



1984  
**Universidad Nacional  
Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
COMO GERENTE DE PERSONAL EN UNA NEGOCIA-  
CION COLECTIVA MODELO PROPUESTO.**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que en opción al grado de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a n**

**TEODORA ANGELICA BAEZ CASTRO**

**CARLOS OLIVARES LOJERO**

**Director del Seminario:**

**L. A. Jorge de la Rosa Sánchez**

**México, D. F.**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU FUNCION SOCIAL.	2
A) OBJETIVOS Y ACTIVIDADES.	3
B) MODELO DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	5
CAPITULO II. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.	12
A) CONCEPTO Y ANTECEDENTES DE LA CONTRATACION COLECTIVA.	13
B) NATURALEZA JURIDICA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.	17
C) CARACTERISTICAS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.	18
D) ELEMENTOS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.	19
E) FUNCION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.	27
F) EL PAPEL DEL ESTADO Y DE LAS PARTES EN LA NEGOCIACION COLECTIVA	31
CAPITULO III. FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO GERENTE DE PERSONAL EN UNA NEGOCIACION COLECTIVA.	35
A) PLANEACION DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.	36
1. ANALISIS DE LA SITUACION REAL DE LA EMPRESA.	37
1.1 FACTORES INTERNOS.	
a) CLIMA LABORAL.	

- b) ANALISIS DE LA ORGANIZACION SINDICAL.
- c) EVALUACION DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA.
- d) COSTO DE LAS CLAUSULAS DE CONTENIDO ECONOMICO DEL CONTRATO EN VIGOR.
- e) CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.
- f) DETERMINACION DE LAS CLAUSULAS QUE DEBAN ELIMINARSE O INCLUIRSE.
- g) ANALISIS DE LAS PETICIONES NO OTORGADAS EN NEGOCIACIONES ANTERIORES.
- h) ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACION CON LAS DEMAS AREAS DE LA EMPRESA.

## 1.2 FACTORES EXTERNOS.

- a) TENDENCIAS EN OTRAS NEGOCIACIONES.
- b) SITUACION ECONOMICA DEL PAIS

## 2. INTEGRACION DEL EQUIPO NEGOCIADOR. 54

### 2.1 CARACTERISTICAS.

## 3. ANALISIS Y EVALUACION DEL PLIEGO PETITORIO 56

- 3.1 ANALISIS COMPARATIVO ENTRE EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y EL PROPUESTO A TRAVES DEL PLIEGO PETITORIO.

3.2 LIBRO DE NEGOCIACION.	
4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DENTRO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.	59
4.1 ELEMENTOS BASICOS	
4.2 ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS	
5. LA HUELGA.	64
L) NEGOCIACION.	68
1. ACREDITACION Y FACULTADES DE LAS COMISIONES NEGOCIADORAS	70
2. RITMO DE LA NEGOCIACION.	71
3. ARGUMENTACION Y FORMULACION DE - PROPUESTAS.	73
4. HUELGA O NO HUELGA.	77
5. FIRMA DEL CONTRATO.	78
C) POSTNEGOCIACION O ADMINISTRACION - DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.	78
1. EVALUACION DE RESULTADOS.	79
2. CAPACITACION AL PERSONAL DE -- ACUERDO AL NUEVO CONTRATO.	79
3. RESTRICCIONES A LAS QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA ANTE LA EXIS TENCIA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.	79
4. RESOLUCION DE QUEJAS.	82
4.1 PROCEDIMIENTO DE QUEJAS.	
5. COOPERACION ENTRE EMPRESA Y -- SINDICATO.	85
5.1 METODOS COOPERATIVOS.	

	Página
6. CONSIDERACIONES ACERCA DEL AREA DE RELACIONES LABORALES COMO SUB SISTEMA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	88
D) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y - EL EQUILIBRIO ENTRE EL CAPITAL Y EL TRABAJO.	95
CONCLUSIONES.	98
BIBLIOGRAFIA.	103

## INTRODUCCION.

Actualmente el ejecutivo que se encuentra al frente de una negociación colectiva, en ocasiones toma una serie de decisiones erróneas, ya sea por falta de información, deficiencia en el análisis de los datos, preparación inadecuada de alternativas, la no consideración de los efectos futuros de sus decisiones y por la presión existente ante una huelga.

No es raro tampoco que en algunas ocasiones la decisión se tome al calor de agrias discusiones con los representantes sindicales y que no obstante se llegue a un "acuerdo" firmándose el contrato colectivo, las relaciones posteriores se deterioren en grado tal que dificulten la óptima administración del contrato colectivo. Por lo anterior, es necesario que el Licenciado en Administración cuente con una filosofía integral y un enfoque humano de las relaciones laborales en la atención y solución de los problemas diarios, para propiciar que exista un "clima positivo de mutua colaboración" y de esta forma estar en posibilidad de planear adecuadamente las negociaciones laborales.

En el presente estudio pretendemos señalar los pasos que debe seguir el Licenciado en Administración, antes, durante y después de la negociación del contrato colectivo mismos que le permitan contar con un ambiente de mutua cooperación dentro de la organización.

