtieran todos los años la depreciación que sufre la empresa, todos estaríamos mejor.
- Un tema que hay que tratar, pero que todavía no ha surgido en el Grupo, es el de la sospecha. La sospecha erosiona cualquier vínculo. Puede ser la sospecha de que me van a explotar, o la sospecha de la pérdida de poder del empresario o la sospecha de la pérdida de poder del dirigente sindical. Y la sospecha surge cuando hay cambios. Y estamos en tiempos de cambios, en todo el mundo, ¡vaya si estaremos! Si empiezan a aparecer sistemas nuevos de gestión, de liderazgos, que de pronto el sindicalista no conoce ni maneja, puede sospechar que va a perder poder. Eso también entra a jugar. ¿Podré seguir siendo dirigente sindical en estos grupos de autogestión, que no tienen dirigentes, como los que se acaban de mencionar? Hay que pensar también en el futuro de estos roles. Hay que entender los intereses subyacentes que

están detrás de la discusión, porque no todas las empresas en Uruguay ni todos los sindicatos están preparados para aceptar elementos tan nuevos. Si todas las empresas son autogestionadas, ¿yo tengo un rol? ¿El dirigente sindical tiene un rol en ese tipo de empresa? No todos queremos aceptar cambios abruptos, ni queremos aceptar roles o funciones nuevas, cuando desde hace décadas nos acostumbramos a las anteriores. Y hay que recordar esa frase: “cambiar instituciones es como cambiar cementerios: no se cuenta con el apoyo de los que están adentro”.



VIII

El legado

La octava reunión se realizó el miércoles 14 de octubre. En primer lugar se planteó el riesgo de caer en anacronismos, es decir, mirar con ojos de hoy algo que pertenece al pasado. Una mirada anacrónica, en este sentido, induce a error. Esto puede ocurrir con las relaciones laborales cuando uno está demasiado apegado a textos del pasado, a dogmas o principios que pudieron estar vigentes y válidos en otra época, pero cuya aplicación práctica, hoy, con los cambios vertiginosos sufridos por el mundo en los últimos 20 años, los torna imposibles de aplicar.

Como ejemplo de estar apegado a principios, más que a realidades, se citó cuando hoy en día se condena al consumismo, sin cortapisas. Pero el consumismo es justamente lo que ha generado riquezas, se dijo, lo que ha permitido que países como China e India estén creciendo como ningún otro en el mundo. Además, el consumo es el motor de la economía. Pero hay un límite: una cosa es alentar a que el fabricante de televisores innove e invente el control remoto, pero otra cosa es la “fiebre del consumista”, que hace que una persona “necesite” tener siete televisores en su casa para sentirse bien. En los últimos 50 años la riqueza creció cuatro veces más que en el periodo anterior, y el motor fue el consumo, el mercado.

Luego se planteó el siguiente ejercicio: “Hoy es el último día en su cargo en la empresa o en su cargo en el sindicato. Su sucesor está a su lado. Usted piensa en todos esos años, en la experiencia adquirida en torno a las relaciones laborales y siente que le gustaría transmitirle una frase, ¿cuál sería esa enseñanza, ese consejo, que resumiría en un concepto toda su experiencia, todo lo que usted aprendió sobre las relaciones laborales?”.

El ejercicio no consistía en darle un discurso al sucesor, sino en decirle lo que uno considera más relevante. Esta pregunta está inspirada en una tendencia actual de las universidades, donde se le plantea al profesor cómo dictaría su última clase, qué diría en su despedida, lo que obliga a pensar desde una posición diferente.

Éste es el resumen de las opiniones emitidas:

- Yo menciono seis conceptos:
 - a- Todas las cosas tienen solución; no ceder a las presiones; no tomar decisiones apresuradas; buscar sinergias y la opinión de los demás antes de tomar una decisión.

- b- Establezca un plan para levantar la barrera de la desconfianza. Promueva la honestidad y la confianza como sistema de trabajo.
 - c- El objetivo es la sustentabilidad de la empresa. Ésta estaba antes de nosotros y seguirá después.
 - d- El trabajo lo hace la gente. Hay que identificar lo que impide que la gente sienta orgullo por su trabajo.
 - e- Cumpla con la palabra empeñada, porque eso lleva a la credibilidad.
 - f- Establezca límites y aplíquelos cuando sea necesario. Todo grupo humano los necesita.
- Lo primero que transmitiría sería la importancia de la lealtad. No caigas en la tentación de ofrecer o aceptar arreglos que vayan más allá del ámbito natural de las relaciones laborales o que sean de dudosa legalidad. La honestidad y la actuación consistentemente apegada a los principios de ética profesional, son los activos más importantes que siempre debes preservar.
 - Destaco estos cinco puntos:
 - a- Cuando se negocia, establecer lo que es negociable y lo que no lo es, con cabeza abierta, para no generar falsas expectativas.
 - b- Tomar en cuenta que la confianza se construye con el tiempo y se destruye en un instante, menos de lo que dura un lirio.
 - c- Pensar antes de hablar, eventualmente escribirlo.
 - d- Siempre actuar con transparencia, presentando las cosas claras y concisas.
 - e- Apostar a dignificar el trabajo, aplicando la Calidad y la Mejora Continua. Es básico que uno jamás olvide que tras el trabajador está un ser humano con todas sus complejidades.
 - Agrego lo siguiente:
 - a- Preservar ambientes participativos de gestión, valorar el trabajo en grupo.
 - b- Preservar valores, trabajar por los valores.
 - c- Es clave la simplificación de las operaciones. Todos tenemos la tendencia a complicar.
 - d- Brindar estímulo a las iniciativas de las personas y los grupos, apuntar al empoderamiento, lo que implica delegar autoridad y autonomía para ejercer las tareas.
 - e- Ejercer liderazgo por servicio, esto significa entender que el liderazgo que queremos fomentar, es que no estamos para que nos sirvan, sino que estamos para servir, para mejorar las condiciones de trabajo y de vida de la gente.
 - El liderazgo duele; si no duele, no se ejerce el liderazgo. El nuevo liderazgo es dar vuelta la pirámide y en vez de estar pidiendo que me rindan cuentas, hay que hacer todo lo que esté a mi alcance para ver cómo yo puedo ayudar para que las cosas se hagan mejor. Esto implica incentivar la polifuncionalidad de la persona. Para el verticalismo y el taylorismo, las personas pueden hacer una sola cosa bien; para nosotros, en cambio, las personas pueden hacer varias cosas bien. Más que un Maradona, un fenómeno excepcional, apostamos a 11 que hacen todo bien, aunque no sean Maradona.
 - Siempre establecer metas ambiciosas. El líder debe poner la proa hacia dónde se dirige el barco.

- Gerenciar significa que todos estén permanentemente resolviendo problemas. No deseo que sólo el 40% del personal esté abocado a la solución del problema, sino que es necesario el 100% de participación.
- Destaco lo siguiente: simplicidad, proximidad, apoyo y confianza mutua en las relaciones de trabajo. Y sigo enumerando: gerenciar el crecimiento de las personas, la educación, la capacitación y el entrenamiento en el trabajo y todo con contenidos simples. Instrumentar las remuneraciones fijas, variables y, si se puede, remuneración por habilidades. Implementar la “práctica del reconocimiento”: no hacerse el distraído, y cuando el otro hace las cosas bien, decimos simplemente que está haciendo su trabajo, y si está mal, lo rezongamos. Esto no es un refuerzo positivo. La “práctica del reconocimiento” se hace al revés: estimulando. Creando un ambiente de trabajo motivador y desafiante para el grupo. Implementar la comunicación-negociación. Siempre se puede mejorar y llegar a soluciones. Estos son los paradigmas de gestión que mantenemos en la empresa al día de hoy.
- El legado sería:
 - a- Conocer al grupo de gente con que se trabaja, incluido su entorno familiar, si se puede.
 - b- Escuchar mucho, escuchar profundamente, para poder entender correctamente y actuar en consecuencia.
 - c- Tener claro que el objetivo es la supervivencia de la empresa, porque es lo que nos permite tener trabajo hoy y en el futuro.
 - d- Siempre es mejor negociar que imponer, aunque a veces sea difícil o parezca imposible.
 - e- Todos somos diferentes, y deben estar claros los valores y principios de los otros y los propios para que la relación entre todos sea más simple, para lo que es importante que todos conozcan las reglas de juego, como en el fútbol.
 - f- No actuar por impulsos. Cuando nos damos o nos dan “manija”, se pierde el foco y energía, y la “manija” muchas veces no era verdad.
 - g- Ser prudente, pero sin dilatar demasiado las decisiones.
 - h- Dar respuestas siempre. Que nada quede colgado, o pendiente.
 - i- Buscar la mejor manera de decir las cosas, pero decirlas, no quedarse con algo importante atragantado.
 - j- Brindar reconocimiento público a los trabajadores que se lo merecen, y los trabajadores deben reconocer al empresario, porque todos precisamos estímulos. Aunque sean pequeños gestos. En resumen, todo esto significa conocer más e involucrarse con la gente. Al fin, de todos los vínculos humanos, la relación laboral es de las más estrechas, porque es donde pasamos la mayor parte de la vida.
- Siempre trabajamos en el recambio generacional, siempre hicimos un proceso para captar compañeros más jóvenes. Por ejemplo, en este momento, estoy en el proceso de preparar un sucesor. Porque la del sindicalista no es una tarea como para irse de un día para el otro y “que se arreglen”. Hay toda una serie de responsabilidades.

