

Cómo las empresas deberían (y no deberían) responder a la organización sindical

Roy E. Bahat y Thomas A. Kochan

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Hoy, más trabajadores que nunca dicen que se unirían a un sindicato si se les da la oportunidad. Si usted es como la mayoría de los líderes empresariales, le preocupa cómo un sindicato podría afectar a su empresa, pero en su educación casi no hubo mención de los sindicatos y carece de experiencia real con los trabajadores organizados.

Recientemente, hemos trabajado con un grupo de líderes empresariales en una variedad de industrias para comprender cómo podrían responder de manera más constructiva a la nueva ola de organización laboral. Abordamos el problema desde perspectivas académicas y prácticas. En este artículo, resumiremos algunos de nuestros principales hallazgos.

Dejar el orgullo a un lado

Cuando su fuerza laboral se organiza, puede sentirse como un ataque directo a su liderazgo. Puede sentirse a la defensiva, confundido o enojado, especialmente si los organizadores lo señalan. Eso puede incitarlo a atacar o culpar a un “tercero”. Después de todo, sus trabajadores no podrían sentirse de esta manera, por lo que los operativos sindicales nacionales o alguien debe estar incitando su resentimiento.

Si comienza a sentirse así, deténgase y considere lo que sus trabajadores realmente le están diciendo sobre sus experiencias en el trabajo y su capacidad para llegar a fin de mes. Muchos CEOs viven en realidades completamente diferentes a las de sus fuerzas de trabajo y no pueden imaginar qué deben hacer sus empleados de nivel inicial para que sus vidas funcionen. Las campañas de sindicalización son a menudo el último recurso de la fuerza laboral después de haber tratado de muchas otras maneras que usted los escuche.

Por ello, deje su orgullo a un lado, trate de no tomar la organización como algo personal y no le diga a los trabajadores qué es lo que les conviene a sus intereses. Ellos son expertos en sus propias vidas y es poco probable que acepten que usted (un líder cuya realidad puede estar alejada de la de ellos) sepa qué es lo mejor para ellos. Evite la condescendencia.

Los líderes a menudo asumen que, si se reúnen cara a cara con los trabajadores, estos verán las cosas desde una perspectiva diferente y decidirán no organizarse. Sin embargo, los trabajadores a menudo pueden considerar que ese tiempo con los líderes es intimidante más que amistoso.

Este artículo es útil para:

- *Responder constructivamente a la nueva ola de organización laboral.*
- *Ser honesto y auténtico.*
- *Liderar a la fuerza laboral organizada.*

Muchos CEOs viven en realidades completamente diferentes a las de sus fuerzas de trabajo y no pueden imaginar qué deben hacer sus empleados de nivel inicial para que sus vidas funcionen.

Ellos saben que estas reuniones no son el modus operandi normal y, a menudo, asumirán que usted quiere algo de ellos.

Afirmar el derecho legal de los trabajadores a sindicarse

Las leyes de muchos países protegen el derecho de los trabajadores a sindicalizarse. Si sus trabajadores ejercen ese derecho, lo mejor y más justo que puede hacer es quitarse de en medio. Esto es lo que no debería hacer:

No despidas a los organizadores. Esto es ilegal, aunque muchas empresas intentan justificarlo alegando que los organizadores han infringido alguna política. También crea inmediatamente una dinámica de nosotros contra ellos. Se convierte en el enemigo común, uniendo a los trabajadores en su contra. A veces, las campañas sindicales se aceleran cuando las empresas despiden a los organizadores.

Evite hacer declaraciones vacías en apoyo de los derechos de los trabajadores. Algunas empresas incluyen una línea en las comunicaciones de los empleados donde afirman “respetar las decisiones de los trabajadores”. Eso suele resultar contraproducente, porque es justo lo que exige la ley, lo que significa que se lee como una amenaza, al implicar que la empresa podría optar por no respetar las decisiones de los trabajadores. En su lugar, considere declarar proactivamente que permanecerá neutral acerca de si los trabajadores se organizan.

