



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

UN HECHO INUSUAL: (CASOS: A, B y C)

Max Bravo-Buckingham y Sebastián
Reyes-Del Castillo

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia
[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN



UN HECHO INUSUAL
(Casos A, B y C)

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

MAX MARTÍN BRAVO BUCKINGHAM
SEBASTIÁN REYES DEL CASTILLO

Asesor: Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, setiembre de 2018

DEDICATORIAS

Al PAD y su plana docente, muy especialmente al profesor Juan Carlos Pacheco quién, con su interés por el caso, alentó nuestro esfuerzo y dedicación para concretar un trabajo de investigación que trascienda y sea merecedor de estudio y reflexión para otros estudiantes como nosotros.

A mi esposa y a mis hijos, por haberme acompañado en todo el camino de este gran desafío. A todos los directivos que gobiernan personas y hacen gestión de Relaciones Laborales.

A Lorena, por permitirme la dicha de caminar a su lado. A mis hijos, por dejarme ser eco de sus voces.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatorias	iii
Tabla de Contenido.....	iv
Resumen	vi
Abstract.....	vii
CAPÍTULO 1. Un Hecho Inusual (A).....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. La empresa.....	1
1.2.1. Breve explicación del proceso productivo.....	2
1.2.2. Distribución de los trabajadores	3
1.2.3. Perfil de trabajador sindicalizado	4
1.3. Historia del problema	7
1.3.1. Antecedentes.....	7
1.3.2. Estrategia de la Empresa.....	7
1.3.3. Estrategia Sindical	9
1.3.4. Estallido del problema	9
CAPÍTULO 2. Un hecho inusual (B)	12
2.1. La Negociación.....	12
2.1.1 Mesa de diálogo.....	12
2.1.2 Cierre de la negociación	14
2.1.3. Jugada final.....	14
CAPÍTULO 3. un hecho inusual (C).....	16
CAPÍTULO 4. Teaching Note.....	17
4.1. Resumen del caso	17
4.2. Antecedentes del caso.....	18
4.3. Análisis del caso	20
4.4. Epílogo del caso	25
4.5. Enseñanzas del caso.....	26

Bibliografia..... 28

RESUMEN

El presente trabajo invita al lector a adentrarse en la historia de Alexis Brivio, Jefe de Relaciones Laborales de MENOFEER, quién, al recibir una inusual llamada del Corporativo, se ve obligado a replantear sobre la marcha la estrategia previamente pactada para hacer frente al sindicato mayoritario y dar solución, ese mismo día, al reclamo que plantea una mejora ostensible en el bono extraordinario 2017. La trama busca atrapar al lector y adentrarlo en el complejo entorno de las relaciones laborales y la toma de decisiones en el marco de una negociación sindical. Los giros inesperados que presenta el relato permitirán al alumno analizar las decisiones que adopta el personaje y decidir qué haría si estuviera en su lugar. Al docente, el documento le servirá de base de discusión para profundizar sobre aspectos relacionados al gobierno de personas, las relaciones humanas en el entorno de trabajo y cómo las decisiones que un directivo asume pueden permear o no la confianza de su entorno y abrir cuestionamientos sobre su liderazgo.

Palabras clave: *gobierno de personas; relaciones laborales; toma de decisiones; liderazgo; negociación*

ABSTRACT

The current job drives the reader to look into Alexis Brivio's story, the head of working relationships at MENOFEER, who received an unusual call from the enterprise, and he sees himself forced to reconsider about the motion, the strategy previously arranged to face the controlling trade union and provide a solution to the claim that presents a significant improvement of the 2017 extraordinary bonus. The plot wants to catch the reader and immerse him in the complex environment of working relationships and decision making inside of a negotiating framework. The unexpected twists will allow the reader to analyze the decisions made by the character and decide what he would do if he was on his place. The document will serve the teacher as a basis for discussion to investigate aspects related to people's government and human relationships at the working environment and also deepen how the decisions that are made by a manager can break into the trust of his environment and open interrogations about leadership.

Keywords: *people's government, working relationships, decision making, leadership, bargaining*

CAPÍTULO 1. Un Hecho Inusual (A)

1.1. Antecedentes

“No hay margen de error. Acepta lo que te pidan, pero asegúrate de cerrar hoy”.

José María Patrón, Gerente Corporativo de Recursos Humanos de MENOFEER había sido enfático y aquellas últimas palabras aún golpeaban como dardos la mente de Alexis Brivio.

A través del ventanal de su oficina, Alexis miraba los últimos desplazamientos del primer turno de operarios de Planta, a falta de media hora para las 3:30 pm de aquél 27 de abril de 2017.

En realidad no miraba, sino que, como si se tratase de una película, pasaban frente a él imágenes que le recordaban la videoconferencia sostenida hacía tan sólo tres horas con José María y el resto de los miembros del Comité de Estrategia, la misma que se había cerrado con un sonoro aplauso en respaldo a la decisión unánime de acudir, al día siguiente, a la reunión propuesta por la Dirección de Trabajo y ofrecerle al sindicato mayoritario menos de la mitad de lo que exigían como bonificación anual extraordinaria.

Cuando Alexis reparó en la hora, tomó su teléfono y salió raudo de la Jefatura de Relaciones Laborales que él lideraba con la intención de interceptar a los dirigentes del sindicato mayoritario; en particular, a Miguel Ramírez, operario de primer turno y Secretario General de SITRAFER, gremio que agrupaba a más del 50% de los trabajadores sindicalizados.

Si Ramírez tomaba el bus de salida no habría posibilidad de diálogo. Lleno de dudas, pero sin tiempo para cuestionarlas, Alexis se dio a la tarea de ubicarlos y persuadirlos de conversar. Tenía menos de 30 minutos para lograrlo.

1.2. La empresa

Metales No Ferrosos SA de CV (MENOFEER) es una procesadora de minerales con énfasis prioritario en el refinamiento de zinc, ubicada en Saltillo, capital del Estado de Coahuila de Zaragoza, ubicado en la zona noreste de los Estados Unidos Mexicanos.

Con una producción anual cercana a las 330,000 TN y ventas anuales que superan los US\$ 1,000.00 MM, MENOFEER es la refinería de zinc más grande de América y

pertenece a uno de los grupos empresariales más importantes del sector minero metalúrgico, con presencia en 25 países alrededor del mundo.

La refinería inició su etapa de pre-operación en el año 1980 y, un año después, entró en funcionamiento con el nombre de Refinería Nacional Mexicana – RENAMEX, bajo administración del gobierno central y con una producción promedio de 100,000 TN por año.

A mediados del año 1995, la refinería es adquirida por la empresa norteamericana REFITEX & Co, dentro del marco de privatización de empresas públicas impulsado por el gobierno mexicano durante la primera mitad de la década del 90.

REFITEX & Co operó la planta por un periodo de nueve años, logrando ampliar en corto tiempo la capacidad de producción hasta un 20% por encima del histórico promedio.

Es recién en el año 2004 que REFITEX & Co transfiere la propiedad de la refinería a manos de MENOFR, quién rápidamente invierte en su expansión a fin de posicionarla como líder en el refinamiento de metales no ferrosos. Así, para el año 2010 la refinería era capaz de producir anualmente cerca de 300,000 TN de metal refinado, proyectando alcanzar las 330,000 TN al cierre del año 2017.

1.2.1. Breve explicación del proceso productivo

MENOFR adquiere el concentrado de zinc de las minas extractivas circundantes y lo traslada al Almacén de Planta utilizando transporte multimodal (vía férrea y terrestre, principalmente).

Una vez almacenado en Planta, el concentrado es mezclado con otros insumos químicos con el objetivo de encontrar los parámetros fundamentales en humedad y ley y tenerlos listos para dar inicio al proceso de refinación.