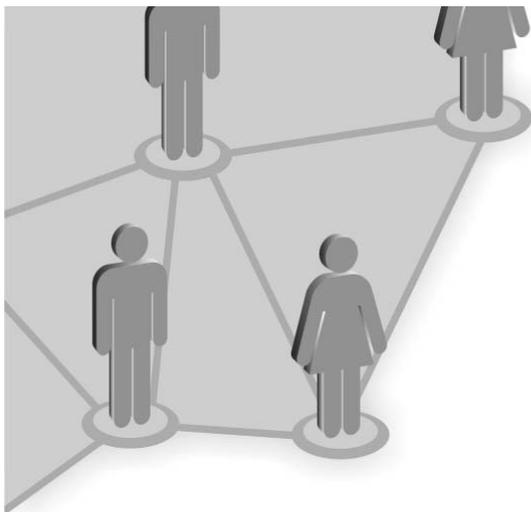
Los valores

Cuando surgió el vocablo “sucesor”, de la mano se comenzó a tratar el tema de la importancia de transmitir valores y principios éticos. Éste es el resumen de lo que se dijo:

- Hay que priorizar siempre la honestidad del joven. El Director Técnico de fútbol Menotti, de Argentina, decía que prefería un jugador técnico, porque luego él se encargaba de agregarle la parte física. Él decía que si en cambio priorizaba un atleta, con un físico extraordinario, luego le resultaba difícil lograr la “aptitud técnica”. Para mí la honestidad, como la “aptitud técnica”, de Menotti, es la clave para adquirir luego las otras virtudes, o sea la honestidad es la “aptitud técnica”. Puede ser muy talentoso pero si no tiene transparencia, integridad, a la corta o a la larga será difícil. Yo debo escucharlo y advertir sin margen de dudas que dice la verdad. Debe ser responsable, porque la decisión que él toma puede causar daño. Debe ser serio, todos los temas que maneja debe hacerlos con seriedad. Tiene que ser auténtico, no puede ponerse dos trajes, debe ser el mismo en todos los ámbitos. Debe ser humilde. Debe tener orejas grandes. Hay que saber escuchar: yo, por ejemplo, voy a todos los ámbitos donde se pueda escuchar. Y el respeto es otro aspecto clave. Respeto con los compañeros de otras líneas ideológicas, no importa para dónde patean, respetar a los que piensan diferente, y respetar al empresario, a los mediadores, a los abogados. En un consejo de salarios un compañero se desprendió la camisa hasta la mitad del pecho porque hacía demasiado calor. Yo le dije que se abotonara la camisa: las abogadas del MTSS son mujeres. Se enojó. Pero son cosas que hay que cuidar. Pero esto mismo que estoy diciendo para un eventual sucesor yo se lo transmito a mis hijos. Son principios que adquirí de mis padres. Lo que vale en mi casa vale en el sindicato. En estas cosas no hay dos bibliotecas. Y después le diría que es importante capacitarse, informarse. Si tenés tiempo, con Internet, informate acerca de dónde trabajás, el sector, las perspectivas, cómo está el mundo en esa área. El sindicalista nuevo precisa una capacitación diferente.
- El respeto al otro es el comienzo de todo, escucharlo, comprenderlo, lo que no implica adherirse, sino respetar su dignidad y tratar de entender el planteo del otro. Y también respeto a uno mismo, debe haber honestidad con lo que uno cree. Sobre estos dos pilares se construye la relación, con la firmeza y la responsabilidad que implican los diferentes roles, para que la empresa sea sustentable.
- Acá está ocurriendo algo que ocurrió en la primera reunión de este Grupo: la inmensa mayoría de los conceptos que oímos son válidos para los dos lados, para el empresario y para el dirigente sindical.
- El legado que quería dejar, en cuanto a los principios, es la actitud con que uno enfrenta la relación: uno debería tratar de dar el máximo de SÍ al otro, reservando el NO exclusivamente para lo que realmente no se puede, después de agotadas todas las instancias. O sea, la actitud de la relación es por la positiva, dejando la negativa para lo que no es negociable de verdad, porque afecta al núcleo, por ejemplo derechos adquiridos, como el de propiedad.

- Yo a mi sucesor le diferenciaría lo que es un negocio, que sólo busca ganar dinero, de lo que es una empresa, que es un lugar donde los protagonistas son las personas, un grupo que comparte sueños y valores para construir algo.
- Si bien hay actitudes comunes, están los roles, como se ha hablado en este Grupo, y que en cada reunión de este Programa me resultan más claros. Hay un rol claro del empresario que es la responsabilidad de que la empresa continúe. Cuando eso está en juego, aunque haya críticas, aunque el sindicalista puede no entenderlo o no acompañarlo, el empresario debe actuar con firmeza y responsabilidad. Y el otro tiene que entenderlo, flexibilizar.
- La esencia es plantear una relación con honestidad. Y para esto prefiero pensar con el corazón que con la cabeza. Son clave los valores de las personas. Es difícil construir, en una negociación, si los valores morales del otro son jodidos. En esta sociedad capitalista, con patrones y empleados, hay reglas de juego, que deben respetarse. Es un riesgo si yo invado el rol del otro, porque desconozco las reglas de juego. Pongo el ejemplo de una máquina: podemos exigirle a la empresa que deje tantos trabajadores operándola, porque el rol del sindicato es exigir que ahí queden compañeros, pero el nombre de esas personas corresponde a la empresa, es el rol de la empresa, y no puedo invadir ese rol. Esto que hoy me parece elemental, no me resultaba tan claro al inicio de las reuniones.
- Le subrayaría al joven sucesor la importancia de las reglas de juego. En esta sociedad capitalista, yo me atengo a estas reglas de juego y si me opongo a esta sociedad capitalista, trato de cambiar la sociedad pero por otra vía, no en el trabajo. Hay otros que lo ven diferente y confunden una cosa con la otra, y se aprovechan de la relación laboral para buscar otros objetivos. Esto también es algo que ahora me queda más claro.
- Es increíble pero tuvo que aprobarse una ley para que hubiera una cartelera sindical. Paso a paso se obtienen logros. El viernes pasado, tras 60 años de lucha, pudimos visitar una fábrica. Antes, si los empresarios no querían, no se podía visitar. Tras los consejos de salarios, negociamos que pudiéramos ingresar a visitar la fábrica. Nos veían como si fuéramos enemigos en una guerra. Yo le diría esto a mi sucesor: hay que obtener los logros paso a paso, con metas claras. Este Grupo ha actuado así.
- Retomo el tema del respeto. Hay casos en que de un lado participan los dueños, y del otro lado participan delegados del sindicato que no tienen autonomía para decidir. Ahí lo que falta es respeto. O sea, no respeto al otro porque mandé gente que no tiene autonomía para definir. Si es el representante, sí puede firmar el acuerdo. Con los empresarios sucede lo mismo, a veces manda a alguien “a la guerra”, que no tiene representación. Lo que hay allí es, por encima de todo, falta de respeto. Es importante que el empresario tenga la responsabilidad, la autoridad y la autonomía para decidir. Si no, se empantana la negociación. Nos ocurrió un caso en que había empresarios que querían el acuerdo y el sindicato también lo quería, pero los representantes no estaban autorizados a firmar. Si no tengo la autoridad, debo expresarlo. Autoridad, responsabilidad, y autonomía. Si no se tiene, estoy jugando con fuego. A mi sucesor le dejaría este concepto.

- Si la comunicación es honesta y franca, si hay sinceridad, y valores similares en los dos lados del mostrador, el camino está allanado. Respecto a los roles, vivimos momentos de cambio, por eso siempre surge el tema de los roles en este Grupo porque están cambiando. Algunos deben empezar a actuar con pedazos del rol del otro, porque no podemos quedar rezagados frente al mundo: competimos con el mundo, no con el vecino.
- Si bien las relaciones laborales en Uruguay no son buenas, nos guiamos mucho por la prensa o por las declaraciones de las Cámaras y las centrales sindicales. La población económicamente activa la integran 1.400.000 trabajadores. ¿Hasta qué punto estamos bombardeados por los discursos de la cúpula del empresariado y del sindicato y ese ruido nos impide advertir que en la enorme mayoría de los casos no hay conflicto, o no reparamos en todos los aspectos que tenemos en común? A esa nueva realidad, se llega muchas veces con conceptos empresariales un poco anticuados, y conceptos sindicales anclados en el pasado, que le desconfían a lo nuevo. En lugar de ponerle un muro que separa esas dos realidades e impide que se vean, se debería poner una ventana.



IX

Los SÍ y los NO de las RRL

La última jornada, el miércoles 28 de octubre, fue de resumen, para colaborar con la elaboración de una guía de qué hacer y qué no hacer en materia de relaciones laborales. Los diez SÍ y los diez NO. En las jornadas anteriores se lanzaron muchas ideas, que podrían llamarse “valores”, aunque sería más útil llamarlos “comportamientos”. Entonces en la última reunión se buscó sistematizar los comportamientos SÍ y los comportamientos NO. Qué les gustaría tener en una cartilla en el bolsillo que les recordara los diez SÍ y los diez NO. El ideal sería una guía con frases cortas y pensamientos concretos. En la reunión anterior se debatió sobre un pensamiento más articulado, la herencia, el legado. Esta vez sería algo más breve, el decálogo.

Ante este escenario los presentes plantearon los puntos, que se resumen a continuación:

- Para mí es fácil lo que NO tiene que hacer un empresario, pero no es tan fácil hablar de lo que NO tengo que hacer yo. En el SÍ pondría, en primer lugar, el pragmatismo en el diálogo de los distintos actores sociales, tanto para el empresario, el sindicato y el Estado. En el NO destaco en primer lugar a la soberbia entre las partes, cuando alguien entra con una actitud de soberbia todo se malogra.
- En la columna del NO, subrayo que la empresa nunca debe dejar de cumplir un acuerdo; el SÍ es la cara positiva de lo mismo, es siempre cumplir con lo acordado.
- SÍ al respeto, SÍ al tiempo de análisis que necesitan los representantes de las partes, suponiendo que estamos negociando por los trabajadores y por la empresa. En cuanto al NO, no cometer excesos léxicos. En la UTU, en los cursos de comunicación, se debería agregar una disciplina que se llamara “selección de vocabulario”. “Aprendamos a usar el idioma”, para evitar malentendidos, rispideces, crisis innecesarias, como lo hemos visto en este mismo Grupo: una misma palabra a veces tiene connotaciones diferentes para dos personas que están ocupando posiciones distintas.
- La columna del SÍ, la encabezo con construir confianza. La del NO, con centrarse o estancarse en posiciones rígidas, con inflexibilidad.

