CAPÍTULO VEINTIOCHO

LA TIJERITA

El 5 de mayo de 2010 estuve durante diez horas en el subsuelo de San José 1781, Buenos Aires, sede del Sindicato de Camioneros, viendo como un líder sindical abría y cerraba sin parar una tijera de metal de 20 centímetros esperando que el abogado de Officenet y yo dijéramos qué íbamos a hacer.

Todo había empezado muy temprano. Aunque a las 7 de la mañana estaba yendo a la oficina, antes de que pudiera llegar, me avisaron que teníamos un piquete en la puerta del centro de distribución. Una mesa con gaseosas y otra con cuatro personas jugando a las cartas no permitían entrar ni salir a nadie. Eran del Sindicato de Camioneros, reclamando los repartidores para ellos. Habían sido desde 1999 del Sindicato de Empleados de Comercio.

En la negociación –tijera mediante– teníamos dos opciones: aceptar que repartidores y personal de depósito pasara a Camioneros o seguir con el piquete. La primera opción implicaba costos mucho más altos (buena parte del gasto adicional se lo llevaría el Sindicato) y un riesgo con el otro sindicato (Comercio). La segunda, seguir sin entregar pedidos. Basado en nuestro principio de que éramos una organización de servicio al cliente, decidí aceptar parcialmente sus condiciones. Par-

cialmente en una negociación tan despareja es algo así como el 99,9 por ciento de lo que pedían. Es paradójico que vendiendo productos de librería, haya sido una tijerita la que me ayudó a decidir.

Si hay "n" partes en una negociación, tiene que haber al menos "n" variables en juego para que sea win-win.

Pero ése no había sido mi primer contacto con los sindicatos. El 19 de marzo de 1999 fue el día que entró el Sindicato de Comercio a Officenet. Jóvenes idealistas con menos de 30 años liderábamos la empresa, que crecía y, con ella, todos los empleados. Hubo muchos vendedores u operarios que llegaron a supervisor o gerente, mostrando capacidad y esfuerzo (meritocracia había estado entre nuestros valores desde el inicio). Algunos errores cometimos, como cuando, al no poder conseguir gente rápidamente, pedimos a los empleados que recomendaran conocidos. Convertimos la empresa por un par de años en un club en donde todos eran primos. Pero todos contentos. O al menos, eso parecía.

Contratar solo referidos garantiza camarillas, rumores y descontento.

Entre el nacimiento de Officenet en 1997 y 1999 crecimos muchísimo. De hecho, los meses de marzo, luego de las vacaciones, nuestros clientes volvían a sus oficinas y sufríamos un pico inesperado (valga el oxímoron y el origen de nuestro error). Ese marzo en particular habíamos pedido a toda la compañía que, como nosotros, pusiera el hombro. No pagábamos horas extras, nos parecían injustas: compensábamos las horas de trabajo. Pero eso, que para los economistas (que no son humanos) era racional, para los repartidores no lo era: me enteré después de que muchos sufrían lumbalgias y otros problemas por trabajar demasiado tiempo. El 19 de marzo a las 4 de la tarde todos los repartidores se bajaron de las camionetas dejando pedidos sin entregar y nos avisaron por Nextel. Esa misma mañana, había recibido una comunicación que me había dejado fuera de juego: mi padre me había llamado para decirme que mi mamá había muerto. Claramente, estaba en otra.

Liderar requiere equilibrio entre escuchar y hacer.

El fin del mundo

Reunión de Directorio con los inversores mediante, cientos de ideas circularon. Parecía el fin del mundo. Casi 20 años después puedo decir que el mundo -y el estado de resultados de la empresa- cambiarían mucho.

Todas estas situaciones me llevaron a preguntarme por qué existen los sindicatos, si nosotros éramos buenos y cuidábamos a los empleados. Claro, no todos los empresarios son así.

> Si los empresarios hubieran sabido que nacerían los sindicatos, ¿habrían cuidado más a sus empleados?

Me esforcé por evitar a los delegados sindicales, fueran de Comercio o Camioneros (tuvimos de los dos sindicatos al mismo tiempo). Era muy difícil sostener el valor "Puertas Abiertas"; le tuvimos que agregar "siempre que sea con fines honestos". Constantemente, mostraban a la empresa como malvada, sea creando rumores (como cuando Staples compró Officenet, "van a echar a todos"), magnificando situaciones (un error de liquidación de sueldos era un intento de estafa a los trabajadores) o defendiendo lo indefendible ("robó pero lo necesitaba"). A todo esto se sumaban las interferencias políticas ("necesitamos llevar a 20 personas mañana a tal acto") o, el colmo, cuando un representante sindical me pidió que lo ayudara a que "una organización hermana" comenzara a representar a los trabajadores de Staples Brasil. Desde mi punto de vista su carrera política y económica eran más importante que los trabajadores a los que supuestamente defendían.

Tres secretos para la felicidad

Me esfuerzo por no hablar de política, pero en "Sindicalismo" política y management se cruzan.

Recuerdo una conversación con un emprendedor sobre el crecimiento de su empresa y me acordaba del nuestro en Officenet. Le hice tres recomendaciones:

-Que los empleados no necesiten representación sindical: la empresa tiene que escuchar y resolver o dar feedback rápidamente.

-Que echar a alguien no sea algo terrible: ¿disruptivo yo? Estoy convencido de que las empresas tienen que echar más rápido de lo que lo hacen para reducir la conflictividad. Siempre con humildad y respeto, y sin que sea una sorpresa, pero un empleado que, por "bondad" o "solidaridad" mantiene su puesto, genera daños a la empresa, a su equipo y a sí mismo. Tal vez me tendrían que haber echado a mí.
-Que las contrataciones sean las menos posible: muchos jefes creen que cuanta más gente a cargo más exitosos son. O tal vez, más seguros (imprescindibles) se sienten. Algunas áreas a veces también tienen incentivos a aumentar la nómina y no reducirla (¿alguien de Recursos Humanos por ahí?). Cuanto más personas tenés, más difícil cuidarlas. Y si tenés que contratar muy rápido, vas a traer gente no alineada con los valores de la empresa. Más complejidad por todos lados.

Minimizá la gente que contratás, para poder cuidarlos y desarrollarlos mejor.

Capítulo 28 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/28