Dicho proceso se inicia con la Tostación, proceso piro metalúrgico a través del cual el concentrado se expone al calor con la intención de transformar el sulfuro en óxido (calcina). Durante este primer proceso se obtiene también como subproducto el ácido sulfúrico.

Acto seguido, el material pasa por el proceso de Lixiviación; es decir, la calcina se expone a reactivos que la disuelven a fin de que el zinc contenido en esta se desprenda. Luego de ello, la solución procedente del área de Lixiviación pasa por un proceso de Purificación por vía de flotación, a través del cual, se logra separar del zinc otros metales que pudiese haber contenido el concentrado, tales como cobre, cadmio, cobalto,

níquel, plata, entre otros. Gracias a estos dos procesos hidro metalúrgicos, se logra obtener otros subproductos como el concentrado de plata, concentrado de plomo, cemento de cobre y/o el cadmio refinado.

Por último, el zinc metálico contenido en solución acuosa pasa por el proceso de Electrodeposición (sedimentación del zinc mediante corriente eléctrica) para finalmente recaer en el proceso de Fusión y Moldeo donde el zinc es endurecido y transformado en barras mediante el uso de hornos de cocción.

1.2.2. Distribución de los trabajadores

MENOFER cuenta con 650 trabajadores propios, de los cuáles un 85% ejecuta labores operativas (producción y mantenimiento) y el restante 15% está abocado a funciones administrativas y de soporte. Adicionalmente, cuenta con 1,200 trabajadores de empresas terceras que prestan diferentes servicios a la refinería.

Atendiendo a la categoría laboral, el número total de trabajadores en nómina puede dividirse porcentualmente de la siguiente manera:

- 75% - Operativos
- 15% - Profesionales y mandos medios
- 7% - Jefaturas
- 3% - Gerencia

En MENOFER coexisten dos Sindicatos de Empresa con más de 30 años de existencia y que, en su conjunto, aglutinan al 93 % de los trabajadores del ámbito operativo.

SITRAFER cuenta con 317 trabajadores afiliados y ha sido, desde siempre, el sindicato mayoritario dentro de la compañía. De corte antagonista, crítico y muchas veces radical, cuenta con una organización perfectamente estructurada y recibe soporte externo permanente en su condición de afiliado a la Federación Nacional de Trabajadores Metalúrgicos de México

En contrapartida, UTRAZINC ocupa la condición de sindicato minoritario con 70 trabajadores afiliados y, estratégicamente, asume un estilo dialogante y de apertura al cambio ante cada oportunidad que se presenta en el marco de cualquier negociación sindical.

Ambos sindicatos son muy activos en redes sociales (Facebook y WhatsApp) no sólo con la finalidad de mantener informados a sus agremiados sino, además con la intención

de lograr captar el interés de los operarios ingresantes. Existe una rivalidad histórica entre ambos gremios y suelen discordar en los objetivos de sus respectivas “plataformas de lucha”.

1.2.3. Perfil de trabajador sindicalizado

Con independencia de a qué sindicato decidiesen afiliarse, el perfil del trabajador operario podía definirse en función a la antigüedad en el cargo. Por esa razón, la empresa hacía una abierta distinción entre operarios antiguos y nuevos.

Los operarios antiguos suman alrededor del 58% de los trabajadores sindicalizados. Con edades que van desde los 45 hasta los 65 años, estos trabajadores vienen prestando servicios en la refinería entre 25 y 40 años, ininterrumpidamente.

En términos generales, se caracterizan por su escepticismo al cambio y su poca identificación con la cultura actual de la empresa; por el contrario, son proclives al conflicto, buscan persistentemente el empoderamiento y reconocimiento público de sus pares. De manera reiterada refieren haber dedicado sus vidas a la refinería y, de hecho, ha sido así porque presentan permanentes conflictos en el equilibrio empresa-familia y una negativa abierta a acogerse a programas de jubilación incentivada.

Pese a no contar con formación técnica superior, tienen mucha experiencia en campo lo que hace que dominen muy bien sus funciones y sepan cómo resolver casi cualquier problema operacional. Justamente, el alto conocimiento operativo del negocio y su dilatada trayectoria en la empresa genera que, en no pocas ocasiones, discrepen o critiquen abiertamente las decisiones operativas tomadas por los Gestores de Planta (jefes directos).

Por otro lado, los denominados operarios nuevos conforman el restante 42% del personal operativo sindicalizado. Siendo trabajadores con edades que fluctúan entre los 25 y los 50 años, no superan los 15 años de servicio y, en su totalidad, han ingresado cuando la refinería ya había sido privatizada.

Estos trabajadores se caracterizan por su mayor identificación con la cultura de la empresa y su interés por lograr el reconocimiento de sus superiores a fin de cultivar una línea de carrera.

Muchos de ellos tienen grado de instrucción superior técnica pero no poseen la experiencia de los antiguos en el manejo de operaciones complejas. Si bien forman parte de uno u otro sindicato, evitan involucrarse activamente en la vida sindical y

prefieren realizar su trabajo con eficiencia, mostrando mejor predisposición y compromiso con los Gestores de Planta.

En términos generales, la relación de los operarios con sus jefes directos no es fácil. Los Gestores de Planta pertenecen a la Jefatura de Operaciones y Mantenimiento y son, en su mayoría, jóvenes profesionales que no superan los 40 años.

Con un enfoque prioritario en el alcance de las metas de producción, hasta antes del año 2014, los encargados de área habían dejado de lado la correcta administración de su personal, debilitándose así su liderazgo con el equipo asignado.

Por esa razón, a partir del citado año 2014, la Política Laboral referida al tratamiento de los temas sindicales y de recursos humanos cambió desde un estilo marcadamente centralista, hacía uno colaborativo donde las decisiones eran participadas y consensuadas con los Gestores de Planta, con el fin de potenciarlos en su rol de líderes operativos de sus respectivas áreas.

De esta manera, la empresa desplegó un Plan de Acción Coordinado, a través del cual, reorganizó la estructura jefatural colocando Gestores de Planta con experiencia en gobierno de personas, definió con claridad las problemáticas que debían tratarse, ya sea, como temas individuales y/o colectivos de trabajo, así como implementó procedimientos conducentes a reforzar los niveles de responsabilidad y autoridad de los Gestores de Planta respecto del personal a su cargo.

De igual modo, con un foco centrado en el reforzamiento de la justicia laboral, se implementaron procesos de gestión del cambio con la intención de fomentar el otorgamiento de reconocimientos a las buenas prácticas de los operarios y, en contrapartida, fijar sanciones como consecuencia de un actuar inapropiado.

Asimismo, atendiendo al alto porcentaje de trabajadores con corte antagonista cercanos a la edad de jubilación, se impulsó y llevó a la práctica un procedimiento articulado de cambio generacional que incluyó programas de retiro incentivado, campañas para la captación de operarios jóvenes y una potente política de inducción que lograra la inmersión de los nuevos trabajadores a la cultura MENOFEER.

“Buenas tardes señor Brivio. Lamentablemente no puedo quedarme pues debo atender temas personales, pero, si está usted de acuerdo, podemos reunirnos brevemente mañana antes del inicio de la comparecencia en la Dirección de Trabajo”.

Miguel Ramírez era así. De trato duro en sus formas y en extremo inteligente, nunca había aceptado una reunión con Alexis en el primer intento. Parecía siempre desconfiar y tomarse el tiempo que considerase prudente para analizar cualquier movimiento antes de jugar sus fichas.

Alexis lo respetaba; de hecho, ambos se respetaban. Conocían claramente sus roles antagónicos dentro de la estructura de la empresa y así lo desempeñaban: conscientes de sus diferencias, pero, al mismo tiempo, conscientes también de su necesaria interdependencia.