- Priorizo, en el SÍ, el tener un modelo de gestión participativo como marco para el gerenciamiento de la empresa, que incluya el relacionamiento laboral. Y tengo otro SÍ, que es actuar con simplicidad, proximidad, apoyo y confianza mutua en las relaciones de trabajo.
- Yo también destaco la confianza. Pero agrego un SÍ grandote a la transparencia, si uno es transparente en lo que plantea, todo se puede explicar, con las complejidades propias de este tiempo en que el mundo anda a los saltos, basta ver la crisis del 2008. Con transparencia se puede demostrar lo que uno quiere decir. NO a la inflexibilidad y las rigideces, es muy negativo ir a una negociación con posiciones que sean no negociables a priori.
- SÍ a escuchar; NO a actuar por impulsos.
- SÍ a visualizar al sindicato como parte de la solución y no como parte del problema. NO, a generar falsas expectativas. Hay que ser medido, prudente, justo, tanto si es para decir no, como si es para decir sí.
- La empresa nunca debe entrometerse en las decisiones del sindicato, ése es el NO, bien claro. Y los trabajadores SÍ deben respetar siempre los acuerdos, respetar lo que se firmó, porque eso le da credibilidad a la negociación y esto le da credibilidad a las dos partes.
- En los SÍ, para mí lo más importante es la integridad y coherencia, y el NO, lo encabeza la actitud de nunca romper la relación o el diálogo. Es la famosa “puerta entornada”. Un amigo muy viejo y sabio, de origen muy humilde, de los de antes, analfabeto, me decía: “nunca cierres la puerta. Dejala entornadita. Que siempre pueda entrar un poco de luz y de aire”.
- SÍ a la comunicación y a la negociación. SÍ al hecho de que la Visión y Misión de la empresa puedan ser comprendidas y cuenten con la participación de todos los trabajadores, lo que facilita el relacionamiento.
- Un solo SÍ grandote: después que se llega a una propuesta conjunta, las dos partes deben defenderla como si fuera propia. Las dos partes deberían defenderla con el mismo ímpetu.
- SÍ a la capacitación. La capacitación destruye la ignorancia.

No perder la calma

Un número significativo de aportes para elaborar el decálogo se refirieron a la serenidad y la reflexión.

- SÍ a conocer los límites, hasta dónde se puede llegar. En la columna del NO, nunca perder la calma o actuar por ansiedad. SÍ a la actitud empática, o sea ponerse en el lugar del otro, eso es fundamental.
- El viejo sabio que me asesoraba me decía: “a veces ponete en el lugar del otro, mirate del otro lado del mostrador. Hablá de este lado y a veces pensá desde el otro. Para saber cómo se ve el mundo desde la otra posición. Sólo así entendés el mundo entero”.

- Desde siempre yo sé bien que nunca hay que calentarse. Pero miren lo que me pasó, y lo cuento porque yo, por temperamento, no me caliento jamás. Estaba compleja la situación ante un problema particular de una fábrica. El dueño estaba porfiado. Entonces pensé: “me voy a hacer el que me enoja, voy a insinuar que la Federación se retira de la negociación, a ver si el tipo se ablanda”. Amenacé, hice toda la parodia, pero el tipo seguía igual o peor de porfiado. Y entonces me hizo calentar de verdad. Me fui, di una vuelta a la manzana y sólo regresé cuando me había calmado. Lo que sucedió es que él vino con la misma estrategia que yo, se hizo el “caliente”, prácticamente me insultó, me dijo que yo estaba “vendido”, pero en verdad estaba usando la misma táctica, “haciéndose” el enojado. Después, el tema se arregló. Eso es lo que aprendí para siempre: no perder la calma ni en broma.
- Muchas veces perdí la calma, a nivel de la empresa y de los consejos de salarios. Hay empresas que no tienen vínculos sanos entre los sindicatos y los empresarios, y eso se refleja en los consejos de salarios. Se complica cuando son demasiado disímiles, y a uno le bajan las defensas y se calienta por cualquier cosa. Hay como un enganche patológico entre las partes, del que no pueden salir. En ese caso es importante llegar a un preacuerdo antes de entrar a la sala donde se negociará. Pero comparto completamente lo que se dijo, de que nunca se debe cerrar la puerta del todo. Somos humanos. Nos calentamos. Pero hay que saber contenerse. Por eso hay que dejar la puerta entornada. Y si hay un enganche patológico, hay que lograr desengancharse antes de negociar.
- El que se calienta siempre pierde, “ésta es la ley primera”.

Un incidente

La dinámica del Grupo, en búsqueda de fórmulas prácticas, derivó a mencionar casos concretos que enturbian innecesariamente las relaciones.

- Recuerdo una ocasión en que todos los sindicatos de la enseñanza hicimos una movilización, fuimos al Ministerio de Economía y Finanzas y luego al Codicen, que nos citó al otro día para una reunión de negociación. Cuando llegamos nos hicieron una amansadora previa, antes de entrar, de 45 minutos ahí sentados, papando moscas. Estábamos muy molestos. Decidimos endurecer la posición no bien entráramos, porque consideramos que nos estaban faltando el respeto. Pero no bien entramos, el representante del Codicen, que en este caso era la “patronal”, nos dice que si bien nuestra propuesta era de recibo, era completamente inadmisible lo que había ocurrido el día anterior. Nosotros no sabíamos a qué se estaba refiriendo. Le pedimos que nos explicara, antes de expresarle nuestra molestia por el plantón. Sorprendido de que no lo supiéramos, nos explicó que uno de los miembros de la delegación sindical, que estaba ahí sentado con nosotros, había irrumpido en el Codicen con un grupo de estudiantes la tarde anterior, abriendo sin permiso la puerta del despacho de uno de los Consejeros. “Me parece absolutamente fuera de lugar, así que pónganse de acuerdo ustedes mismos si van a negociar o van a seguir actuando de la manera que él lo hizo ayer, incitando a los estudiantes a la agresión”. Nosotros no sabíamos que había ocurrido ese incidente. ¡Se nos escapó un grupo de estudiantes con ese dirigente con muchísimos años de experiencia e hicieron una barbaridad! Fuimos “por

lana y salimos esquilados". Por supuesto que en el ascensor, cuando bajamos, le dijimos de todo. Fue lamentable lo que hizo ese compañero del sindicato, que fue contra el Consejero pero también fue contra nosotros.

- En un caso así, lo que reclama la gente es una condena explícita contra esa conducta agresiva; eso era lo que estaba esperando el Consejero mientras les hacía el plantón.
- El gran problema son los que quieren marcar presencia, "robar cámara", como se dice en televisión, y a veces se tornan más realistas que el rey. El jueves de noche, previo a las elecciones nacionales del 25 de octubre, cuando también se votaban dos plebiscitos, la jefa de Recursos Humanos de la empresa pasó por donde está instalada la cartelera sindical, y quitó los dos afiches que teníamos para pronunciarnos a favor de los plebiscitos. Dijo que eso era "campaña político partidaria", y los arrancó. Los empresarios ponen el grito en el cielo cuando hay ocupaciones, y muchas veces éstas tienen justificaciones. Se dice que es un desborde, pero analizando este caso que acabo de contar, se puede ver la otra cara de la moneda, cuando hay un verdadero desborde de la patronal que puede llevar a que se tomen medidas más graves e imprevistas. Por eso, cuando hay ocupaciones, hay que analizar pormenorizadamente las raíces del conflicto. Muchas veces lo que ocurrió previamente fue un desborde injustificado que podía haberse evitado. Ocupamos porque se arrasaron principios de los trabajadores; los sindicatos deben prepararse muchísimo para negociar pero los empresarios también. Y los mandos medios mucho más. Muchas veces las medidas más graves como las ocupaciones no responden a planes maquiavélicos para quitarle el poder de dirección a la empresa, sino que obedecen a gruesos errores, simplemente.
- Ese es un caso típico de mala comunicación. Muchas veces el empresario no tiene la información necesaria y el sindicato debe convencerlo, o al menos darle toda la información necesaria para tomar las mejores decisiones.
- Un buen ejemplo de cuando se violenta el ámbito del otro es lo que se ha dicho de la cartelera sindical. La cartelera sindical no pertenece a la empresa. Creo que lo que sucedió en ese caso es una ignorancia por parte de ese representante de recursos humanos de la empresa, porque una vez que la empresa concede la cartelera, es como una embajada de otro país, ya no pertenece más a la órbita empresarial.
- Más que ignorancia fue una actitud de sinvergüenza. Yo creo que esta gerente de Recursos Humanos actuó más por "calentura" que por otra cosa, como decíamos antes. Los días de las campañas preelectorales se prestan para casos de intolerancia de las dos partes, aunque este país sigue siendo modelo en ese sentido.
- En el sector público, lo bravo son los mandos medios. Para nosotros en Primaria el sistema termina en una sola persona, que es el director de la escuela, el responsable de todo, y después está el Consejo del Codicen, que es un órgano político. Recientemente vino una circular indicando que los directores de escuela deberían pedir a los proveedores una declaración jurada de estar al día con la Impositiva. Nosotros respondimos que los directores de las escuelas

no pueden ser los controladores de la Impositiva, no son de la DGI, que es la que tiene que ocuparse de eso. Si no, entramos en un tema de idoneidad, le agregamos al director, que es un cargo técnico en educación, una tarea de controlador contable. Los 2.500 directores del país trajeron el problema al sindicato. Para nuestra sorpresa, cuando lo planteamos, el Consejo adujo que no sabía que Hacienda había enviado dicha circular. O sea en el Estado los mandos medios muchas veces son los responsables de los conflictos que se generan.

- En ocasiones los consejos de salarios con las cámaras empresariales perdieron tiempo y reuniones para discutir el tema de la cartelera sindical. Cuando yo les dije que en nuestra empresa teníamos cartelera desde la época de la dictadura, no lo podían creer, nos querían matar, nos decían que habíamos claudicado ante las demandas destempladas de los trabajadores. Había momentos en que no se hacían más las reuniones porque sólo se discutía “la cartelera sí” o “la cartelera no”, cosa que nosotros teníamos desde hacía décadas, cuando había tantos temas importantes para tratar.
- La cartelera es un termómetro de la situación de la empresa: si allí solo se incluyen protestas o comunicados agresivos, habrá que poner las barbas en remojo, porque algo anda mal en el clima de esa empresa.
- Hay lugares donde no permiten la cartelera sindical, porque hay empresas que creen que el mejor sindicato es el que no existe.

Madurez

De la mano de lo anterior, la charla se centró en tópicos vinculados a la madurez.