Asimismo, debemos aclarar que no pretendemos plantear como totalmente valedera y única nuestra metodología para llevar una negociación colectiva, sino más bien demostrar la importancia de los estudios en esta rama laboral-administrativa.

## **CAPITULO I**

### **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU FUNCION SOCIAL**

## I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU FUNCION SOCIAL.

### A) OBJETIVOS Y ACTIVIDADES.

Ante la crítica situación económica que vivimos actualmente en nuestro país, el desafío principal ha llegado a ser el mejoramiento de nuestros organismos, tanto públicos como privados, a través de la optimización de los recursos con los que cuentan.

Uno de éstos lo constituyen los recursos humanos, y son ellos los que establecen los objetivos, las estrategias y realizaciones por las que se conoce a las organizaciones. Es por ello que uno de los campos que ha ido evolucionando dentro de las organizaciones, es el de la Dirección de Personal o Dirección de Recursos Humanos, cuya finalidad es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente a través de varias actividades que permitan a las organizaciones obtener, - desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener los tipos y las cantidades correctas de trabajadores.

Para la adecuada Administración de los Recursos Humanos, el marco de referencia lo conforma:

1) Objetivo Social: mostrarse responsable ante las necesidades y los desafíos de la sociedad, y enfoque su tarea a la satisfacción de - dichas necesidades.

2) Objetivo Organizacional: reconocer que la Administración de - Recursos Humanos existe para contribuir a la eficacia de las organizaciones, ya que ésta no constituye un fin en sí misma, sino que es un - medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales, es decir, el papel de la Administración de Recursos Humanos es el de servir al resto de la organización, proporcionándole una fuerza laboral eficaz que le permita cumplir con sus objetivos.

3) **Objetivo Funcional:** la estructura funcional de la Administración de Recursos Humanos debe estar acorde a las necesidades de la organización, es decir, el departamento de personal tiene que ser el adecuado para la organización a la que sirve.

4) **Objetivo Personal:** el departamento de personal debe ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde éstos incrementen la contribución individual a la organización. Es necesario tener presente que para poder conservar a los empleados, deben satisfacerse sus objetivos personales, de otro modo el rendimiento de los trabajadores disminuirá o incluso optarán por abandonar la organización.

Cuando la organización crece más allá de unos cuantos trabajadores, intenta pronosticar las necesidades futuras de recursos humanos de la organización a través de la PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. Al tener una idea de las posibles necesidades futuras, el RECLUTAMIENTO trata de conseguir a los candidatos competentes para cubrir esas necesidades, los cuales son sometidos a un PROCESO DE SELECCION, que da como resultado al candidato o candidatos idóneos para cubrir las necesidades previstas en la planeación de recursos humanos.

Posteriormente, a través de LA CAPACITACION se busca que el nuevo empleado tenga un rendimiento eficaz dentro de la organización. Como paso siguiente esta el DESARROLLO, el cual proporciona a los empleados nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua para la organización y la satisfacción de sus deseos personales de AVANCE. A continuación, cuando las exigencias cambian, las actividades de COLOCACION — transfieren, ascienden, degradan, despiden temporal o definitivamente a los trabajadores.

Para verificar las diversas actividades de personal se EVALUA el rendimiento individual, esta actividad además de valorar hasta que punto se comportan correctamente las personas, también indica lo adecuadas que son las actividades de la Administración de Recursos Humanos.

Por ejemplo: si a través de la evaluación del rendimiento individual se detecta un mal rendimiento, esto puede significar que es necesario reconsiderar las actividades de selección, capacitación y desarrollo; o bien, que exista un problema relacionado con la motivación y la satisfacción de los empleados.

Cuando el rendimiento de los trabajadores es aceptable, deben recibir una compensación la cual incluye sueldos y salarios, junto con una amplia gama de prestaciones tales como seguros y vacaciones. Algunas prestaciones son consideradas como obligatorias al ser exigidas por la ley, como contribución al seguro social y condiciones seguras de trabajo.

En la época actual una actividad de la Administración de Recursos Humanos ha sobresalido mayormente por el auge que han tenido las agrupaciones sindicales, nos referimos a las Relaciones Laborales, tema central del presente trabajo. Para responder a las exigencias colectivas de los empleados los especialistas en personal se ven en la necesidad de negociar y administrar un CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