Las relaciones con SITRAFER desde que Ramírez asumió la Secretaría General eran cada vez más duras. Con cuarenta años de servicio en el Área de Tostación, llevaba dos ejerciendo el más alto cargo y su condición de líder era incuestionable. En la mesa de negociaciones siempre dejaba traslucir un resentimiento casi espontáneo, quizás porque cuando pudo estudiar para profesionalizarse, la compañía, aún en manos del Estado, no reconoció en él capacidades para asumir roles de mayor relevancia.

Ahora, ocupando el máximo cargo decisor dentro de su gremio, parecía poder demostrarse a él mismo que se habían equivocado.

Alexis ya se encontraba en el patio de salida y, quizás, anticipando una eventual negativa de Miguel Ramírez, había hecho el esfuerzo paralelo de contactar y citar a Roberto Camarena, un operario de los denominados nuevos pero que, por su ascendencia con los operarios de menor edad, había alcanzado un puesto importante dentro de la dirigencia de SITRAFER.

Roberto, necesito reunirme con ustedes el día de hoy para definir si podemos llegar a un acuerdo con relación a los bonos extraordinarios y necesito que Miguel acepte quedarse, dijo Alexis sin dejar entrever su nerviosismo.

La empresa quisiera evitarse dilatar el tema y será muy bien visto que accedan a nuestra petición, agregó.

Roberto asintió con la cabeza y se comprometió a conversar con Miguel aprovechando que aún estaba en los vestuarios. Restaban 15 minutos para la salida y Alexis, por precaución, decidió esperar la respuesta aguardando la salida de los buses mientras recordaba cómo se había generado el problema.

1.3. Historia del problema

1.3.1. Antecedentes

A inicios del año 2012, MENOFER presentaba sus estados financieros anunciando que no se habían obtenido ganancias durante el ejercicio 2011 y, por tanto, no habría utilidades legales para distribuir en favor de sus trabajadores.

Las causas determinantes que conllevaron a la imposibilidad del reparto de utilidades fueron, por un lado, la extinción del convenio de estabilidad tributaria que se mantenía con el Estado (eliminación del acuerdo que fijaba la depreciación de sus activos a bajo margen, entre otros puntos) y, por otro lado, la determinación de pagar anticipadamente la deuda adquirida con un banco extranjero para la ampliación de la planta a 320,000 TN.

Ante esta situación, la compañía, previa negociación con sus sindicatos, acordó pagar al personal operativo un Bono Extraordinario Anual por Paz Laboral ascendente a cuatro (4) remuneraciones básicas mensuales.

Este acuerdo fue renovándose, anual y consecutivamente, desde el citado año 2012 hasta el 2016, inclusive. De hecho, el cierre de negociaciones del año 2016 fue particularmente intenso pues Ramírez ya había asumido como Secretario General de SITRAFER y propuso tenaz resistencia a aceptar que se siga manteniendo el Bono sobre la base de cuatro (4) salarios.

Fueron necesarias muchas reuniones internas e, inclusive, se recurrió al auxilio de la Dirección de Trabajo en más de una oportunidad en el desarrollo de dicho pliego de negociaciones a fin de que SITRAFER redujese sus expectativas iniciales y se alineara a la propuesta económica de la empresa.

Era claro que la negociación del año 2017 marcaría un punto de quiebre en la situación del Bono Extraordinario y la empresa se había preparado para ello.

1.3.2. Estrategia de la Empresa

Bajo su cultura de respeto a las personas y entendimiento hacia sus trabajadores, la empresa consideraba que compensar el no pago de utilidades mediante el otorgamiento de una bonificación anual era una forma de reconocer a sus trabajadores, dado que año a año se venían cumpliendo las metas de producción.

Al ser una liberalidad, la compañía había fijado que la Bonificación no debía superar las cuatro (4) remuneraciones mensuales ya que era lo que en promedio podría percibir por

concepto de utilidades un operario del sector de la mediana minería. Además, la fijación económica del Bono le permitía a la empresa considerarlo como parte de sus costos anuales y, de esa manera, tener mayor claridad sobre el resultado anual proyectado.

Como quiera que fuese, MENOFE entendía que las negociaciones anuales podrían llevarse de manera más ágil y transparente si los sindicatos conociesen la marcha financiera de la compañía. Por esa razón, la empresa enviaba trimestralmente a cada sindicato un reporte conteniendo información financiera consolidada, de modo tal, que supieran de antemano si la empresa tendría o no utilidades netas a la finalización del ejercicio.

Pese a lo anterior, la compañía era consciente que los sindicatos buscarían discutir las condiciones del Bono cada año; por esa razón, se fijó por política negociar sin premura y con cada sindicato por cuerda separada tratando de cerrar negociación primero con UTRAZINC, de modo tal, que se lograra que los afiliados al sindicato mayoritario ejerciesen cierta presión a sus dirigentes. Una vez obtenida la aceptación formal del sindicato mayoritario, el otorgamiento del Bono se materializaba a través de un acuerdo colectivo y bajo el compromiso de todos los trabajadores en mantener el diálogo y las buenas relaciones laborales, dentro de un clima de paz laboral y cumplimiento de sus labores.

Por último, un factor clave para la consecución del éxito durante las negociaciones era la implementación del Plan Comunicacional de Negociación en el cuál participaban activamente todas las gerencias y sus respectivos Gestores de Planta

Este plan se trabajaba en dos frentes:

Por un lado, la Mesa de Negociación conformada por Alexis Brivio y su equipo (Jefatura de Relaciones Laborales) y los dirigentes del sindicato. Ambas partes eran las encargadas de discutir formalmente sobre los asuntos en controversia y arribar a una solución mediante la suscripción del acuerdo colectivo.

Por el otro lado y en paralelo, el plan se desarrollaba en las áreas operativas donde los Gestores de Planta asumían la vocería de la empresa y se comunicaban permanentemente con los afiliados transmitiéndoles información veraz y efectiva sobre la posición corporativa y la marcha de la negociación, de tal forma que los afiliados pudiesen contrastar la información oficial con aquella expresada por sus líderes en Asamblea General, formando así parte activa del proceso en su condición de decisores.

Por lo antes expuesto, resultaba medular que toda la información relevante sea compartida y alineada entre ambos frentes de empresa, de tal forma que toda acción

fuese sincronizada y se pudiese asegurar un único mensaje, mostrando coherencia y solidez en la postura empresarial.

Finalmente, la empresa también desplegaba un plan de comunicación externo, a través del cual monitoreaba medios informativos y mantenía contacto con la Dirección de Trabajo para que sepa con anticipación respecto a ciertas dificultades que pudiesen presentarse en la negociación.

1.3.3. Estrategia Sindical

Si bien ambos sindicatos anualmente solicitaban negociar las condiciones de pago de la bonificación extraordinaria, cada uno lo hacía bajo intereses diferentes; SITRAFER tenía por consigna conseguir mayor rédito económico para sus afiliados; UTRAZINC, en cambio, no veía con malos ojos el poder obtener beneficios alternativos (capacitaciones, eventos de integración, licencias extraordinarias) cuando la discusión se truncaba en el plano económico.

La competencia entre ambos sindicatos era feroz y abiertamente discordante. SITRAFER pretendía un acercamiento con UTRAZINC sólo cuando se acercaba la fecha de negociación anual del bono, sin embargo, éste último optaba por mostrarse independiente frente a la empresa al momento de negociar.

Así, con estrategias claramente diferenciadas, SITRAFER prefería cuestionar permanentemente las decisiones corporativas y los resultados financieros que trimestralmente se le alcanzaban. La intención era exacerbar los ánimos de sus afiliados con la finalidad de ejercer presión a la compañía en la etapa de negociación. De ser necesario, la utilización de medidas de fuerza como la paralización temporal de labores o, de ser el caso, la huelga indefinida siempre era una variable que contemplaban como mecanismos de lucha.

Por su parte, UTRAZINC consideraba como ventaja que el sindicato mayoritario hiciera aquella labor de desgaste. Ellos sabían perfectamente que su poder de negociación se encontraba en su capacidad de diálogo con la empresa y lo sabían explotar convenientemente.