- Yo presido una empresa de transporte que cuando tiene un problema, lo lleva primero al sindicato que ha sido desde siempre, con o sin consejos de salarios, negociador de por sí, se involucra en el problema y generalmente al final le sugiere a la empresa cómo actuar de la mejor manera y sin que venga un organismo de afuera a asesorar. Porque ese asesor de afuera viene, se sienta en la mesa, habla, terminó la reunión y nunca más lo llaman. Desconoce la “cocina” de la empresa.
- Pese a todo, en Uruguay todavía hay que cambiarle los “pañales” a los sindicatos y a los empresarios, porque si bien en algunos ámbitos han crecido, en otros parecen bebés.
- Hubo una explosión de gente nueva en los sindicatos, con gente joven, que requiere capacitación e información. Pero a los empresarios les sucede lo mismo. El mundo cambió, pero cambió para los dos lados. Las empresas multinacionales de Europa vienen con otra cabeza. Pero las agarran los representantes uruguayos y van para atrás. Los empresarios en Uruguay deben hacer un clic. También deben hacer un clic los sindicatos, lo reconozco. El viernes 23 de octubre, dos días antes de la elección presidencial, por eso que relaté de la cartelera, que nos arrancaron los afiches, se produjo una crisis de proporciones. Y es una fábrica con 65, 70% de jóvenes, que requerían información cabal de lo que estaba ocurriendo.

- El mundo cambió en muchos sentidos, pero no cambió en lo que tiene que ver con el respeto. Lo que cambió fue el entorno. Y hay temas que se volvieron obligatorios, o sea ahora hacemos por imposición lo que, en nuestro caso, antes hacíamos voluntariamente. La gente que no se adaptó a los cambios es porque no se dio cuenta de que hay que hacer las cosas en forma diferente. Los resultados finales no son sólo los números: estos son el resultado de una relación, de un vínculo. A los empelados les digo: en un engranaje, ¿quién es el más importante? ¿Yo, el presidente?... No, depende. No sólo debemos ver los números. Se llega al objetivo gracias al enfoque humano, que es el que te lleva a determinados resultados. A veces cuesta entender esto porque se teme perder algo. Yo, que respeto al otro, a veces lo que no logro con números, lo logro como persona, ¿estás completo? ¿estás “realizado”, como se dice? ¿estás vacío? No preciso ver los informativos para saber la realidad. Lo veo en la empresa.
- Depende de la empresa. De pronto tu empresa, que es familiar, ha sido una visionaria en el tema de las relaciones laborales, y lo que para ti es obvio, para otros empresarios es un cambio radical, que algunos ni siquiera aceptan. El neoliberalismo y la globalización nos impactaron; nosotros en cambio, en nuestro sindicato, apostamos a la “mundialización”, que es una concepción filosófica diferente, que plantea el cuidarnos y cuidar el planeta, que no tiene recambio. Hoy nos encuentran a los sindicatos en un tiempo diferente. Hay que llegar a una cultura diferente que admita la participación, saber participar para cambiar la cultura, para evolucionar, no para involucionar. Los cambios mejores son los imperceptibles; nos enrostran cuando los cambios están instalados, pero antes no advirtieron que hubo cambios pequeños todos los días.
- Tanto cambió el mundo, que recientemente fuimos a Ginebra, donde cuatro países discutían el tema de las relaciones laborales, y se concluyó que Uruguay era el país que más se aproximaba a los planteos de la OIT. El dirigente sindical Milton Castellanos contó que los cambios más radicales los planteaban los trabajadores de Estados Unidos, que le pedían a los trabajadores chinos que exigieran salarios más altos, porque de lo contrario les sacaban el trabajo a ellos, a los de Estados Unidos. Parece el mundo del revés, pero es el real...

Utilidades

El último ítem que centró la atención del Grupo, con el propósito de aportar insumos para el “decálogo”, fueron las utilidades. Éste es el resumen de lo que se expresó:

- Cualquier empresa debe satisfacer a todos los públicos en forma simultánea: clientes, empleados, accionistas y comunidad. Pero las satisfacciones son distintas. Al cliente hay que darle calidad y precio. Al trabajador, remuneración que permita vivir dignamente, y hacer que las personas crezcan, siempre aportando capacitación, imprescindible para vivir en la sociedad del conocimiento. Pero a los accionistas sólo se les satisface con utilidades. Y para lograrlo, la única manera es aumentar la riqueza, porque si no, no se puede distribuir. Y se aumenta la riqueza aumentando la productividad. Es la única manera. El accionista no se bajará de su objetivo de obtener más rentabilidad. Ahí está la clave. ¿Todos estamos de acuerdo en esto? Generar más riqueza, parte para los accionistas y parte para los empleados.

- No me cierra el análisis que él dijo, lo de las utilidades y los accionistas. ¿Los trabajadores no acceden a utilidades? Los accionistas sólo quieren utilidades, pero ahí debe haber un cambio de cultura. Porque a ellos no les debe importar sólo el dinero. Hay un cambio en la cultura, donde el dinero no es el fin. ¿No le importa al accionista el proceso?
- El accionista puede involucrarse más en la empresa cuando está en ella, cuando está en el directorio, pero muchas veces los accionistas no están en la empresa, simplemente compraron acciones. Y en ese caso sólo pueden pedir resultados. Y no es que no les importa el proceso, sino que creen que el proceso lleva a los resultados, y cuando los procesos están bien, se traducen en buena rentabilidad. Por algo el accionista designa el directorio en la empresa, y ponen representantes que los representen bien. Muchas veces se equivocan y designan representantes que no les importa nada. Estos, muchas veces, van al choque con los sindicatos y no a la negociación.
- Mi padre era bancario y mi madre era maestra. Y con mucho esfuerzo compraron Bonos del Tesoro. Ellos se ponían contentos si les rendían 9% y se ponían tristes si les rendía 3%. Por eso también creo que al accionista sólo le interesa la rentabilidad. Hay que entender esto para focalizar los cambios en forma adecuada. No se pueden satisfacer igual a todos los públicos, y la manera de satisfacción es generando riqueza. La Mejora Continua permite construir entre todos y para todos.
- La gestión participativa tiene dos dificultades. a) Del lado del empresario debe mostrar los resultados. No es sólo con buenas intenciones. Debe mostrar algo concreto. Puede mostrar ejemplos exitosos que lo logran con la participación, sin quebrar nada y con mejores resultados. b) La participación tiene un desafío para el trabajador que es la responsabilidad, no es un tercero el que debe hacerlo, la responsabilidad está en vos, nadie te manda. El responsable de la estabilidad laboral pasa a ser, en este caso, también del trabajador.
- El sindicalista de hoy habla de trabajo digno. Pero esto hoy en día es un concepto integral, por eso ahora hacemos talleres de “hábitos saludables”, que antes no existían. Tirar desechos afuera del tacho de basura, dejar cubiertos en la mesa, tirar yerba en el baño, son ejemplos de malos hábitos, que revelan que la cosa no funciona. Ahí, a esos baños, van 600 trabajadores, no va el dueño de la empresa. Hay que hablar de estos temas en talleres especiales. Y se advierte la diferencia de madurez: los que siempre dicen que la culpa es de la empresa, porque faltan limpiadores, o jabón, los que siempre dicen que la culpa la tiene el otro, y los que dicen que todos somos los responsables.
- Y hay que plantearse que a veces las estructuras actuales de las empresas no son suficientes para las transformaciones que estamos viviendo. En ocasiones más que capacitar para el funcionamiento de una máquina, hay que capacitar para tener mejores relaciones laborales, debemos tener tiempo y expertos. En el baño del colegio de mis hijos no había papel higiénico; para mí eso era más importante que lo académico, porque ese respeto, esa dignidad construiría mejores personas.

Hasta pronto

Antes de finalizar la reunión, se hizo un rápido balance de la experiencia en sí, más que de los aportes generados.

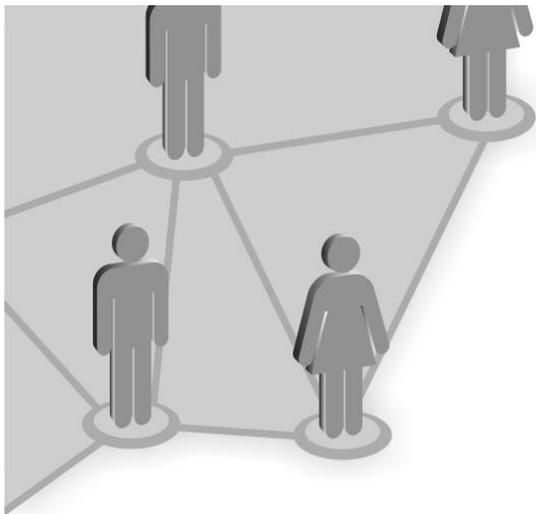
“Yo salgo sintiendo aprecio por cada uno de ustedes y muy satisfecho porque se generó una relación humana donde cada uno dio todo, el 100%, le entregamos al Grupo tiempo gratuito y dedicación”, señaló un sindicalista. “No se imaginan la cantidad de prejuicios que dejé por el camino en este trayecto”.

“Yo valoro mucho esta experiencia porque creo que cada uno sale distinto que cuando entró. Cada uno dio algo, y recibió mucho”, dijo un empresario. “Yo también dejé prejuicios por el camino”.

“Esto para mí ha sido muy novedoso. Lo novedoso es estar con sindicalistas y empresarios en una mesa, compartiendo todo”, señaló un sindicalista.

“Todo lo que lleva a intercambiar opiniones, es bienvenido. Y esta experiencia ¡vaya si la fue!”, señaló un colega. “Si hubiera habido peleas en el seno del Grupo, no hubiera venido más, porque me peleo en otros ámbitos. Fue muy rico. Y me generó vínculos importantes; los empresarios aprendieron que no todos los sindicalistas somos ogros, y nosotros aprendimos que no todos los empresarios son ogros. Si podemos construir algo nuevo, mejor. Esto es un caminito que mejora las relaciones entre las personas, relaciones que están tan deterioradas. Hoy todo son gritos, avasallar al otro. Para mí la culpa es de la educación. Hay ambientes para discutir, confrontar y otros para hacer. Este es un ejemplo perfecto de un ámbito para pensar y hacer”.