## B) MODELO DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

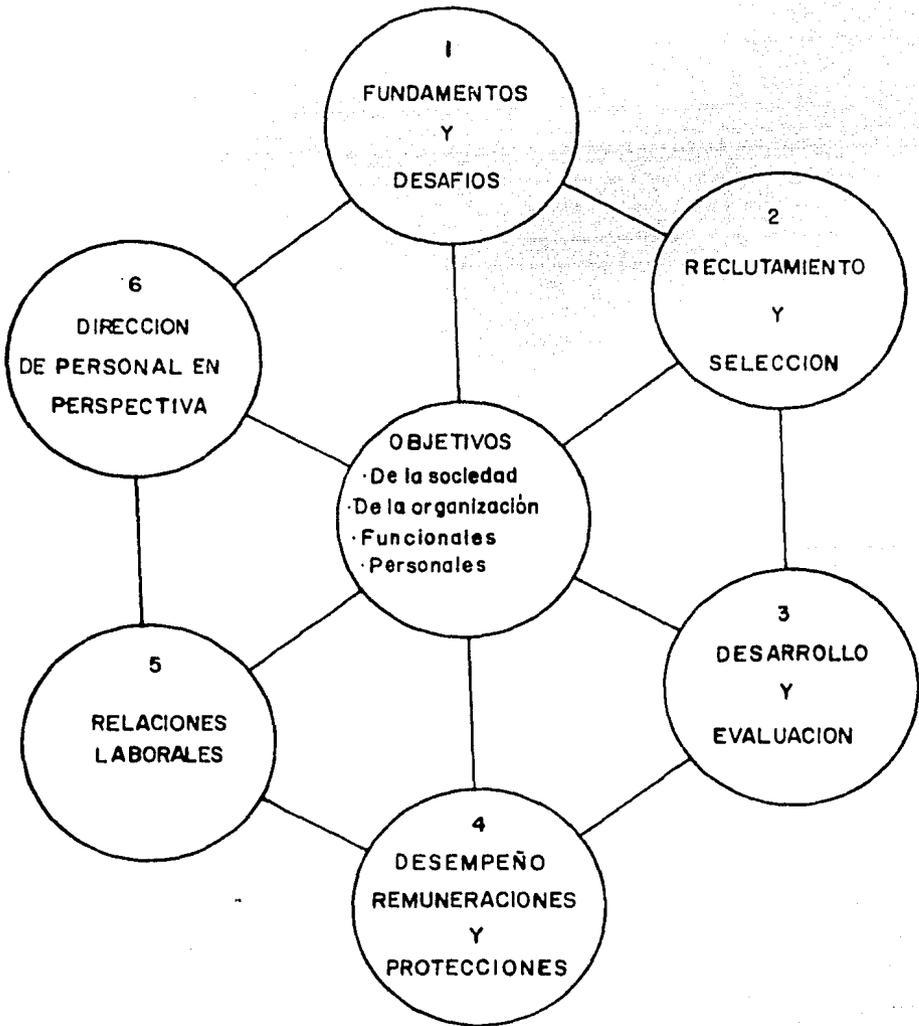
La Administración de Recursos Humanos es un sistema compuesto por una serie de funciones interdependientes que no se llevan a cabo en forma aislada, sino que afectan a alguna otra función de personal.

Este enfoque nos lleva a considerar las funciones de personal co-

mo subsistemas del sistema de la Administración de Recursos Humanos, -  
que mostramos en la gráfica número 1.

GRAFICA NUMERO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



Las partes de este modelo son:

1) Fundamentos y Desafíos: La Administración de Recursos Humanos se enfrenta a varios desafíos en el curso de su trabajo, provenientes del medio ambiente interno y externo que rodea a la organización, como por ejemplo la Economía Nacional, las necesidades de igualdad de oportunidad y empleo, las demandas de desarrollo del personal, los grupos sindicales y el Gobierno mismo.

Por ello, las funciones que desempeñan los especialistas en la Administración de Recursos Humanos están enfocadas a responder y atender satisfactoria y eficazmente estos retos y desafíos que se presentan en su diaria labor.

2) Reclutamiento y Selección: El reclutamiento es el proceso a través del cual las organizaciones atraen a candidatos capaces, para cubrir las vacantes de empleo con que cuenta. Una vez constituido un grupo adecuado de solicitantes comienza el proceso de selección de candidatos, el cual consiste en la elección del candidato adecuado para un puesto adecuado.

El proceso de selección es vital dentro de la Administración de Recursos Humanos. Las necesidades de nuevos trabajadores, la planeación de los recursos humanos y el reclutamiento de personal son las actividades anteriores al proceso de selección, el cual si es realizado en forma inadecuada, propiciará que tanto las actividades anteriores como las subsiguientes pierdan gran parte o su totalidad de eficiencia. Por ello el proceso de selección constituye la base del éxito de la Administración de Recursos Humanos y de la propia organización.

3) Desarrollo y Evaluación: Es poco común que los nuevos trabajadores desarrollen eficientemente su nuevo trabajo, por lo que la orga-

nización deberá contar con un programa de desarrollo de empleados, el cual consiste en informar a los nuevos trabajadores sobre los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, capacitándolos de acuerdo al puesto que van a ocupar, motivando y evaluando su desempeño, para de esta forma desarrollar empleados con sentido participativo en la consecución de sus propios objetivos y los de la organización.

El Departamento de Personal deberá organizar cursos de capacitación que permitan a los trabajadores realizar eficientemente su trabajo. Por otra parte, el desarrollo ayuda tanto a los empleados nuevos como a los que cuentan ya con cierta antigüedad dentro de la empresa a prepararse para necesidades futuras.

4) Desempeño, remuneración y protección: Es objetivo primordial del Departamento de Personal proporcionar a la organización trabajadores eficaces, para lo cual los especialistas en personal deben asegurar un buen desempeño mejorando la motivación y la satisfacción de los empleados. Uno de los elementos que permiten mantener la satisfacción de los empleados es un adecuado programa de remuneraciones, así como las actividades que atiendan las quejas y sugerencias de los trabajadores.