Evite las muchas otras maneras en las que podría estar tentado a violar la ley. Esto puede parecer obvio, pero hay que decirlo. Sus asesores legales pueden ayudarlo a comprender los límites de lo que puede hacer, ya sea frente a un esfuerzo de sindicalización formal u otras acciones de los trabajadores que están legalmente protegidas. (Pista: Incluso sin un sindicato, los trabajadores tienen derecho a la huelga). Las acciones que le parezcan inocuas, como pedirle a un trabajador que disuada a sus colegas de unirse al sindicato, podrían ser ilegales. Los expertos en “evitación” sindical a menudo aconsejan acciones en el límite de lo ilegal, como insinuar que las posibilidades de que un empleado sea ascendido serán mejores si no apoya al sindicato o incluso cuestionar a un empleado sobre si apoya al sindicato. Estos expertos a menudo recomiendan estas prácticas porque las sanciones son muy pequeñas. Sin embargo, respetar verdaderamente la ley, por muy bajo que sea el listón, lo diferenciará de muchas compañías y puede fortalecerlo a los ojos de sus clientes y su fuerza laboral.

Los expertos en “evitación” sindical a menudo aconsejan acciones en el límite de lo ilegal, porque las sanciones son muy pequeñas. Sin embargo, respetar verdaderamente la ley, por muy bajo que sea el listón, lo diferenciará de muchas compañías y puede fortalecerlo a los ojos de sus clientes y su fuerza laboral.

Ser auténtico

Tanto la ética como la ley dejan mucho espacio para que exprese lo que cree. Solo sea honesto acerca de sus preocupaciones.

Específicamente, evite las acrobacias. No intente “jugadas” tontas o falsas para conectarse con los trabajadores. Los altos ejecutivos que limpian pisos solo tienen sentido si eso es lo que harían, incluso si los trabajadores no se estuvieran organizando. Nadie quiere colaborar con un farsante.

Además, resista hacer todo lo que sus abogados le digan que haga. Los bufetes de abogados laborales “patronales” tienden a recomendar una campaña antisindical, con tácticas que a veces empujan la línea de lo que es legal. Si quiere evitar eso, tendrá que decidir por sí mismo cómo aparecer. Es posible que su abogado externo no comprenda los riesgos para su negocio si sigue el viejo libro de jugadas de aplastar a los sindicatos.

Si su fuerza laboral lo toma por sorpresa, lo mejor que puede hacer es informarse y construir una relación saludable con ella. Antes de actuar, tome un respiro y piense si un sindicato sería perjudicial o si realmente podría trabajar con el sindicato para crear una mejor empresa. La eficacia de la relación empresa-sindicato se deriva en gran parte de cómo usted actúa. Hay pruebas de que los sindicatos pueden ayudar al rendimiento de una empresa, al aumentar la retención, la transparencia, la moral e incluso la productividad.

También haga su tarea. Muchos ejecutivos de empresas nos han dicho que cuando comenzó la organización en su empresa, tuvieron que buscar en Google “¿Qué es un sindicato?” Los sindicatos e incluso las sucursales dentro de los mismos pueden diferir dramáticamente en cuanto a la forma en que operan. Muchas fuerzas laborales ahora también se están organizando de nuevas maneras, y muchos en el movimiento laboral dicen que los sindicatos necesitan reformas y están trabajando para innovar.

Si se siente poco preparado o sorprendido por lo que está sucediendo, recuerde que no está solo. Muchos líderes empresariales también están aprendiendo cómo relacionarse con esta nueva ola de trabajadores organizados. Es hora de tomar en serio este desafío, reconociendo que una de las habilidades más críticas de los CEOs del futuro será liderar a la fuerza laboral organizada.

ESTRATEGIA Y DECISIONES

Hay pruebas de que los sindicatos pueden ayudar al rendimiento de una empresa, al aumentar la retención, la transparencia, la moral e incluso la productividad.

Sobre los autores:

Roy E. Bahat es un capitalista de riesgo en Bloomberg Beta, una empresa enfocada en el futuro del trabajo, y enseña en UC Berkeley.

Thomas A. Kochan es profesor emérito de la cátedra George M. Bunker en la MIT Sloan School of Management.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com