“El proyecto fue muy enriquecedor y al fin terminé compartiendo visiones que yo creía distantes, que uno no conoce porque no está cerca”, dijo un empresario. “Mi madre era maestra de la cooperativa de ómnibus Copsa y ella siempre me decía que su orgullo era que había educado hombres y mujeres libres. Esto mismo es lo que saco en conclusión de este Grupo: todos somos personas más libres que cuando llegamos”, concluyó.



X

Testimonios y conclusiones

El viernes 27 de noviembre de 2009 se realizó el cierre del Programa, en un evento público donde dos de los protagonistas de las mesas de diálogo, uno por el lado empresarial y otro por el sindical, relataron lo que para ellos significó la experiencia. El evento lo cerró el Coordinador, Jacobo Varela.

En representación de los empresarios habló Claudia Sánchez, Presidenta de CITA S.A. y Presidenta de la Asociación Nacional de Empresas de Transporte Carretero por Autobús (Anetra). Por los dirigentes sindicales expuso Julio Burgueño, Secretario General del Sindicato de Ipusa y Presidente de la Federación Papelera del Uruguay. Además integra la Mesa Representativa del PIT CNT por los Papeleros y alterna en el Secretariado Ejecutivo del PIT CNT.

Claudia Sánchez: el empresario y el trabajador están del mismo lado del mostrador

Estoy especialmente agradecida de que me hayan dado la oportunidad de participar en esta experiencia. Lo que hizo el Grupo que actuó en estas mesas de diálogo fue buscar un camino para desarrollar más efectivamente las relaciones laborales. Me encontré con un grupo de personas muy particular, integrado por empresarios exitosos en este tema y sindicalistas que evidentemente tenían una madurez muy especial en lo que hace a las relaciones de trabajo. Al punto que en un momento les planteé si no sería mejor tener empresarios menos habituados a manejar estos vínculos y sindicalistas más radicalizados, a efectos de que hubiera más confrontación, pero era evidente que no había confrontación porque la propia dinámica del Grupo iba definiendo el tipo de vínculo que se generó. Una característica común que tuvo toda esta experiencia fue el ámbito de respeto, el ámbito de tolerancia, de escucha, pilares fundamentales para lograr relaciones laborales sólidas.

No hay un tema más importante que éste. En lo que hace a las relaciones interpersonales, seguramente la mayor parte de nuestras vidas las pasamos trabajando, y por lo tanto ¡qué importante es valorar al otro, al ser humano, conocer sus preocupaciones, sus necesidades y tratar de encontrar juntos los mejores caminos!

Para mí hay un antes y un después tras esta experiencia. Uruguay está en un proceso de cambio importante, sea quien sea el gobierno, cambios que vienen del pasado

reciente, cuando trabajadores y empresarios hemos tenido que enfrentar esta realidad diferente, un ámbito de negociación distinto. Y esto debe estar claro desde el arranque, porque todavía escucho a quienes dicen que “no hay mejor sindicato que el que no existe”. Pero de acuerdo a mi experiencia en la empresa que dirijo, donde siempre hubo sindicato, digo exactamente lo contrario: siempre es mejor tener un sindicato antes que no tenerlo.

El primer obstáculo que surge es que no se puede generalizar, cuando se habla de empresarios y dirigentes sindicales. En el caso del empresario, hay graves malentendidos en el Uruguay de hoy. Porque si bien hay excelentes empresarios en el anonimato, que hacen trabajos muy buenos en todas las áreas, que hacen crecer la empresa y el país con relaciones laborales muy exitosas y muy serias, también hay otros referentes que son los que se nombran cuando se realizan encuestas sobre la opinión de los uruguayos en relación a la figura del empresario, y el primer nombre que surge es de alguien, por ejemplo, que tuvo problemas con la DGI, porque ocupó la primera plana de la prensa, y entonces se lo cita como el prototipo del empresario, lo que resulta muy injusto porque no es real, lo que se transforma en prejuicio. Creo que en parte la responsabilidad de esta mala comunicación le corresponde a los empresarios, que no hemos tenido la suficiente energía para comunicar las cosas buenas que se hacen en este país. Y lo mismo ocurre con los sindicalistas, cuando surge alguien con propuestas destempladas, y lo vemos en el informativo de la televisión. Hay que tener la sensatez de reconocer que la mayor parte de los empresarios y sindicalistas trabajan muy bien. Pero así como dije que hay empresarios anacrónicos, del mismo modo también hay sindicalistas que parece que no tienen la madurez o no estaban lo suficientemente preparados para operar con las nuevas normas que desde este período están vigentes.

En las reuniones del Grupo discutíamos y reíamos mucho, pero todos teníamos claro que lo que teníamos que pensar era en el futuro. El futuro de un país en cambio, un país donde la politización de los temas sindicales no lleva a buenos resultados. Donde tanto la dirigencia sindical como la empresarial deben tener liderazgo y fundamentalmente control sobre sus actores. Debemos ser cuidadosos y respetuosos en el trato, en la comunicación, en la no agresión.

Creo que el empresario hoy está en un proceso de cambio, y por ello, no todos los empresarios han tenido la posibilidad o la capacidad de adaptarse, de internalizar la importancia que tienen las relaciones laborales y la relevancia del rol de los sindicatos. Hasta hace un par de años todavía se discutía si tenía que haber o no una cartelera sindical en las empresas, lo que demuestra que todavía, en ocasiones, actuamos como verdaderos dinosaurios en este aspecto. Pero justamente cuando surge este gesto anacrónico, es el que gana los titulares de la prensa, y con esto no responsabilizo a la prensa, pero todo este círculo vicioso hace que se encrespen las posiciones, porque la sociedad no se entera de que en la mayoría de las empresas del país las relaciones son armoniosas, donde los dirigentes empresariales han madurado y el sindicato se ha fortalecido y todos han comprendido que sólo se logra la rentabilidad de la empresa si se trabaja en conjunto, y que esto es el presupuesto para el crecimiento de todas las partes.

En el Grupo hablamos y discutimos mucho sobre la participación de los trabajadores. Creo que hay mucho paño para cortar en esta materia, tenemos que trabajar mucho en esto de escuchar, de permitir que la gente se involucre y aporte, porque cada uno de las integrantes de las organizaciones tiene elementos para aportar. Y los empresarios tenemos la obligación de escuchar, de contestar y jamás amonestar, como a

veces ocurre, al que abre la boca, porque “no puede opinar y debe hacer lo que le dicen”. Y no hablo de cogestión, sino de participación.

El empresario pone el capital, el trabajador pone el trabajo, y entre los dos ponen un mostrador, para ubicarse los dos del otro lado y ponerse a trabajar por el bien de esa fuente de trabajo, cuya supervivencia no es exclusivamente responsabilidad de los empresarios. También es una misión de los propios trabajadores lograr mantener una fuente de trabajo digna, primero para fortalecer su propio orgullo, pero fundamentalmente para generarle al país la tranquilidad desde el punto de vista económico de que haya empresas rentables, competitivas, que puedan enfrentar con eficiencia los cambios permanentes que estamos viviendo.

El ser humano

Esta experiencia del Grupo ha reforzado el hecho de que el ser humano es el centro de la actividad. Si no tenemos personas no tenemos empresas, porque solos no hacemos nada. Y el hecho de estar solos en la dirección implica una enorme soledad, un profundo aislamiento. Entonces, qué mejor que estar respaldado por un equipo comprometido, un equipo que sepa cuáles son los roles de cada uno, el rol del empresario y el del sindicalista y que sepa precisamente dónde está el límite entre uno y otro, de modo que ni uno ni otro invadan el terreno de la otra parte, pero estando siempre del mismo lado del mostrador, no enfrentados. Y no es que yo viva en una quimera, en una empresa que no tiene conflictos. De ninguna manera. Eso no sería real. Y además les digo, como me ocurrió en la experiencia del Grupo, ¡cuánto crece uno después de los conflictos y cuánto uno aprende cuando advierte las cosas que no se tienen que hacer! Aprendemos los empresarios y aprendemos los sindicatos, porque los dos cometemos errores, como se vio claramente en el Grupo. El empresario tiene que tener la capacidad de decir “me equivoqué”, y reconozco que es muy difícil escuchar eso en Uruguay. En general somos todos “perfectos”, somos todos “expertos”, no nos equivocamos jamás.

Yo creo en la gente. He apelado siempre al ser humano porque creo que cada uno dentro de su cabeza, de su entorno de trabajo y de su familia, tiene una cantidad de valores y mucho, muchísimo para aportar. Por eso en este escenario de cambios que estamos viviendo, confío en que el ámbito de las relaciones laborales ambientarán esa participación, en lugar de acrecentar la problemática, porque cada vez queda más claro, como también quedó en evidencia en el Grupo, que todos estamos en el mismo barco, intentado remar para competir, ¿con quien? ¿contra nosotros mismos? De ninguna manera: estamos compitiendo para ser un país mejor para todos. Y en ese sentido deberíamos sentirnos orgullosos de poder trabajar en equipo para lograr mejores resultados. Y creo que ahí, como decimos en el transporte, “tenemos que tener la valbulina y el aceite en el engranaje para que la máquina funcione”, porque está demostrado que si queremos que funcione, funciona.

La empresa que dirijo tiene 30 años de vida. Cuando la asumimos, estaba muy mal. Hoy tenemos uno de los sindicatos más serios del transporte de este país y también tenemos una empresa muy seria. Pero nos costó mucho trabajo, pero fue un trabajo compartido, por eso digo que es responsabilidad del empresario fortalecer a su equipo, darle participación, prepararlo, tornarlo responsable. En este sentido, el empresario debe ser muy consciente a la hora de designar un representante para entablar relaciones laborales, por intermedio de personas capaces, que conozcan el negocio, que estén involucrados, y no contratando, como a veces ocurre, a profesionales que no están lo

suficientemente empapados del negocio, que no están lo suficientemente involucrados. No podemos contratar a personas para generar un ámbito de negociación que llegue a acuerdos, uno de los lugares más importantes de la vida empresarial, que no estén a la altura de la responsabilidad que deben enfrentar. Cuando tenemos que negociar con un cliente, no mandamos al contador o al abogado para que negocie, sino que vamos nosotros mismos a intentar lograr ese acuerdo, entonces, ¿por qué cuando tenemos que ir a negociar los temas salariales u otros vinculados con las relaciones laborales mandamos a un tercero? ¿Por qué no queremos dar la cara? ¡Hay que dar la cara porque dando la cara lo que brindamos es confianza, respeto! Lo que brindamos es la oportunidad que se nos digan cosas claras y de frente, todo lo que ambienta un crecimiento mutuo. Luego, lo que hay que hacer es cumplir lo pactado. Y si pactamos y somos serios, vamos a cumplir. Y si no cumplo, vendrá gente de los míos a tirarme de la oreja, de la misma manera que confío que si no cumple uno del otro lado, vendrá otro de los suyos a tirarle de la oreja. Por eso tanto empresarios como sindicalistas deben ser ejemplos de gestión. El sindicalista es el empleado que hace las cosas mejor que nadie. Y lo mismo vale para el empresario.