5) Relaciones Laborales: Consiste en la planeación, negociación y administración del Contrato Colectivo de Trabajo que regirá las relaciones obrero-patronales dentro de la organización, por parte del Departamento de Personal.

6) La Administración de Recursos Humanos en perspectiva: Como en cualquier sistema social, las áreas de recursos humanos evalúan sus resultados y con ello solucionan los problemas que se le presentan. Al mismo tiempo, los especialistas en personal tratan de prever los desa-

ffios del futuro, para anticiparse a sus efectos sobre la organización y con ello a sus recursos humanos.

Una perspectiva aplicada de sistemas describe a la Administración de Recursos Humanos como una serie de actividades como por ejemplo la necesidad de personal mejor capacitado (entrada), y que a través de un programa de capacitación (proceso), da como resultado empleados mas capacitados (salida). Como paso siguiente se verifican los resultados evaluando su éxito o fracaso (retroalimentación), tal como se indica en la gráfica número 2.

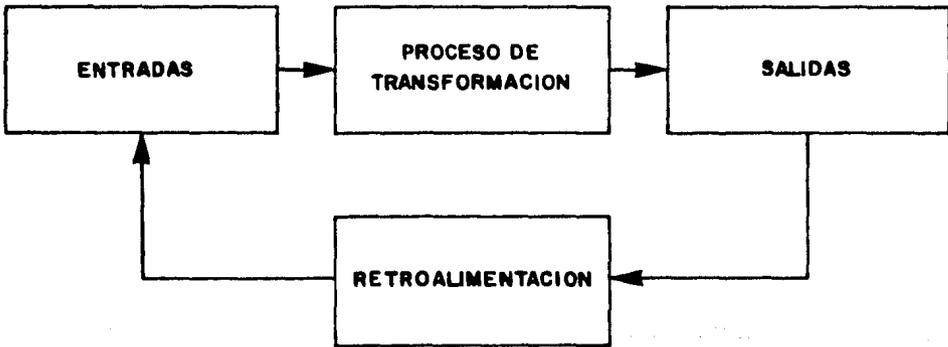
Hemos visto que la Administración de Recursos Humanos es un sistema y uno de sus elementos lo conforman las relaciones laborales, punto central del presente trabajo, mismo que consiste en la planeación, negociación y administración del Contrato Colectivo de Trabajo.

Si consideramos que el desaffo central en nuestro país es la búsqueda de la eficacia de las organizaciones que se logrará optimizando los recursos con que cuentan las mismas, y uno de éstos son los llamados recursos humanos, quienes establecen los objetivos, estrategias y resultados por los que se alaba a una empresa, es evidente que constituyen el recurso más valioso de cualquier organización.

Por tal motivo el Licenciado en Administración deberá buscar un equilibrio entre el capital y el trabajo que permita la eficacia en las organizaciones, a través de las óptimas RELACIONES LABORALES. Para esto deberá llevar a cabo una serie de actividades que explicamos en los siguientes capítulos y que deben ser realizadas bajo una dirección proactiva, es decir, tomar decisiones antes de que se presenten los problemas de recursos humanos, y no bajo una reacción reactiva, lo cual se produce cuando las decisiones se toman como respuestas a problemas ya dados.

GRAFICA NUMERO 2

MODELO DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS



· REQUERIMIENTOS DE  
PERSONAL DE LA OR-  
GANIZACION

· RECLUTAMIENTO  
· SELECCION  
· INDUCCION  
· DESARROLLO  
· OTROS

· EMPLEADOS CAPACITADOS  
· EMPLEADOS MOTIVADOS

## **CAPITULO II**

### **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

## II. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

### A) CONCEPTO Y ANTECEDENTES DE LA CONTRATACION COLECTIVA.

El Contrato Colectivo es el instrumento que contiene el conjunto de normas a que se sujetarán trabajadores y patrones en sus relaciones de trabajo.

El Contrato Colectivo concreta y contiene las condiciones de trabajo en salarios, prestaciones, jornadas, etc., que van a permitir que el trabajador labore y viva en un cierto nivel de satisfacción de sus necesidades individuales, familiares y colectivas. Es el producto fundamental de la Contratación Colectiva y refleja, en consecuencia, el carácter de las relaciones obrero-patronales que existen en un centro, una rama industrial o una entidad determinada. La Contratación Colectiva tiende a la mejora permanente de las condiciones de trabajo, y en esa dirección a las condiciones de vida del trabajador y su familia.

Las Contrataciones Colectivas encuentran sus antecedentes más remotos en el siglo XIV, en los acuerdos entre compañeros y maestros dentro de los gremios; más tarde se ubicaron dentro del Derecho Privado, particularmente en el Derecho Civil, y fue hasta que rompieron con este marco, que adquirieron su propia personalidad de fuente, de medio, de instrumento para crear un Derecho para los trabajadores que se construye por encima de los derechos mínimos e irrenunciables que contempla la Ley.