1.3.4. Estallido del problema

Para el periodo 2017, el sindicato mayoritario había elevado un reclamo formal solicitando se les reconozca el pago de diez (10) remuneraciones básicas mensuales por concepto de bonificación anual de dicho ejercicio.

Luego de sostenerse al menos dos reuniones con cada sindicato, la empresa tenía cerrado un acuerdo de palabra con UTRAZINC para mantener el bono en cuatro (4) sueldos más el reconocimiento de ciertos beneficios.

Cuando la empresa le hizo saber a SITRAFER que no negociaría por encima de los cuatro (4) sueldos mensuales, el sindicato mayoritario decidió ejecutar una medida de fuerza de 48 horas de paralización, la misma que hizo efectiva los días 19 y 20 de abril de 2017. En paralelo, SITRAFER informó que rebajaba su pretensión a ocho (8) remuneraciones e hizo saber que no aceptaría un monto menor al indicado, bajo amenaza de declarar la huelga general indefinida en caso no se atendiesen sus pretensiones.

En respuesta, MENOFER decidió reducir el monto de la bonificación extraordinaria de cuatro (4) a tres (3) sueldos mensuales, esto debido a los costos extraordinarios en los que había incurrido la empresa por la paralización ilegal ejecutada por SITRAFER.

Ante la posición firme de la compañía, el día 26 de abril de 2017, SITRAFER llamó a Asamblea General Extraordinaria a sus agremiados y, cerrada la noche, acordó declarar una huelga indefinida a partir del día 2 de mayo, luego de la celebración del Día del Trabajo.

A primera hora de aquel jueves 27 de abril, Alexis Brivio tenía sobre su escritorio la declaratoria formal de huelga indefinida; sin embargo, mayor fue la sorpresa cuando fue advertido que la noticia ya circulaba impresa esa misma mañana en El Universal y el Diario Reforma, los dos periódicos de mayor circulación de México.

En este escenario, la compañía determinó seguir con la estrategia ya acordada; vale decir, reconocer el bono hasta por tres (3) remuneraciones y declarar abiertamente que no cedería ante las presiones del sindicato mayoritario.

Dicho acuerdo había sido refrendado aquel mediodía en una videoconferencia donde participaron los principales gerentes corporativos, los gerentes locales, la jefatura de relaciones laborales y todos los Gestores de Planta. Se acordó que aquél sería el mensaje que debía fluir en toda la corporación, conforme al Plan Comunicacional de Negociación.

El timbre del celular alertó nuevamente a Alexis quien no dudó en tomar la llamada. Era Roberto Camarena para informarle que había logrado persuadir a Ramírez y juntamente con los demás miembros del comité sindical accedían a llevar a cabo la reunión propuesta para esa tarde.

Aliviado, Alexis agradeció a Roberto y le informó que los esperaba a las 3:45 pm en la sala de reuniones del piso de gerencia.

Mientras caminaba de retorno hacía su oficina, Alexis volvía a pensar en la inusual llamada de José María Patrón.

“Alexis, siéntate porque te voy a comunicar algo que es muy importante y cambia toda la estrategia que teníamos. Debemos cerrar el acuerdo de bono anual con SITRAFER el día de hoy, así que debes buscar a los dirigentes y cerrar antes que acabe el día. Por favor no compartas con nadie esta información porque es estrictamente confidencial.

No hay margen de error. Acepta lo que te pidan, pero asegúrate de cerrar hoy”.

Por lo pronto, Alexis había logrado sentarlos en una mesa para negociar, pero, inmediatamente otras cuestiones abarcaban su mente:

¿Debía ser cauto para lograr la mejor negociación posible o plantear abiertamente su interés de cerrar bajo los términos del sindicato? ¿Debía manejar la negociación realmente solo o apoyarse en su equipo de trabajo a los que nunca les había ocultado nada? ¿Acaso debía advertir de alguna forma a los Gerentes y Gestores de Planta para que suspendan el Plan Comunicacional de Negociación o mantener el tema en absoluta reserva como se lo había pedido José María?

Había muchas interrogantes que resolver y escasos minutos para decidir.

CAPÍTULO 2. Un Hecho Inusual (B)

2.1. La Negociación

Eran las 3:45 pm de aquél 27 de abril de 2017 y Alexis Brivio se encontraba sentado en la sala de reuniones a la espera de la llegada de Miguel Ramírez y los demás miembros del comité sindical.

Había decidido asumir enteramente la responsabilidad de sacar adelante la negociación por lo que optó por no hacer partícipe a su equipo de la reunión, aunque supuso que la inminente llegada de los dirigentes alertaría a más de uno.

Además, haciendo un rápido ejercicio de evaluación, consideró que tampoco era oportuno dar aviso a los gerentes y, sobre todo, a los Gestores de Planta. Supuso que sí advertía respecto al cambio en el plan de negociación tendría que justificar la decisión y no tenía tiempo ni autorización para ello; por otro lado, pensó que bajando de manera apresurada la información esta finalmente podría no ser comprendida o, en todo caso, filtrarse de manera sesgada incomodando a la dirigencia u otorgándole un poder en la mesa que no estaba dispuesto a aceptar.

2.1.1 Mesa de diálogo

Mientras trataba de concentrarse en sopesar los beneficios y riesgos de su decisión, el móvil no deja de vibrar incesantemente. Los mensajes de texto de José María ingresaban, uno tras otro, apremiado por saber los avances en el tema y buscando recordarle la importancia de cerrar el acuerdo en el transcurso de las próximas dos horas cueste lo que cueste.

De pronto, hicieron aparición los dirigentes sindicales y, sin más, se dio inicio a la negociación más rápida e inusual que Alexis Brivio habría de tener en sus más de trece años de experiencia como negociador.

Alexis pidió alimentos y bebidas para todos y entabló inicialmente una conversación relajada para romper el hielo y preparar el terreno de la negociación.

Mientras ello ocurría, Alexis no podía dejar de pensar en el Plan Comunicacional de Negociación que, puertas afuera, seguía vigente para los Gestores de Planta y demás involucrados. Pensaba en el speech que se había acordado para seguir comunicando y convenciendo a los trabajadores de planta:

“El monto de la bonificación extraordinaria baja de cuatro (4) a tres (3) sueldos, debido a los costos extraordinarios que la paralización ilegal generó en la compañía”.

Lo cierto es que, una vez dispuestos, Alexis tomó la iniciativa y, pizarra y plumón en mano, esquematizó la posición de cada parte a fin de poder establecer cuál podría ser la zona de común acuerdo.

El Sindicato retiró su postura previa de ocho (8) sueldos y volvió a pedir el abono de diez (10) remuneraciones. Alexis arriesgó y reiteró la posición de la empresa de ofrecer tan sólo tres (3).

Las posiciones de ambas partes distaban en exceso complicando la posibilidad de un acuerdo celer. La discusión se prolongaba ya más de una hora y Alexis sabía que el tiempo jugaba en su contra.

El sindicato mostraba todo su poder en la mesa y comenzó a pedir conceptos adicionales como parte del eventual acuerdo, tales como, puestos de trabajo permanente para algunos de sus dirigentes, condonación de sanciones previas y cero represalias contra la paralización temporal de 48 horas que habían ejecutado.

Alexis vio en aquello una posibilidad para destrabar la negociación y propuso aceptar algunos de los puntos adicionales, siempre que el sindicato sincerase su expectativa económica. SITRAFER dio visos de interés, pero señaló que no aceptaría menos de nueve (9) sueldos.

Cuando la discusión volvía a tensarse debido a inflexibilidad de las partes, Miguel Ramírez tomó la palabra y manifestó:

“Alexis, creo que es preciso dar por concluida la reunión porque está claro que hoy no vamos a cerrar. Además, te recuerdo que, por Estatuto, estamos obligados a elevar el tema a Asamblea General antes de tomar cualquier decisión final”.