Hay un largo camino para recorrer. Creo que la Guía que en conjunto hemos colaborado para generar, deberemos leerla con mucho cariño, porque el principal cambio debe ocurrir en nuestras cabezas. Y si hay aspectos de la nueva realidad que no nos gustan, buscar la mejor vía con un objetivo claro en el punto de llegada, tanto para trabajadores como para empresarios, que es que este país sea un gran país, siempre mejor de lo que es hoy, sabiendo de antemano que lo podemos lograr.

Ante la nueva realidad que vivimos, respecto a las nuevas normas vigentes, hay que ser muy cuidadosos. No podemos darle al niño la libreta de conducir, porque seguramente si conduce, va a terminar muy mal. Y cuando hablo de “niños”, no me refiero sólo al sindicalista, sino que hablo del sindicalista y hablo del empresario. Pero más que lamentarnos, ayudemos a aquellos que hoy no han logrado el nivel que tienen que tener para poder encarar las relaciones laborales con sus nuevos marcos, para capacitarse, para comprender la esencia, para que obtenga la libreta de conducir.

También surgió de esta experiencia del Grupo de ACDE y la Fundación Konrad Adenauer que hay que tener paciencia, con trabajo continuado, para generar una cultura organizacional, donde no hay que temer que haya disciplina y que se cumpla. En este país, si bien hubo una dictadura hace 25 años, parece que hubiera ocurrido ayer, porque todo el día se habla de ella casi en tiempo presente, y por eso resulta “políticamente incorrecto” hablar de disciplina, porque tiene reminiscencias de esos malos tiempos del pasado. Pero es un error, hay que utilizar el término sin culpas, porque todos necesitamos límites. De un lado y del otro. Y cuando uno lo aplica se da cuenta que después te lo exigen a ti. Y eso genera la cultura organizacional, que cualquier empresa necesita para poder ser exitosa.

En el seno del Grupo hablamos mucho sobre los conceptos, cooperación, confrontación, conflicto. Capaz que tenemos que hacer un diccionario de relaciones laborales, un glosario nuevo, con palabras diferentes, para que no haya malentendidos por los preconceptos que todos cargamos.

Entre las conclusiones de mi experiencia y de la experiencia del Grupo destaco el escuchar, escuchar con mucha claridad, pensar claramente que el otro es una persona que tiene sus razones y sentarse a negociar pensando siempre que vamos a encontrar un

camino. Y que el camino que vamos a encontrar va a ser bueno para todos. Y cuando digo para todos, no es sólo para mi empresa y para mis trabajadores, porque yo no trabajo sólo en mi empresa, yo tengo mi empresa, pero trabajo en un sector y lo que hago en mi empresa incide en mi sector, e incide en el país, y en las relaciones laborales de todo el sistema.

Gracias por la oportunidad de haber participado en esta experiencia. Y culmino diciendo que me siento tranquila, quizás porque soy transportista y la ruta es lo que menos me preocupa. Que nadie crea que es un “campeón individual”, porque acá no tengo que ganar yo, o tú, sino que el que tiene que ganar es Uruguay.

Julio Burgueño: hay cosas que se hacen en conjunto entre la empresa y el sindicato, o no salen

Un día, a comienzo de año, un señor cayó en el PIT CNT preguntando por mí, explicándome una experiencia que se iba a hacer y que me resultó muy novedosa. En verdad me terminó de entusiasmar cuando me dijo que yo participaría en mi nombre, no en representación de un sindicato, o de un sector. Me invitaba a hablar de mi experiencia, de mi opinión. Ese señor era el Coordinador de este proyecto, Jacobo Varela. Lo consulté con algunos compañeros, porque siempre es bueno consultar con los que están al lado de uno, y sobre todo en un tema tan urticante en esta época, y acepté de muy buen grado. Porque me parece que este tema de las relaciones laborales, las negociaciones colectivas, el diálogo social que ahora se intenta poner sobre la mesa en América Latina, es de fundamental importancia para nuestra convivencia.

En 1944 la OIT en Filadelfia ya empezaba a hablar de cooperación e intercambio en las relaciones laborales, entre la empresa y los trabajadores. En este mundo globalizado donde las empresas tienen que salir a competir con costos, con precios, con políticas económicas, a gestionar las crisis y todo esto que vivimos y vamos a seguir viviendo, no puede existir una empresa que tenga una mirada a futuro, una mirada lejos, que quiera progresar, que desee tener rentabilidad, si no tiene relaciones laborales fuertes y firmes con los trabajadores. No se puede vivir de conflicto en conflicto. Para los trabajadores y para las empresas.

Creo que a partir del año 2005, con las nuevas normas en la materia, se instaló una nueva realidad en Uruguay en materia de relaciones laborales. Pienso que la negociación colectiva vino para quedarse, y creo que entre todos tenemos que profundizar y mejorar las relaciones laborales. Estamos hoy en esta sala ante un público que en general apuesta a mejorar las relaciones laborales, pero también digo que sobrevive un sector que directamente no cree en las relaciones laborales, que, como decía Claudia, todavía piensa que “el mejor sindicato es el que no existe”. Mi trabajo apunta en esa dirección, a intentar convencer y convencernos de que, si bien a veces en el Grupo tuvimos dificultades con los términos, a nosotros, por ejemplo, no nos gusta la palabra cooperación, nos cae mal, pues entonces busquemos la palabra necesaria, porque sí sabemos que debemos tener un intercambio fluido entre la empresa y los trabajadores. Este intercambio fluido es indispensable para los momentos de crisis y también para los de “vacas gordas”. Sé que puede resultar una tarea ardua convencer a determinados empresarios y a algunos de nosotros, que tenemos tabúes y “mochilas” que cargamos, porque a veces el empresario siente que en ese “intercambio fluido” pierde el poder, cree que pasa a mandar otro, que le quitan autoridad en el negocio, del mismo modo

que para nosotros los sindicalistas también es difícil, porque sentimos que perdemos autonomía, que podemos claudicar, cuando en verdad creo que es al revés, que cuanto más nos involucramos en el proceso de nuestra empresa, mejor estamos protegiendo a los trabajadores, que son los que nos ponen acá, en este rol de dirigentes sindicales. Nosotros damos examen cada dos años, algunos cada un año, cuando nos sometemos a elección ante nuestros compañeros, ante quienes debemos rendirles cuenta en un acto electoral, y los compañeros nos ratifican si hicimos bien nuestro trabajo o no nos ratifican en el cargo si estiman que no lo hicimos.

El camino pasa por defender nuestros salarios, mejorar las condiciones laborales, pasa por una cantidad de aspectos nuevos, pasa por reivindicar y no abandonar la independencia, y cuando tenemos que discutir, cuando tenemos que confrontar, otra palabra que en estas mesas de diálogo del Grupo resultó conflictiva, pues cuando tengamos que confrontar, confrontemos, no hay ningún problema, porque nadie va a perder nada, si tenemos una relación laboral franca y honesta.

En las reuniones del Grupo analizamos muchos episodios, para extraer enseñanzas, a efectos de avanzar en el objetivo del Programa. Es increíble que en un caso concreto, para instalar una comisión bipartita de salud, como una determinada empresa no quería instalarla, tuvo que ocurrir un accidente muy grave, con un mando medio, para que la empresa comprendiera que había que colocar esa protección, que costaba apenas 500 pesos. Pero hasta que ocurrió el accidente, no había forma de hacerle entender a esa fábrica que había que tener esa seguridad. El tema de la salud laboral es un ejemplo típico que debe ser instrumentado por las dos partes. Tienen que cooperar los dos, a pesar de que ésta para nosotros es una palabra jodida. Pero hay cosas que si no se hacen en conjunto, no salen. Y a mi modo de ver, la responsabilidad mayor en esta materia es de los empresarios, porque creo que son los empresarios los que deberían alentar, deberían promover las relaciones laborales con el sindicato. Deberían proteger a esos dirigentes sindicales, y cuando digo proteger no estoy hablando de cosas raras que vemos en otros países, cuando digo proteger significa que el dirigente pueda hacer su actividad sin ningún problema.

La confianza

Hablamos mucho de que hay que negociar de buena fe. Yo prefiero otro término: la confianza. Es imposible negociar si no se tienen confianza. Y la confianza se gana, se trabaja, se pierde en un segundo y cuesta mucho recuperarla. En Pando donde vivo y trabajo yo me veo con el gerente, con los jefes, nos cruzamos en el supermercado, en todos lados, y reafirmo que siempre debe haber respeto en las relaciones laborales, no digo amistad, pero sí respeto.

En este Grupo conocí a siete empresarios –porque a los sindicalistas ya los conocía– de los cuales me llevo un grato recuerdo. Y eso es algo que tenemos que fomentar. Cuando hay respeto, cuando hay fraternidad en la discusión, uno puede tener puntos de vista diferentes, no voy a ser menos ni voy a perder mis principios, que son muy firmes y claros, pero puedo presentar mi ángulo y mi punto de vista desde el respeto sin ningún problema. Por eso concluimos en el Grupo que en las relaciones laborales la confianza y el respeto son puntales fundamentales. Si existen, empezamos bien. Pero también creo que los empresarios, que son los dueños de las empresas, son quienes deben tomar la iniciativa, deben promover y fomentar las relaciones laborales para que haya un intercambio de buena fe, con confianza.