La expresión "Contrato Colectivo de Trabajo" es por definición in correcta. No es Contrato, porque todos los contratos requieren de una autonomía de la voluntad de las partes, lo cual en muchas ocasiones no ocurre en el Contrato Colectivo, ya que esta autonomía se ve relativizada y, en ocasiones, suprimida por el carácter de deber jurídico que

ha adquirido para el patrón su celebración. En nuestra Legislación -- artículo 387 de la Ley Federal del Trabajo -- constituye una obligación para el patrón sin condicionamiento alguno, salvo que le sea solicitado por trabajadores miembros de un sindicato.

No se da tampoco la voluntad del trabajador ya que no puede alegar si está o no conforme con alguna cláusula del Contrato, por lo que se trata "casi" de un contrato de adhesión.

Puede también acontecer que una "numerosa minoría" de trabajadores no esté conforme con algunas cláusulas del Contrato, las cuales - surtirán sus efectos si la mayoría de los obreros está de acuerdo con ellas. Baltasar Cavazos Flores nos dice: "para poder justificar jurídicamente estas situaciones que constantemente se presentan en la práctica, se tiene que recurrir frecuentemente a ficciones legales, por ejemplo, que la voluntad obrera ya va implícita en la voluntad de los dirigentes sindicales que negocian y pactan, en quienes no se delegó su autorización, sino aún más, su propia y personal representación".\*

A esto es a lo que algunos autores elegantemente llaman "teoría de la personalidad moral ficticia de la asociación profesional".

Asimismo el término colectivo se presta a confusiones pues, para los efectos de esta institución, "colectivo" no quiere decir número, sino interés profesional, toda vez que mil trabajadores no sindicalizados no pueden solicitar ni firmar dicho contrato y en cambio dos trabajadores pertenecientes a una agrupación sindical sí pueden hacerlo, ya que el único titular de dicho contrato es el sindicato de trabajadores.

Por lo anterior el Doctor Cavazos expone: "La denominación de Contrato le queda muy grande a esta figura y la de Colectiva le queda muy corta".\*

\*Baltasar Cavazos Flores, 35 Lecciones de derecho laboral, p. 262

Para denominar esta figura se han utilizado diferentes expresiones: Convenio Colectivo, Contrato de Paz Social, Contrato de Tarifas, Contrato Sindical, Condiciones Generales de Trabajo. Mario de la Cueva ubica al Contrato Colectivo en el rubro genérico de las convenciones colectivas; Nestor de Buen prefiere calificarlo de pacto normativo de condiciones de trabajo y Alberto Trueba Urbina considera esta discusión doctrinaria superada por la práctica del Contrato Colectivo. Su evolución es resumida en un párrafo de la obra de A. Porras y López: "en una clara evolución durante el primer tercio del siglo pasado, primero apareció el reglamento de fábrica que se fijaba a la entrada de la fábrica, en las puertas, y los trabajadores se veían en la necesidad de aceptar o no esa especie de contrato de adhesión por necesidad. Debido a la Organización Sindical la lucha de clases se intensificó y con la fuerza numérica del proletariado organizado nació el reglamento de fábrica. El cual a través de los años se transformó en Contrato Colectivo de Trabajo".\*

En nuestra legislación mexicana, Mario de la Cueva remonta como antecedentes próximos los siguientes:

Un acuerdo colectivo ante la Secretaría de Fomento, denominado tarifas mínimas de la Industria Textil y la Ley Laboral del 15 de diciembre de 1915 de Salvador Alvarado en Yucatán, que habló de los Convenios Industriales. Asimismo hace mención a que los constituyentes de 1917 no tenían una idea clara de la naturaleza y fines de las convenciones colectivas y que consideraban que éstas constitufan una forma del Contrato de Trabajo. Esta opinión se fortalece si analizamos el texto del artículo 123 constitucional, donde constataremos que no se hace mención alguna a este instrumento colectivo.

\*Armando Porras y López, Derecho Mexicano del Trabajo, p. 146

El apartado sexto de la exposición de motivos de un proyecto de Ley sobre el Contrato de Trabajo, presentado en 1915 por Rafael Zubarrán Capmany, entonces Secretario de Gobernación, al Jefe de la Revolución Venustiano Carranza, reconocía que "el Contrato Colectivo era una novedad para nuestra legislación" y admitió que debió acudir a proyectos extranjeros franceses y suecos. Este proyecto entiende la figura en los siguientes términos:

"La Ley Industrial que consiste en obtener la mayor suma posible de trabajo útil, or el precio más bajo, tiene siempre implicaciones inhumanas, y es de justicia y utilidad evitar los frotamientos y conflictos que engendra, creando instituciones que faciliten este propósito. La agrupación de los obreros permite a éstos, disponer una fuerza de resistencia grande para oponerse a las aplicaciones dolorosas de esta Ley, y el Contrato Colectivo viene a ser como el medio legal en el cual puede cristalizar esa fuerza de resistencia, previniendo los conflictos, convirtiendo las huelgas de actos de violencia, en manifestaciones pacíficas, y facilitando la conciliación y el arbitraje".\*

En la etapa de legislación laboral local, salvo excepciones, se manifiesta confusión sobre el concepto y alcance del Contrato Colectivo.