Mientras tanto, desde Nueva York, los mensajes de José María seguían llegando sin respiro. Cuando Alexis leía el último mensaje enviado donde le indicaba que había remitido por correo un statement en inglés que debía ser firmado e inmediatamente enviado de vuelta al Corporativo para darlo a conocer a las agencias de prensa internacionales, el celular se apagó repentinamente por falta de batería. Ahora estaba literalmente sólo en esto y, lejos de sentir temor, se mostró aliviado de poder enfocarse enteramente en el cierre del acuerdo.

“Señores, creo que ambas partes hemos mostrado mucha voluntad y ello se refleja en el tiempo y esfuerzo invertido hasta el momento. Estoy convencido que todo lo avanzado no ha sido en vano y que, si dejamos de centrarnos en nuestras diferencias y encauzamos la discusión hacia nuestros intereses comunes, hoy mismo podríamos darles una buena noticia a los trabajadores. Finalmente es por ellos que estamos aquí reunidos”

Aquellas palabras pronunciadas por Alexis calmaron la tensión que se vivía en el ambiente; en efecto, las partes mostraron mayor apertura y se hicieron concesiones recíprocas. MENOFER subió su propuesta a cuatro (4) remuneraciones mientras SITRAFER la fijaba ahora en ocho (8).

2.1.2 Cierre de la negociación

Pasaron 3 horas desde el inicio de la reunión hasta que ambas partes llegaron a un acuerdo en la cantidad de sueldos, fijando el bono extraordinario en seis (6) remuneraciones.

Con esta propuesta concreta, que mejoraba en 50% el monto otorgado en años anteriores, el Sindicato solicitó un cuarto intermedio para efectuar llamadas a su “comando de lucha”, conformado por los trabajadores de planta más influyentes del sindicato.

Alexis sabía que la propuesta era más que atractiva y, mientras aguardaba, veía como se movilizaban los dirigentes en un vaivén de llamadas interminables. El tiempo seguía siendo un factor apremiante para la empresa, pero era plenamente consciente que del resultado de dichas llamadas dependía el éxito del cierre de negociación

Luego de varios minutos que parecieron eternos, Miguel Ramírez informó a Alexis que la Asamblea de Base aceptaba la propuesta y los autorizaba a firmar el acuerdo, con cargo a formalizar internamente el acta de asamblea con posterioridad.

2.1.3. Jugada final

Sentados nuevamente en la mesa, Alexis agradeció a los dirigentes y se dirigió a ellos para plantearles los términos finales del acuerdo:

“Señores, estando todos de acuerdo en que la empresa otorgará los seis (6) sueldos convenidos, restaría únicamente definir la distribución de este. En tal sentido, la empresa otorgará cuatro (4) sueldos como bonificación del presente año (3 millones de dólares) y dos (2) sueldos bajo concepto de adelanto de

utilidades futuras correspondientes a los periodos 2017 y 2018 (1.5 millones de dólares).

Alexis sabía que la proposición era arriesgada, pero ello le permitiría ajustarse al presupuesto que tenía destinado para este año, dejando que la diferencia vaya a una cuenta del balance bajo el concepto de cuentas por cobrar sin afectar el periodo actual.

Tras la propuesta, se hizo un silencio absoluto en la sala de reuniones. Miguel Ramírez sabía que Alexis había jugado su última carta en el momento oportuno y el sindicato no podría echarse atrás cuando la noticia del nuevo monto ya corría con beneplácito entre los afiliados.

Luego de un instante, Miguel Ramírez aceptó la propuesta de distribución bajo la condición que MENOFER aceptase, a su vez, que no se sancionase la inasistencia injustificada producto del paro de 48 horas, sino que se compensase con trabajo en sobretiempo. La empresa accedió a la petición adicional y en esos términos se procedió a elaborar el acta final.

Cuando el acta estuvo lista, Alexis le alcanzó el documento para firma juntamente con el *statement* en inglés enviado desde la Corporación. Miguel revisó el acta y, casi sin mirar, firmó el otro documento también. En ese instante, Alexis entendió que Miguel conocía lo que venía pasando en el exterior y había estado dispuesto a sacar el máximo provecho de los efectos colaterales que la declaratoria de huelga había generado en las altas esferas de la Corporación.

Cuando ya todos se habían ido eran más de las 9:00 pm y Miguel prendió el computador para enviar toda la documentación al Corporativo. Mientras esperaba que cargaran los archivos vio que tenía en bandeja un correo de uno de los Gestores de Planta:

Estimado señor Brivio:

Le escribo porque en la reunión de seguridad previa al ingreso del turno C, cumplí con lo acordado respecto a informar al personal sobre la posición de la empresa de mantenerse firme en el pago de los tres sueldos en calidad de bono. Grande fue mi sorpresa cuando, entre risas, me dijeron que estaba desactualizado y me mostraron en imagen un acta firmada el día de hoy donde se acordaba el pago de 6 remuneraciones (...).

Alexis resopló y se negó a continuar leyendo el correo. Había transitado con éxito la negociación más compleja de toda su vida; sin embargo, sentía que, en realidad, había perdido mucho en ese camino.

CAPÍTULO 3. Un Hecho Inusual (C)

Señores:

Creo que se merecen una disculpa y creo que soy yo el obligado a dársela. El día de ayer en la tarde recibí una llamada del Corporativo indicándome que debía reformularse los términos de la negociación pues la noticia sobre la declaratoria de huelga indefinida había corrido como reguero de pólvora por todas las redacciones de prensa internacional.

Lo que no sabíamos hasta ayer es que la Corporación venía negociando una operación financiera de colocación de bonos en la Bolsa de Nueva York por un monto ascendente a 700 millones de dólares, aproximadamente. Cómo es lógico, los bancos que respaldaban la operación mostraron su preocupación ante las noticias provenientes de México y se hizo imprescindible llegar a un acuerdo con SITRAFER para que no se trabase la operación.

A veces, como sucedió el día de ayer, se presentan circunstancias que nos ponen a prueba. Como líder encargado de la negociación sindical tome la decisión de no involucrarlos y me hago enteramente responsable de tal determinación.

Cada uno de ustedes ha de ser capaz de evaluarme ahora que conocen los hechos. Si los he citado a esta reunión es porque creo firmemente en el trabajo que han venido realizando como miembros del Plan Comunicacional de Negociación y porque, en lo sucesivo, espero seguir contando con ustedes para afrontar los nuevos desafíos que se presenten.

Con estas palabras, Alexis Brivio se dirigió a los presentes en la reunión concertada por él para el día 28 de abril de 2017. Estaban ahí presentes los principales gerentes de línea, los Gestores de Planta y todo su equipo de trabajo.

CAPITULO 4. Teaching Note

4.1. Resumen del caso

Con ventas anuales que superan los US\$1,000.00 MM, la mexicana MENOFER es la procesadora de minerales (refinamiento de zinc) más grande de América.

Durante los últimos 5 años (2012-2016), la empresa ha venido otorgando un Bono Extraordinario Anual por Paz Laboral a favor de los operarios sindicalizados, ello con la intención de paliar el efecto adverso generado por la imposibilidad de reparto de utilidades legales.

Cada año, las negociaciones se han tornado más complejas al punto que, durante el presente periodo 2017, el sindicato mayoritario (SITRAFER) exigió formalmente un aumento sustancial de hasta 10 remuneraciones mensuales en calidad de bonificación, cuando la empresa estaba dispuesta a seguir otorgando el mismo monto fijado previamente en 4 salarios.

Tanto SITRAFER como el Comité de Estrategia liderado por Alexis Brivio en su condición de Jefe de Relaciones Laborales han mantenido férreas sus posturas durante la negociación y no se vislumbran visos de solución inmediata al entrapamiento. Para volver más compleja la situación, SITRAFER ya había ejercido una paralización temporal de 48 horas como medida de fuerza y acababa de acordar declararse en huelga laboral indefinida en defensa de sus pretensiones.