A veces cuando viajo y veo las realidades de estos temas en otros países, valoro lo que tenemos acá. Porque en Uruguay tenemos algunas cosas que afuera serían imposibles. Por ejemplo, no es fácil encontrar en otro país lo que está ocurriendo en este preciso momento, que yo tenga la posibilidad de hablarle a esta cantidad de empresarios que están aquí presenten y me están escuchando atentamente. No sé si les quedará algo de lo que digo, pero sé que me escuchan con atención y respeto. Y eso hay que valorarlo, tenemos que conservarlo y promoverlo. No se puede andar por la vida peleándonos todos los días. Y cuando digo peleando lo digo en el sentido de que a veces le buscamos la quinta pata al gato y no ponemos énfasis en los puntos de encuentro.

Yo tendré otro modelo de sociedad, pero en esta sociedad en la que vivimos, hoy juego con estas reglas, y en estas reglas los empresarios necesitan rentabilidad, porque si no, la empresa se funde. Nosotros precisamos tener una empresa fuerte para tener buenos salarios y buenas condiciones laborales.

Un tema que surgió de estas reuniones tan interesantes que compartimos con empresarios y sindicalistas fue el tema de los roles de cada uno. ¡Qué difícil es entender en esta sociedad cuál es el rol del empresario y cuál el rol del trabajador! ¡Qué cantidad de conflictos surgen todos los días porque uno cruzó la barrera e ingresó en el territorio del otro, porque no están bien delimitados los roles de cada uno! En este sentido es importante tomar en cuenta que hay un gran número de afiliados nuevos, afiliados jóvenes, toda una generación nueva que no tiene sobre sus hombros nuestra misma historia. Nosotros en Ipusa venimos transmitiendo de generación en generación una cantidad de valores que para nosotros como dirigentes sindicales son fundamentales. Lo traslado a los dirigentes sindicales, lo traslado a los empresarios, cuando puedo, y lo traslado a mis hijos. Y el principal valor entre todos los valores, para mí es la honestidad, tener valores éticos firmes. Nosotros teníamos un presidente en Ipusa que sólo había ido hasta segundo año de escuela, pero que tenía unos valores éticos muy firmes, y en la época de la dictadura, cuando no se podían hacer convenios, nosotros llegábamos a algún acuerdo con el director de la fábrica y bastaba un apretón de manos para sellarlo. Y eso valía más que un papel escrito. Y eso son cosas que uno aprendió desde muy joven, cuando uno empezaba a trabajar en la fábrica, y esas actitudes son las que tenemos la obligación de transmitir a las generaciones nuevas.

En el Grupo enfatizamos mucho el tema de la capacitación. Hoy el dirigente sindical debe estar capacitado, en todos los ámbitos. No es lo mismo negociar en un país protegido, con protecciones a través de aranceles, cerrado, como ocurría hace 30 años, que negociar con un país como el de ahora, donde las empresas tienen que competir con todo el mundo. Por eso es imprescindible capacitarse en todos los ámbitos. Con la base de la honestidad, porque si no hay valores éticos firmes, si no hay una persona honesta detrás, la capacitación nunca será suficiente. Claudia decía recién que empresario y trabajador deben estar del mismo lado del mostrador. A mí no me gusta tanto esa idea, porque a veces me tengo que poner del otro lado del mostrador, pero si hay honestidad, hay una base muy importante que siempre nos permitirá avanzar.

La responsabilidad

Uno a veces pierde de vista la responsabilidad que significa ser dirigente sindical. De pronto cuando uno es más viejo se da cuenta cómo este rol influye en la sociedad, cuánta responsabilidad tenemos con los trabajadores y sus familias, que están atrás de nosotros. Yo hace 30 años que trabajo en la misma empresa. Cuando éramos jóvenes, en

una época sosteníamos que no había que hacer horas extras. Yo me había enojado con un trabajador que me conocía desde que yo era chiquito porque él hacía muchas horas extras, hasta que un buen día me dijo: “yo con las extras que hago esta semana le voy a comprar las tónicas a cuatro de mis seis hijos que están en la escuela, si no, no puedo”. Por eso digo que uno con el tiempo se va dando cuenta de la responsabilidad que tiene. Una decisión equivocada mía, o de mis compañeros, un error, un apresuramiento, una venganza, una revancha contra determinado empresario, puede provocar muchísimo daño, porque cargo en mi espalda el alimento de una cantidad de familias.

Vivo en Uruguay, me quiero morir en Uruguay, quiero que mis hijos y mis nietos puedan vivir en Uruguay y eso es una gran responsabilidad para todos, porque creo que entre todos podemos construir un Uruguay mejor, cada uno en su lugar, desde su posición. Yo en el mío, contento, feliz y orgulloso del lugar que tengo. Porque para mí, defender a los trabajadores es lo máximo. Y el hecho de que mis compañeros cada vez me otorguen más responsabilidad, también es lo máximo, y por todo esto tengo la convicción de que podemos construir cosas juntos. Hace poco la ciudad de Pando festejó los 220 años, y por primera vez en la historia nos invitaron al Plenario Intersindical a participar de la comisión de festejos. Los compañeros del Plenario me delegaron esa responsabilidad y después de una serie de celebraciones, en el cierre yo decía algo que realmente sentí en ese momento, estaba allí la Cámara de Comercio, empresarios, clubes deportivos, y dije: ¿qué me quedó de esta experiencia? Me quedó que nosotros nos podemos juntar para hacer cosas para nuestro pueblo si vivimos en este mismo lugar? ¿Por qué tenemos que estar enfrentados? Ya nos vamos a enfrentar cuando tengamos que discutir asuntos que corresponden a nuestras actividades, pero en todo lo otro, ¿cómo no vamos a juntarnos? Yo sé que esto a veces va a contrapelo de algunos discursos. Yo soy orgánico y discuto donde tengo que discutir pero respeto y acato las resoluciones de mis compañeros, como debe ser. Pero ese día, como hoy, como en el Grupo, lo que intenté fue transmitir mi visión, no la visión del movimiento sindical ni de lo que represento. Es mi visión de los temas que deberíamos trabajar.

Para concluir, no puedo dejar de saludar a los siete compañeros empresarios, no a los sindicalistas con quienes nos vemos todos los días... y recién me doy cuenta que les estoy llamando “compañeros”... y esto es consecuencia del clima que se creó en el Grupo, y creo que con ese mismo clima que vivimos en esas riquísimas reuniones, podemos abordar siempre temas nuevos, sin ningún temor.

Humildemente digo que esto fue una simple reflexión motivada por la experiencia que vivimos en el Grupo, no quise darles una lección de nada, solamente una experiencia de alguien que entiende que debemos ser más fraternos, más respetuosos. El Uruguay nos mira, la sociedad nos mira, y creo que debemos de alguna manera dejar muy clara la imagen de que podemos entre todos construir un Uruguay mejor, más justo y más solidario.

Jacobo Varela: no podemos reeditar en el siglo XXI las pautas del siglo XX

Voy a comenzar con una anécdota. En el año 1791, el músico Franz Joseph Haydn, el padre de la sinfonía, trabajaba para el conde Esterházy, que tenía una orquesta de la que Haydn era el primer violinista. El conde decide pasar el verano en su residencia de

campo y se lleva a la orquesta, con Haydn y los músicos. Pasa el tiempo, y los músicos querían ver a sus familias, en Viena. Le dicen a Haydn, que se lo transmite al conde, pero éste se hace el desentendido. Pasan los días y el conde sigue sin darles la licencia. Entonces a Haydn se le ocurre una idea. Compone una sinfonía, “Los adioses”, en cuyo último movimiento, un músico se levanta, apaga la vela del atril, y silenciosamente se aleja, hacia el fondo. Al rato otro hace lo mismo, y luego otro y otro. Y termina la sinfonía sólo con Haydn y el segundo violinista, los dos solistas en la sala oscura, tocando. Entonces el conde entendió la indirecta, lo tomó con mucho humor, y les concedió la licencia que tanto habían solicitado. Creo que nunca más en la historia de las relaciones laborales se utilizó una forma tan dulce y tan suave para presentar un pliego de peticiones.

Nosotros estamos acostumbrados a más estridencias y disonancias en las relaciones laborales. Tras la primera etapa de este Programa, a fines del 2008, en ACDE nos preguntamos cómo podíamos colaborar, en forma práctica, para que hubiera más armonía entre empleadores y trabajadores. ¿Cómo implementar un método que nos permita avanzar? Y así nació esta idea, apoyada por la Fundación Konrad Adenauer, de convocar a un grupo de empresarios y sindicalistas pero con dos salvedades. Una, que participarían a título personal, no tenía nada que ver el gremio al cual pertenecían, porque vendrían a conversar sobre las experiencias personales de cada uno y el otro requisito es que no íbamos a analizar un sistema de relaciones laborales, porque eso significaba empezar a estudiar la legislación, estudiar las instituciones, el Ministerio de Trabajo, el peso de la cátedra de Derecho Laboral, que tiene su peso, las diferentes doctrinas, y no era eso lo que queríamos. Queríamos hablar del comportamiento a nivel del “piso de taller”, del “piso de la fábrica”, queríamos ver qué comportamientos favorecen a las relaciones laborales y qué comportamientos las entorpecen.

Debo agradecer a los participantes, porque desinteresadamente, vinieron a explicar su visión del tema y a debatir amistosamente sobre los puntos en discordia. Respondieron a esa convocatoria de ACDE y la Fundación Konrad Adenauer, y en algunos casos, como el de Julio Burgueño vinieron de Pando, incluso en días de clima inhóspito, en este invierno muy inclemente del 2009, y sin embargo concurren y aportaron. Yo les agradezco enormemente porque además esta experiencia me sirvió para mi educación.

Como la primera etapa del programa, en el 2008, se titulaba “Relaciones Laborales: de la confrontación a la cooperación”, lo primero que hicimos fue evaluar qué entendíamos, en el Grupo, por estas palabras. Y la primera conclusión, que marcó en cierto modo la dinámica de las reuniones, fue que no entendíamos nada, o que le dábamos contenidos diferentes a las mismas palabras. Ése fue el inicio de estas mesas de diálogo, es decir, empezamos poniéndonos de acuerdo en la base, en las palabras, en los contenidos. A partir de entonces, pudimos avanzar.