En los artículos 42 y 43 de la Ley Federal del Trabajo de 1931 se define esta figura en los términos siguientes: "Contrato Colectivo de Trabajo es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos patronales, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo", y precisa igualmente la obligatoriedad para el patrón de celebrarlo -

\*Mario de la Cueva, El nuevo derecho mexicano del trabajo, Tomo II, p. 409

con el sindicato mayoritario: "todo patrono que emplee trabajadores pertenecientes a un sindicato al que esté adherida la mayoría de los de su negociación, tendrá obligación de celebrar con el mismo sindicato, cuando lo solicite, un Contrato Colectivo".

Y en complemento al concepto y el carácter obligatorio de su celebración en los términos expuestos, estableció que las estipulaciones se harían extensivas al resto de los trabajadores de la empresa, aún cuando no fuesen parte del sindicato.

En la Ley Federal del Trabajo vigente, se define al Contrato Colectivo en la misma forma que la Ley de 1931, adicionándose tan sólo al final: ... "en una o más empresas o establecimientos".\* Esta definición legal nos deja claro el concepto. Estamos ante un instrumento jurídico que únicamente pueden celebrar los patronos con los sindicatos, no con los trabajadores, y que tiene como objeto establecer las condiciones a que debe sujetarse el servicio en una empresa o en una de sus sucursales o establecimientos en las que puedan fijarse diferentes condiciones de trabajo.

#### B) NATURALEZA JURIDICA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

El Contrato Colectivo de Trabajo constituye una figura jurídica especial, por cuanto es la fuente del derecho regulador de las relaciones entre los trabajadores y la empresa, esto es, debe ser considerado como fuente de derecho objetivo para las relaciones de trabajo individuales o colectivas.

El Contrato Colectivo de Trabajo ha sido considerado la ley dentro de la empresa, el instrumento regulador del enfrentamiento entre -

\*Ley Federal del Trabajo, com. Francisco Ramírez Fonseca, p. 97

las partes, por lo que viene a ser un tratado de paz.

El Doctor Alberto Trueba Urbina lo considera un instrumento de de recho social autónomo. "El Contrato Colectivo de Trabajo siempre será instrumento de lucha de la clase obrera, impuesto por la fuerza de la asociación profesional de los trabajadores y de la huelga, y no tiene por objeto superar la tensión entre las clases, sino lograr a través - de la celebración del mismo y de su cumplimiento, el mejoramiento de - las condiciones económicas de los trabajadores y obtener graduales - reivindicaciones sociales. El Contrato Colectivo no es Institución de Derecho Público, ni de Derecho Privado, ni materia de ambas discipli- nas, sólo puede explicarse satisfactoriamente conforme a la teoría del Derecho Mexicano del Trabajo, como parte del Derecho Social".\*

Existen distintas teorías sobre la naturaleza de la figura que es tudiamos, desde la institución de derecho social mencionada, y de Dere- cho Público objetivo y de clase que sostiene en su obra Mario de la - Cueva, hasta las llamadas de sindicalismo integral, que en cierto as- pecto sostiene Lombardo Toledano, al considerar que no existen relacio- nes individuales de trabajo, sino solamente relaciones entre el patrón y el sindicato, éste último, prestando su servicio a través de sus - agremiados.

Bástenos por concluir su carácter de fuente de Derecho autónomo, de instrumento cuyo contenido es de aplicación prioritaria, y su ten- dencia a superar las garantías que con carácter de derechos mínimos e irrenunciables contiene la ley.

#### C) CARACTERISTICAS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

El Contrato Colectivo de Trabajo tiene las siguientes caracterís-

\*Alberto Trueba Urbina, Nuevo derecho de trabajo, p. 384

ticas:

1.- **Obligatoriedad.**- Hemos dicho que de conformidad con el art. 387 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón que emplee trabajadores de un sindicato, tiene obligación de celebrar cuando lo soliciten un contrato colectivo. En caso de negativa, la ley autoriza a los trabajadores a ir a la huelga, en cuanto a su celebración, cumplimiento o revisión, según sea el caso.

2.- **Extensibilidad.**- Esta característica deriva del artículo 396 de la ley mencionada, que establece que las disposiciones del contrato se extiendan a todos los trabajadores de la empresa o establecimiento, aunque no sean miembros del sindicato, incluyendo al personal de confianza, salvo que exista en este último caso disposición expresa en contrario, consignada en el mismo Contrato Colectivo.

3.- **Inmediatez.**- Esta consiste en que el contenido de las cláusulas del Contrato Colectivo regulan de manera automática las relaciones individuales de trabajo, dándoles contenido. Precisamente el objeto del Contrato Colectivo según señala la ley al definirlo en el art. 386, consiste en establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo.

#### D) ELEMENTOS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Regularmente se ha dividido en tres grandes grupos el clausulado de los contratos colectivos de trabajo: el primero de ellos es la **en-**voltura, donde se contemplan las cláusulas relativas a su nacimiento, duración, revisión y terminación.

El artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo de 1970 a la letra dice que: "Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado —

entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las - condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más em presas o establecimientos".

Esta definición confunde, en apariencia, el concepto de Contrato con el de Convenio, a pesar de que aquél es la especie y éste es el g<sup>é</sup>nero.