Es en estas circunstancias que Alexis Brivio recibe una inesperada comunicación desde el Corporativo, a través de la cual, se le solicita cerrar la negociación con SITRAFER ese mismo día, accediendo a sus pretensiones económicas si fuese necesario y manteniendo el tema en total reserva.

Bajo esta coyuntura, Alexis Brivio inicia una carrera contra el tiempo para congregar a los dirigentes de SITRAFER, convencerlos de sentarse en la mesa de negociación y cerrar el acuerdo. Mientras todo ello sucede, Alexis se debate sobre si debe dar aviso a los miembros del Comité de Estrategia para que suspendan el Plan Comunicacional de Negociación o, por el contrario, debe anteponer la exigencia de confidencialidad dada desde el Corporativo.

4.2. Antecedentes del caso

El caso nos sitúa en el mes de abril del año 2017, más precisamente, en el periodo correspondiente a la negociación anual del bono extraordinario, el mismo que, desde el año 2012, venía otorgándose ininterrumpidamente a los operarios sindicalizados como medida compensatoria ante la imposibilidad de la empresa de repartir utilidades legales.

Durante el devenir de dichos años, muchos aspectos fundamentales sobre la política laboral y sindical de la compañía variaron, siendo necesario atender a aquellos más trascendentales con la finalidad de poder comprender la posición estratégica adoptada por cada una de las partes conforme se expresa en el caso, así como la forma como el curso de los hechos afectó, en mayor o menor medida, a los distintos actores claves del proceso de negociación.

En ese sentido, cabría prestar atención a las siguientes consideraciones:

- A partir del año 2014, la Política Laboral referida al tratamiento de los temas sindicales y de recursos humanos cambió desde un estilo marcadamente centralista, hacía uno colaborativo donde las decisiones eran participadas y consensuadas con los Gestores de Planta, con el fin de potenciarlos en su rol de líderes operativos de sus respectivas áreas.
- De esta manera, la empresa desplegó un Plan de Acción Coordinado, a través del cual, reorganizó la estructura jefatural colocando Gestores de Planta con experiencia en gobierno de personas, definió con claridad las problemáticas que debían tratarse, ya sea, como temas individuales y/o colectivos de trabajo, así como implementó procedimientos conducentes a reforzar los niveles de responsabilidad y autoridad de los Gestores de Planta respecto del personal a su cargo.
- De igual modo, con un foco centrado en el reforzamiento de la justicia laboral, se implementaron procesos de gestión del cambio con la intención de fomentar el otorgamiento de reconocimientos a las buenas prácticas de los operarios y, en contrapartida, fijar sanciones como consecuencia de un actuar inapropiado.
- Asimismo, atendiendo al alto porcentaje de trabajadores con corte antagonista cercanos a la edad de jubilación, se impulsó y llevó a la práctica un procedimiento articulado de cambio generacional que incluyó programas de retiro incentivado, campañas para la captación de operarios jóvenes y una potente política de inducción que lograra la inmersión de los nuevos trabajadores a la cultura MENOFEER.
- Como ya se señaló previamente, el eje central de esta política de cambio se sustentó en el nuevo rol atribuido a los Gestores de Planta. Se esperaba que estos cambios aportasen positivamente al desarrollo de su liderazgo y protagonismo, potenciaran sus competencias para gobernar personas y, principalmente, sirviera para que se genere un nuevo nivel de interrelación entre los gestores y los

operarios, basado en la confianza mutua y el sentido de pertenencia a la institución. Se esperaba, además, que esta coyuntura aportara a la disminución de la influencia negativa que los líderes sindicales ejercían sobre la plana común.

- En lo que respecta a la política sindical, se ha expresado ampliamente en el caso las diferencias sustanciales entre los dos sindicatos existentes.
- SITRAFER, el sindicato mayoritario, ha mantenido históricamente una posición radical, de fuerte oposición a las decisiones empresariales y permanente insatisfacción a las propuestas de acuerdo negociado. Un dato no menor es que congrega entre sus afiliados a la gran mayoría de operarios denominados “antiguos”, acostumbrados a una perspectiva tradicionalista de enfrentamiento al conflicto y dados a perpetuar el concepto asistencialista que procuraban a los trabajadores las antiguas empresas estatales.
- En cambio, UTRAZINC, sea motivado por su interés por desmarcarse del estilo de SITRAFER o bien debido a su condición de minoritario, ha optado siempre por mantener una postura dialogante, con abierta disposición a escuchar y adaptarse a los cambios propuestos por la empresa.
- La empresa ha sido siempre respetuosa de la libertad sindical de sus operarios y de la forma de proceder de cada uno de los gremios; sin embargo, ha sabido aprovechar las diferencias existentes entre estos para promover negociaciones por cuerda separada, motivando así una competencia natural que permita autorregular sus pretensiones.
- En esta línea, la empresa negociaba un acuerdo colectivo con cada sindicato cuya duración era siempre de tres años y contenía los acuerdos alcanzados en base al pliego de reclamos, generalmente sobre temas relacionados al incremento del haber básico, bonificaciones por turnos, aporte de jubilación, entre otros. Ambos acuerdos colectivos estaban vigentes hasta el año 2018.
- Independientemente de cada acuerdo colectivo marco, desde el año 2012 en adelante, la empresa negociaba anualmente las condiciones de la bonificación extraordinaria de la que trata el presente caso de estudio.
- Finalmente, la empresa tenía un manejo diferenciado respecto a los temas individuales y colectivos de trabajo; los primeros debían ser resueltos directamente por los Gestores de Planta en el día a día, mientras los segundos estaban bajo entera responsabilidad del Jefe de Relaciones Laborales a través de las mesas de diálogo.
- En lo que respecta puntualmente a los temas sindicales, estos se dividían en dos niveles (alto o bajo) atendiendo al impacto que la problemática podría generar en la operación. Así, dentro de los temas de alto impacto se encontraban los pliegos de reclamos, los cambios en la jornada de trabajo y, por supuesto, la negociación anual correspondiente al bono extraordinario. Cuando se presentaba la necesidad de resolver un problema de alto impacto, el Jefe de Relaciones Laborales debía convocar a la Gerencia de Recursos Humanos, a los gerentes operativos y sus Gestores de Planta y también a los principales líderes

corporativos con incidencia en el tema. Automáticamente se conformaba el Comité de Estrategia y se definían las directrices a seguir para llevar a cabo el Plan Comunicacional de Negociación.

4.3. Análisis del caso

En primer término, el caso nos plantea con claridad las dificultades que afrontan los ejecutivos y/o directivos en el marco de las relaciones laborales con su personal.

En términos amplios y generales:

la expresión relaciones laborales se utiliza habitualmente para designar las prácticas y las reglas que estructuran las relaciones entre asalariados, los empresarios y el Estado en diferentes ámbitos [...]. Estas relaciones pueden ser individuales o colectivas, de modo que los actores pueden estar directamente implicados o bien pueden relacionarse por medio de sus representantes [...].
(Martín Artiles, 2003, p. 153)

Ahora bien, en sentido estricto, el término relaciones laborales refiere también a una rama funcional del área de Recursos Humanos que, dada su evolución e importancia ha alcanzado un nivel tal que, en no pocas empresas, adquiere independencia como área fundamental y autónoma en el desarrollo de las directrices y políticas empresariales vinculadas a regular “*la dinámica entre conflicto y pacto*” (Martín Artiles, 2003, p. 205), atendiendo a elementos básicos como regulación, negociación, compensación y consenso.