Cuando en el seno del Grupo entendimos el significado de las mismas palabras, la comunicación se tornó fluida y los roles empezaron a quedar mucho mejor definidos. A partir de entonces logramos avances relevantes. Cuando preguntamos si podía haber algún interés común entre trabajadores y empleadores, la respuesta fue unánime: la sobrevivencia de la empresa, la seguridad y un clima de trabajo adecuado, la capacitación, tener una fuerza de trabajo más preparada. Lo cual me llevó a pensar que cuando escucho por ahí que trabajadores y empleadores tiene intereses opuestos, ésa es la forma más negativa imaginable de referirse a las relaciones de trabajo. Porque los opuestos no se

tocan jamás. Nunca se juntan, no tienen nada en común. Y lo que estamos buscando y encontramos en el Grupo son justamente los espacios comunes. Lo que se comparte entre las dos partes.

Tras la experiencia de este Grupo, podríamos dibujar un triángulo, donde uno de los vértices es la confianza, el otro es la comunicación y el tercero es la negociación. Y los tres interactúan. La confianza actúa sobre la negociación y también sobre las comunicaciones. Y la comunicación promueve más confianza y más y mejor negociación.

Reflexiones finales

Mencionaré unas reflexiones finales que no estuvieron en la mesa, pero sí fueron ambientadas por este Grupo.

En primer lugar, en todos los cursos que he dictado sobre esta materia, y pregunto a los participantes en qué mercado compite su empresa, las respuestas suelen ser “mercado local”, “Mercosur”, algunos dicen “México”, pero nadie dijo, nunca, que “mi empresa compite en el mercado global”. Las empresas uruguayas no compiten en el Mercosur, en América, sino que compiten globalmente. Y eso se vio en el Grupo.

En segundo lugar, cuando hablamos de quién paga el salario del trabajador, lo primero que uno responde es la empresa. Pero hoy en día debemos pensar que quien paga el salario del trabajador es el cliente. Y la suma de varios clientes se llama el mercado. ¿Y quiénes compiten en ese mercado internacional? Las empresas y los trabajadores. Hoy en día los trabajadores están compitiendo en el mercado global, y en esa competencia, los trabajadores más capacitados tienen relevantes ventajas frente a los trabajadores menos capacitados. Los trabajadores más comprometidos tienen más ventajas frente a los trabajadores menos comprometidos. Porque no son sólo las empresas las que están compitiendo en el mercado global. Las empresas de hoy están sometidas a presiones competitivas que nunca habían conocido. Y por eso necesitan muy buenas relaciones con sus trabajadores.

Hoy en día, más importante que ser dueño de la empresa, es ser el dueño del mercado. Si soy dueño de un mercado, lo abastezco con un montón de empresas que logro articular en diferentes lugares. Por eso, a una empresa que pierde una pequeña porción de mercado, le puede costar cuatro veces más trabajo volver a obtenerlo que lo que le costó obtenerlo por primera vez.

En el presente, el valor de una empresa no está solamente en las máquinas, en las instalaciones de la empresa: el valor de la empresa está en los intangibles, que son la calidad del servicio que presta, o la calidad del producto. Está en la productividad de sus trabajadores, está en la calidad de las comunicaciones internas, en la cuota de mercado. Muchas veces se compra una empresa no por la empresa en sí, sino por la cuota de mercado que tiene. El valor de una empresa está en la calidad de las relaciones de trabajo. Hoy en día no podemos pensar en competir bien si las relaciones de trabajo no son armónicas.

En suma, creo que si los trabajadores y empleadores no comparten estos conceptos, el riesgo es que seguiremos reeditando en el siglo XXI los viejos éxitos del siglo XX, como los “oldies” en la música. Seguiremos utilizando herramientas anticuadas e inadecuadas. Y la llave para todo esto está en esto que hemos llamado la modernización de las relaciones laborales.

Preguntas de los asistentes

¿Cuáles podrían ser las características del “lugar de llegada” para modernizar las relaciones laborales? Hoy conocemos lo que no nos gusta. ¿Pero tenemos claro dónde queremos llegar?

Claudia Sánchez

Tenemos que tener claro dónde queremos llegar. Hoy decía que queremos tener empresas competitivas pero no para competir en el mercado interno, queremos tener empresas competitivas porque somos capaces de generar empresas que estén en un ámbito moderno y actualizado, en el mundo. Queremos llegar a tener una interrelación donde las relaciones laborales no sean un obstáculo dentro de lo que es la operativa de la empresa, queremos que las relaciones laborales estén suficientemente aceitadas y funcionen de tal forma que todos se sientan partícipes de alcanzar ese objetivo que es el de ser competitivos. Pero para llegar a eso, todos debemos estar alineados. Porque hay algunos que van adelante, pero hay otros que van atrás. Y hay otros que todavía ni siquiera se detuvieron a pensar. Entonces dependerá de la actividad de los empresarios, de los trabajadores y creo que fundamentalmente de instituciones como ACDE y la Fundación Konrad Adenauer, así como de las Cámaras empresariales y sindicatos, de impulsarnos para llegar donde queremos llegar.

Julio Burgueño

Yo lo defino de esta forma: hay ocasiones en que queremos negociar algo con una empresa y la empresa nos dice que no. Entonces hacemos un paro de dos horas para hacer una asamblea, y al otro día sí nos reunimos con la empresa para negociar. Nunca llegué a entender esa actitud, de que sólo después de una medida, podemos sentarnos a negociar. Toda esa confrontación creo que se podría evitar si nos encaminamos hacia unas relaciones laborales más directas. Ése, creo yo, es el clima que se debe crear. Digo esto porque ¿cuál es el fin? El fin nuestro es mejorar las relaciones laborales, para que los trabajadores estén mejor, para que la empresa funcione, en esta sociedad que tenemos, con sus reglas, porque si a la empresa le va bien, voy a poder reclamar mejor salario para los trabajadores, mejores condiciones de salud, de bienestar. Este camino es mucho más corto que el otro. ¿Por qué tenemos que perder producción, horas de trabajo, si podemos estar negociando y cada uno sabe la fuerza que tiene el otro y nadie pierde nada? Ese camino de querer medir permanentemente qué fuerza tiene el otro y qué fuerza tengo yo, es el camino que a mí me gustaría terminar. A mí me eligen mis compañero por intermedio de una elección, represento a mis compañeros, tu sos el responsable de la empresa, ¿por qué entonces tenemos que protagonizar ese insólito tironeo? ¿Por qué tenemos que llegar a ese punto? No le esquivamos al conflicto ni a la pelea, el Cr. Ricardo Zerbino aquí presente recuerda bien que en 1985 los papeleros tuvimos una huelga de 45 días. ¿Aprendimos o no aprendimos? Creo que se aprende de esas cosas. Somos conscientes de que la medida de fuerza la tenemos y la vamos a utilizar en el momento oportuno y en el momento indicado. Pero no queremos abusar de esa medida. En conclusión, el camino es evitar los conflictos que son al santo botón.

¿Usted cree que en el PIT CNT predomina un escenario de confrontación?

Julio Burgueño

Creo que predomina esta visión a la que me estoy refiriendo de las relaciones laborales. Lo que ocurrió en los consejos de salarios lo demuestra. ¿Que a veces hay algún roce? Claro que sí, pero creo que se impone la visión de que debemos tener más

y mejores relaciones laborales. Y creo que el PIT CNT tiene esa idea de más y mejores relaciones laborales.

¿Como serán las relaciones laborales en el marco de la nueva ley de negociación colectiva?

Julio Burgueño

El gremio que integro ya hizo un par de seminarios y haremos otros en el futuro cercano para comprender bien la ley de negociación colectiva, porque tiene algunos mecanismos nuevos que queremos conocer en profundidad. Creo que la negociación colectiva ayuda y mucho, y no quiero entrar en discusiones acerca de los temas que las Cámaras han planteado. Creo que va a colaborar pero también la norma necesita que pongamos todo lo nuestro para que la ley tenga éxito. Si los trabajadores, dirigentes sindicales, empresarios y Ministerio de Trabajo no nos involucramos, por más ley que haya, no tendremos éxito. Creo que es un paso importante porque a veces el uruguayo necesita un “apretón”. No hubiéramos dejado de fumar si no hubiera una ley.

Claudia Sánchez

Creo que cualquier marco regulatorio lo que hace es establecer determinadas pautas. El gran tema es la capacitación que tiene que haber con respecto al tema, el conocimiento profundo que tiene que haber y lo que tenemos que encarar son las interpretaciones. Porque a veces lamentablemente lo que tenemos es como un arma, y lo que tenemos en nuestras manos no lo interpretamos como un ordenamiento sino como un arma para atentar contra el otro. Creo que no es el espíritu con que se generó esta ley, sino que fue para dejar plasmado en un documento, una cantidad de cosas que ya sabemos todos. La ley está y veremos las modificaciones que se irán generando para su implementación, para lo cual creo que tiene que haber una gran capacitación y fundamentalmente una enorme madurez. Por eso dije antes que al niño no se le puede dar una libreta de conducir porque se accidentará con el vehículo, e insisto que esto lo digo para las dos partes.

Si tuvieran que decirle a un colega, en una sola oración, en qué consistió la experiencia de este Grupo para modernizar las relaciones laborales, ¿cómo lo definiría?

Jacobo Varela

Fue una experiencia totalmente novedosa para mí. Fue una experiencia que me brindó conocimiento. Fue la posibilidad de conocer estrechamente a personas que en algunos casos les conocía el lado público a través de la prensa, pero no les conocía el lado humano. Pero también fue la satisfacción de poder ser vehículo, ser palanca, para aproximar dos posiciones que a veces parecería que son dos posiciones alejadísimas y radicalizadas, pero cuando se baja a la mesa, nos encontramos con la coincidencia no sólo de pensamientos sino también de valores. Fue una experiencia enriquecedora, positiva y creo que debería repetirse.

Claudia Sánchez

Creo que fundamentalmente he conocido más profundamente a determinada gente que no me sorprendía que pensara de la forma que piensa, pero que hoy los tengo como referentes, y sé que si los voy a necesitar, van a estar ahí para decirme “aflojá, Claudia”, o “te voy a dar una mano”, o “ayúdame”, y creo que esto es muy importante.

Julio Burgueño

Me llevo a un grupo de personas que conocí intensamente, que me cayeron muy bien y que espero que la vida nos siga encontrando. Como reflexión final, digo que si esta experiencia aportó para el mejoramiento de las relaciones laborales, aunque sea un granito de arena, me voy muy satisfecho.