Los elementos que podemos desprender de esta definición son los siguientes:

- a) El Contrato Colectivo es un Convenio
- b) Que sólo puede ser celebrado por un sindicato de trabajadores o por varios sindicatos
- c) Que puede ser celebrado por un solo patrón o varios, por un - sindicato patronal o por varios sindicatos patronales, para,
- d) Establecer las condiciones de trabajo en cada empresa o nego- ciación.

"Si el patrón se niega a firmar el Contrato, podrán los trabajado res ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450".

Como este precepto, al referirse a trabajadores, habla en plural, basta que existan dos de ellos, afiliados a un sindicato, para que pro ceda la firma del contrato por la v<sup>í</sup>a ordinaria.

El Contrato Colectivo de Trabajo es un elemento de equilibrio en tre los intereses del capital y del trabajo, siendo obligatorio su cum plimiento para la empresa, el sindicato contratante y sus trabajadores agremiados. Como tal constituye la ley dentro de la empresa y su vio lación llevará a las partes contratantes al conflicto.

Artículo 388. Si dentro de la misma empresa existen varios sindi

catos, se observarán las normas siguientes:

- I. Si concurren sindicatos de empresa o industriales o unos y otros, el Contrato Colectivo se celebrará con el que tenga mayor número de trabajadores dentro de la empresa.
- II. Si concurren sindicatos gremiales, el Contrato Colectivo se celebrará con el conjunto de los sindicatos mayoritarios que representen a las profesiones, siempre que se pongan de acuerdo. En caso contrario, cada sindicato celebrará un Contrato Colectivo para su profesión; y
- III. Si concurren sindicatos gremiales y de empresa o de industria, podrán los primeros celebrar un contrato colectivo para su profesión, siempre que el número de sus afiliados sea mayor que el de los trabajadores de la misma profesión que forman parte del sindicato de empresa o de industria.

Artículo 389. La pérdida de la mayoría a que se refiere el artículo anterior, declarada por la Junta de Conciliación y Arbitraje, produce la de la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo.

Artículo 390. El Contrato Colectivo de Trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje.

El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha -

distinta.

Artículo 391. El Contrato Colectivo contendrá:

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley; y,
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Artículo 392. En los Contratos Colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas. Sus resoluciones serán ejecutadas por las Juntas de Conciliación y Arbitraje, en los casos en que las partes las declaren obligatorias.

Artículo 393. No producirá efectos de Contrato Colectivo el convenio al que falte la determinación de los salarios. Si faltan las -

estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones, se aplicarán las disposiciones legales.

Artículo 394. El Contrato Colectivo no podrá concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en contratos vigentes en la empresa o establecimiento.

Artículo 395. En el Contrato Colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y cualesquiera otras que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de la cláusula de exclusión.

Podrá también establecerse que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

Artículo 396. Las estipulaciones del Contrato Colectivo se extienden a todas las personas que trabajen en la empresa o establecimiento, aunque no sean miembros del sindicato que lo haya celebrado, con la limitación consignada en el artículo 184.

Artículo 397. El Contrato Colectivo por tiempo determinado o indeterminado, o para obra determinada, será revisable total o parcialmente, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 399.

Artículo 398. En la revisión del contrato colectivo se observarán las normas siguientes:

I. Si se celebró por un solo sindicato de trabajadores o por un

solo patrón, cualquiera de las partes podrá solicitar su revisión;

- II. Si se celebró por varios sindicatos de trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el cincuenta y uno por ciento de la totalidad de los miembros de los sindicatos, por lo menos; y
- III. Si se celebró por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes tengan el cincuenta y uno por ciento de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato, por lo menos.

Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el art. 450.

En relación a la duración del Contrato Colectivo el art. 397 de la Ley Federal del Trabajo menciona que éste puede ser por tiempo de terminado o ~~indeterminado~~ o para obra determinada.

Los artículos 399 y 399 bis, hablan sobre la revisión. Se establece que la solicitud de la revisión deberá hacerse, por lo menos 60 días antes:

- I. De su vencimiento cuando el contrato es por tiempo determinado y éste es menor de dos años.
- II. De los dos años cuando, siendo el contrato por tiempo determinado, tiene una duración mayor a ese lapso.
- III. De los dos años cuando el contrato es por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Asimismo, en lo que se refiere a la revisión de los salarios en efectivo por cuota diaria (tabuladores), se establece que la solicitud de revisión se hará por lo menos 30 días antes del cumplimiento de un

año transcurrido desde la celebración, revisión, o prórroga del Contrato Colectivo.

Artículo 400. Si ninguna de las partes solicitó la revisión en los términos del art. 399 o no se ejercitó el Derecho de Huelga, el Contrato Colectivo se prorrogará por un período igual al de su duración o continuará por tiempo indeterminado.

Artículo 401. El contrato colectivo de trabajo termina:

- I. Por mutuo consentimiento;
- II. Por terminación de la obra; y
- III. En los casos del capítulo VIII de este Título por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el Contrato Colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

Artículo 402. Si firmado un Contrato Colectivo, un patrón se separa del sindicato que lo celebró, el contrato regirá, no obstante, las relaciones de aquel patrón con el sindicato o sindicatos de sus trabajadores.