Ahora bien, sea cual fuese la discusión sobre su definición conceptual, debe quedar meridianamente claro que las relaciones laborales, sea como institución o disciplina, resulta fundamental para la buena marcha empresarial en tanto, siendo los seres humanos quienes buscamos la satisfacción de muchas de nuestras necesidades a través del trabajo, nos organizamos colaborativamente para atenderlas, dando paso a la conformación de la empresa como institución patronal y también del sindicato como ente de representación de las necesidades colectivas de quienes aportan su esfuerzo para la generación de riqueza. Justamente esa búsqueda de regular la relación empresa-sindicato suele ser una de las labores fundamentales en el ámbito de las relaciones laborales.

Es justamente en esta dicotomía empresa-sindicato donde podemos advertir el primer gran problema del presente caso de estudio; a saber, la confrontación de fuerzas en la que se enfrascan las partes con la finalidad de hacer prevalecer su posición respecto a los términos y condiciones de la bonificación extraordinaria 2017.

Por un lado, SITRAFER no está dispuesta a percibir una bonificación cuyo monto siga siendo el mismo de años anteriores y, en tal sentido, despliega mecanismos de presión tales como la paralización de labores y la resistencia a negociar. Por su parte, MENOFER no está dispuesta a ceder ante los apremios del sindicato mayoritario y apela, más bien, a imponer su condición de empleador, articulando una estrategia comunicacional que permita transmitir a los operarios agremiados tanto su posición irreductible como su malestar por la forma en que la dirigencia maneja las negociaciones.

Ahora bien, circunscribir el conflicto a un asunto de índole meramente económico supondría subestimar la magnitud de este, en tanto no cabe inferir que la finalidad última en el ámbito de las relaciones laborales sea atender únicamente el natural conflicto existente entre empleador y empleado por la mera satisfacción de sus necesidades materiales. Ello supondría restarle importancia a su verdadero rol dentro de las organizaciones humanas.

Así, tal vez para entender el aspecto antropológico de la relación entre empleador y trabajador y cómo se vincula la disciplina de las relaciones laborales dentro de la empresa, convenga citar a Termes (1997) quién, con absoluta claridad, expone lo siguiente:

La empresa que no presta servicio, que no produce algo que contribuya al bien común, rectamente entendido, no se justifica éticamente; la empresa que, -dicho en términos coloquiales- no gane dinero, no se justifica económicamente.

[...] Una organización de hombres productora de bienes y servicios que no genera beneficios -que no genera riqueza-, no es una empresa.

Puede, sin embargo, ser una maravillosa organización humana si redundan en beneficio de la calidad de los hombres que la integran. Si, por el contrario, genera beneficios, pero lo hace a costa del deterioro de la calidad de las personas que la integran, no es más que un instrumento de malversación de capital humano.

[...] Por lo tanto, las empresas [...] se justifican -en el seno de una sociedad- si en ellas se sintetiza o se intenta sintetizar la eficiencia económica con la eficiencia humana. (pp. 23-25)

En ese mismo orden de ideas, Pérez López (2014) en su libro “Fundamentos de la Dirección de Empresas”, manifiesta que la empresa es una organización humana que se vale del trabajo como medio de actuación para alcanzar resultados, pero estos no sólo

han de concentrarse en la cobertura de necesidades básicas, sino también en el esfuerzo por obtener aprendizaje que le permita perfeccionarse y, finalmente, trascender en la búsqueda de una unidad que aporte a la sociedad en su conjunto.

Así, puede colegirse que el conflicto existente en realidad nos plantea un problema de “justicia laboral”, en tanto el sindicato considera que la empresa está en condiciones de ofrecer un reconocimiento mayor por el esfuerzo del personal y, en contrapartida, la empresa entiende que ceder a las pretensiones supondría hipotecar su cuota de poder frente a futuros conflictos.

Siguiendo la línea de los postulados de Pérez López, hay sin duda un tema de sostenibilidad económica que impulsa a la empresa a no querer pagar más, evitando así un impacto en el plano de la eficacia. Sin embargo, al mismo tiempo, hay también un cuestionamiento lógico sobre qué tanto ha de afectar la imposición del poder patronal en el ámbito de la atraktividad.

A fin de cuentas, consideramos que la decisión adoptada por la compañía es lógica y consistente por cuanto privilegia la defensa de los intereses de la compañía en su conjunto, evitando ceder ante la presión del sindicato mayoritario, situación que bien podría generar un impacto futuro en la unidad y el buen clima laboral existente con el sindicato minoritario y los demás trabajadores no afiliados

Creemos que Alexis Brivio ha sabido comprender plenamente su rol integrador; vale decir, el de acercar a las partes a fin de que se llegue a un equilibrio entre los beneficios que pretende la empresa y las necesidades que el trabajador desea cubrir, pero por, sobre todo, que el devenir de dicho acuerdo sirva para encontrar una armonía que trascienda a los directamente involucrados y alcance también al entorno social en el que se desenvuelven.

Ahora bien, la postura inicial asumida por la compañía respecto a no ceder ante la presión de SITRAFER se ve amenazada cuando, desde el Corporativo, Alexis Brivio recibe la instrucción de cambiar la estrategia y cerrar la negociación ese mismo día, a cualquier precio y bajo la más absoluta confidencialidad.

La matriz le hace saber que la confrontación que se mantiene abierta con el sindicato mayoritario estaría truncando la colocación exitosa de bonos de la compañía por varios millones de dólares en el mercado bursátil y, ahora, Alexis Brivio debe enfrentarse a un nuevo problema: atender al requerimiento corporativo sin involucrar al resto del equipo y aceptando las condiciones que le imponga el sindicato, o, por el contrario, informar al equipo de los últimos cambios en la estrategia de negociación y tratar, en la medida de lo posible, que el acuerdo no impacte en la sostenibilidad económica de la planta local.

Así, Alexis Brivio queda expuesto ante un dilema ético que involucra, por un lado, el deber de lealtad frente al corporativo pese a no considerar justo lo que se le solicita; y, por el otro lado, el deber de ser leal con el equipo que lo ha venido acompañando en la negociación y que merece saber del cambio de estrategia para no quedar en ridículo frente a la plana operativa.

La decisión resulta difícil de tomar, pero queda claro que Alexis Brivio debe optar por el “bien mayor”; vale decir, atender al requerimiento corporativo y ser leal a un interés superior pese a que dicha decisión suponga sacrificar la eficacia de la planta local, y la atraktividad y unidad que mantenía sólido al equipo.

Es justamente en atención a lo antes expuesto que cabe cuestionarse como actuar éticamente en el marco de las relaciones laborales o, en términos generales, como se vinculan la ética y la empresa.

Esta discusión, lejos de ser superflua, resulta fundamental para entender y ahondar en la problemática de Alexis Brivio, tanto en su papel como representante de los intereses de la compañía, así como respecto al conflicto interno que le genera atender una directiva corporativa sin involucrar al resto de sus compañeros.

En este punto, cabe explicar la ética entendida cómo el ejercicio de la acción para alcanzar un fin que, en palabras de Aristóteles, siempre tiende al bien; vale decir, actuar conforme con lo que se sabe correcto y en concordancia con lo que se pretende. En suma, migrar del “ser” al “deber ser”.

Este asunto abre un panorama enorme y enriquecedor de temas que bien pueden formar parte de la discusión ontológica del caso.

Cuestionarse, por ejemplo, si los códigos de ética empresarial y los modernos manuales de compliance corporativo realmente encierran la esencia de lo que debemos entender por ética en el trabajo. De igual modo, preguntarse si es factible actuar éticamente cuando se negocian condiciones salariales en defensa de una de las partes.

Desde nuestra concepción, el personaje principal ha venido actuando en consecuencia con su perspectiva de lo que es correcto dada su condición de Jefe de Relaciones Laborales: muestra respeto por su contraparte, pero ejerce válidamente sus mecanismos de presión, pretende que se otorgue una bonificación justa, pero apela a salvaguardar el presupuesto asignado, desea la paz laboral pero no a cualquier precio. En resumen, la ética laboral yace en la manifestación fáctica de su actuar y no en atención a un documento con declaraciones éticas que bien podrían ser eficaces para deslindar

responsabilidades corporativas, más no aportan realmente al crecimiento humano en los planos de la eficiencia y la consistencia de los que habla Pérez López.

De igual modo, cabe analizar la difícil situación que afronta todo ejecutivo al momento de tomar decisiones bajo presión y cómo esto puede afectar el plano ético de la persona.

Alexis Brivio recibe una orden corporativa que destierra todo el esquema previamente aprobado y, además, lo coloca en la disyuntiva de actuar contrariamente a lo que estima inicialmente correcto. Aquí, el personaje central tiene escasas horas, sino minutos, para tomar decisiones que pueden afectar su liderazgo y alejarlo de lo que él entiende por “deber ser”.

En lo que respecta puntualmente al ámbito de la negociación, Alexis Brivio asume la responsabilidad de cumplir con el mandato corporativo, pero no a costa de los intereses de la planta local.

En tal sentido, despliega una estrategia de negociación que aspira a evitar una situación que divida a las partes entre vencedores y vencidos, procurando más bien, que sean capaces de avanzar hacia una solución que responda a los intereses esenciales y no a la defensa a ultranza de las posiciones que los alejan. Como bien señalan Fisher, Ury y Patton (2011), “[...] *la negociación puede juzgarse según tres criterios: debe producir un acuerdo sensato (...); debe ser eficiente; y debe mejorar o, por lo menos, no dañar la relación entre las partes*”. (p. 22).

Finalmente, a lo largo del caso puede observarse como el personaje central toma las decisiones en consecuencia con las virtudes cardinales que se espera de todo funcionario en el ejercicio del rol directivo.

La ética es, a fin de cuentas, el ejercicio de las virtudes y en atención a dicha perspectiva el directivo, en tanto ser humano, debe estar capacitado para actuar con corrección pese a las dificultades que se le presenten, por más complejas que estas puedan parecer.

En principio, suena fácil concluir que todo directivo deberá actuar éticamente en el ejercicio de sus funciones; sin embargo, la dificultad en el actuar ético se presenta cuando se abren ventanas de decisión en apariencia correctas y el decisor debe optar por un camino en desmedro del otro. Es aquí donde, en palabras de Pieper (1998), “[...] *debemos atender a la causa, raíz, “madre”, medida, ejemplo, guía y razón formal de las virtudes morales [...]*” (p. 39): La Prudencia.

Siguiendo con la línea de Pieper (1998):

la prudencia nos enseña que en modo alguno basta la llamada “buena intención” ni lo que se denomina “buena voluntad”. La realización del bien presupone la conformidad de nuestra acción a la situación real [...] y, por consiguiente, una atenta, rigurosa y objetiva consideración [...] de tales realidades concretas. (p.42)

Pero nuestras decisiones, por más consecuentes que estas parezcan, deben enfrentarse permanentemente al escrutinio de lo correcto y, eventualmente, al riesgo inmanente de ser desacertadas. Por ello, analizar si se actúa prudentemente resulta fundamental para el actuar bien, porque quien actúa bien es porque fue prudente, aunque previamente haya tomado decisiones en apariencia injustas o reñidas con el deber ser. Analizada la prudencia, puede verse luego si se ha sido justo, templado y fuerte.

Por último, citando nuevamente a Termes (1997), podemos afirmar lo siguiente:

Para el sujeto individual que decide comportarse éticamente, la ética es siempre “rentable” en cuanto que le ordena a la consecución de su fin, pero además puede, y no tiene porque no ser rentable económicamente, a largo plazo, si el decisor se comporta no movido por el sentimentalismo, que no puede conducir a buenas decisiones, sino por la virtud de la prudencia.

[...] Elegir en función no sólo del valor económico sino además del valor psicológico y ético de los actos humanos, puede suponer un cierto **coste de oportunidad**; es decir, el decisor renuncia a un cierto beneficio a corto plazo que otra alternativa podría haberle aportado. Sin embargo, al hacerlo, el decisor es consciente de que ha elegido **la mejor alternativa** para los demás y para él mismo, en términos de desarrollo integral de las personas. La experiencia y también la razón nos dicen que, a la larga, los beneficiosos efectos psicológicos y éticos de la decisión tomada, en todas las personas que forman la empresa o están en contacto con ella, conducirán a mejores resultados también económicos. (pp. 234-236)

4.4. Epílogo del caso

Por más que Alexis fue honesto al momento de dar las explicaciones del caso, la reacción inicial de los gerentes y gestores de planta fue muy crítica respecto a su accionar y el de la Corporación.

Alexis recibió la felicitación formal del Corporativo y, a cambio, solicitó apoyo para impulsar un plan de acción que le permitiese recuperar la confianza de sus compañeros

de trabajo, en particular, de los gestores de planta quienes habían sido los más afectados en su condición de líderes operativos.

El plan de acción incluyó entrenamientos en temas laborales, capacitaciones en manejo de conflictos, clínicas de negociación y visión global del negocio, generación de espacios de integración, entre otros. Poco a poco, se fueron evidenciando los frutos del plan de acción porque las relaciones interpersonales se reestablecieron positivamente, aunque siempre con temor respecto a cómo se desplegaría la negociación del año 2018.

Llegada la oportunidad de iniciar negociaciones sobre el bono extraordinario para el año 2018, Alexis cumplió con hacer partícipe a todo el Comité de Estrategia, sin distinción. Además, logró que el Corporativo se comprometiera a validar por escrito cada una de las decisiones estratégicas que se adoptaran en Comité, así como informar oportunamente respecto de cualquier cambio que estimasen necesario realizar.

En contrapartida, SITRAFER presentaba una nueva junta directiva que, sin embargo, creyó poder aplicar la misma estrategia de presión que había surtido efecto el año previo.

En ese sentido, forzaron las negociaciones y se declararon en huelga, aunque, en esta oportunidad, la misma fue declarada ilegal y se expuso en riesgo la estabilidad laboral de 94 trabajadores sindicalizados que bien pudieron ser despedidos por causa justa.

Lejos de adoptar una postura revanchista y ventajosa, Alexis y el Comité de Estrategia optó por abrir nuevamente la mesa de negociación. Finalmente, se acordó no sancionar con despido a los trabajadores involucrados y otorgar una bonificación de medio sueldo mensual que se sumó a los dos sueldos por utilidades legales que les correspondía recibir dicho periodo.

El Comité de Estrategia se ha sentido satisfecho con la forma cómo se llevaron las acciones este año y considera que esta en una mejor situación de cara a la negociación 2019.

4.5. Enseñanzas del caso

- No hay un manual para resolver problemas en el marco de las relaciones laborales.
- No basta centrarse en atender las necesidades materiales, sino que las acciones deben conllevar a un aprendizaje positivo y, finalmente, trascender en la búsqueda del bien común.
- Todo ejecutivo está sujeto a tomar decisiones bajo presión, pero lo importante es que, sea cual sea la decisión que tome, esta sea consistente, aunque suponga sacrificar lo que, en principio, resulte más atractivo.

- Tomar decisiones en consecuencia con las virtudes cardinales asegura un actuar ético que nos permite esperar que tales decisiones sean consistentes y redunden positivamente en el plano de la justicia social y en la unidad del grupo.
- La Empresa aprendió que no pueden mantenerse disociadas las acciones del corporativo y las de las empresas locales.

BIBLIOGRAFÍA

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Barcelona, España: GESTIÓN 2000.

Martín, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona, España: UOC.

Pérez, J. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas (7a ed.)*. Madrid, España: RIALP.

Pieper, J. (1998). *Las Virtudes Fundamentales*. Madrid, España: RIALP.

Termes, R. (1997). *Desde la Libertad*. Madrid, España: EILEA.