Artículo 403. En los casos de disolución del sindicato de trabajadores titular del Contrato Colectivo o de terminación de éste, las condiciones de trabajo continuarán vigentes en la empresa o establecimiento.

El Contrato Colectivo produce efectos legales a partir de su depósito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, cuyo art. 397 establece la duración del mismo, en caso de que esto no se mencione en el contrato. Sin embargo, el nombre

de las empresas en que tendrá vigencia deberá mencionarse en el cuerpo del contrato.

El segundo grupo, denominado normativo, contiene las cláusulas relativas a las condiciones específicas de trabajo y prestaciones, como el monto de los salarios, jornadas de trabajo, los descansos y vacaciones y todas las demás estipulaciones que voluntariamente, o según lo establezca la ley, acuerden empresa y sindicato.

El tercer grupo se denomina elemento obligatorio y sirve para hacer efectivo el cumplimiento del elemento normativo. Integrándose, según el criterio de Mario de la Cueva, por la llamada cláusula de exclusión de ingreso, cláusula de exclusión por separación y reglamento interior de trabajo.

Al igual que el maestro Baltasar Cavazos, no estamos de acuerdo en cuanto a la denominación de este elemento, el vocablo obligatorio lo consideramos inadecuado, puesto que podría pensarse que por exclusión los demás elementos no serían obligatorios, siendo que en todo caso el elemento preponderantemente obligatorio tendría que ser el normativo.

Por lo anterior, a este último elemento lo llamaremos compulsorio, ya que como afirma el Doctor de la Cueva, es el que tiene por objeto garantizar el cumplimiento del elemento normativo.

Tampoco nos parece apropiada la denominación de cláusula de "exclusión por separación", resulta mala y redundante.

Finalmente, y por lo que se refiere al reglamento interior de trabajo, diremos que no siempre se da dentro del contexto del Contrato Colectivo; hay empresas con Contratos Colectivos sin reglamento interior de trabajo y otras en donde existe el reglamento sin Contrato Colectivo.

## E) FUNCION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

El Contrato Colectivo de Trabajo es una institución que tiene diversas funciones, entre éstas podemos ubicar:

1) Como producto principal de la contratación y negociación colectiva tiene por objeto legal establecer las condiciones de trabajo en las que se van a prestar los servicios. Es el documento que formaliza el precio y condiciones de pago de la fuerza de trabajo y las modalidades en que se prestará la misma.

2) El contrato en su etapa de revisión constituye el medio legal para obtener modificaciones, comunmente mejoras, que los trabajadores van obteniendo en su lucha. Para los trabajadores la revisión del contrato es la oportunidad de mejorar su nivel de vida, el monto de sus salarios y prestaciones, en fin, mejores condiciones de trabajo y de vida.

3) El contrato en su etapa de revisión constituye una oportunidad para dar salida a inquietudes, inconformidades y ajustes que requiera la relación laboral. Los patronos comunmente se niegan a conceder prestaciones en el período de vigencia de un contrato, aún cuando estén conformes en acceder a las mismas, "se debe esperar a la revisión para canalizar institucionalmente la modificación de condiciones de trabajo y evitar el nefasto antecedente de violentar su vigencia".\*

La organización internacional del trabajo, refiriéndose a las negociaciones colectivas, señala: "una de las grandes ventajas de las negociaciones colectivas es que constituyen un medio flexible de ajustar

\*Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Las negociaciones colectivas, p. 51

los salarios y condiciones de trabajo a la evolución económica y técnica de la industria aunque las negociaciones colectivas interesan primordialmente a los trabajadores y empleadores y a sus respectivas organizaciones, el nivel de los salarios y los costos de mano de obra, que se establecen como consecuencia de los contratos colectivos, considerados en su totalidad, son también fundamental interés para toda la sociedad".

#### EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO EN LA TEORIA Y EN LA PRACTICA

De acuerdo a un comparativo del Maestro Baltasar Cavazos analizaremos el contraste de lo que sucede en la práctica, con lo que asienta la teoría y opina la doctrina, acerca del contrato colectivo.

##### Teoría

1. El contrato colectivo puede nacer por vía ordinaria o por la vía de huelga, dependiendo de si el sindicato tiene o no, la mayoría de los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa.

2. El artículo 396 previene - que las estipulaciones del contrato colectivo se extienden a todas las personas que trabajan en la empresa, aunque no sean miembros del Sindicato que lo ha celebrado, con la limitación de los empleados de confianza.

3. El artículo 399 nos dice -

##### Práctica

1. Los sindicatos jamás demandan la firma por la vía ordinaria. Siempre emplazan a huelga por presión, aunque no tengan mayoría, ya que en caso de recuento éste tarda mucho tiempo en celebrarse.

2. La cláusula de exclusión, que sí es una estipulación del contrato colectivo, no se puede aplicar a los trabajadores que laboren en la empresa y que no sean miembros del sindicato que lo hubiere celebrado.

3. Como este precepto habla -

que la revisión del contrato deberá solicitarse por lo menos sesenta días antes del transcurso de - dos años.

4. El artículo 400 nos indica que si ninguna de las partes solicitó la revisión, o no se ejercitó el derecho de huelga, el contrato se prorrogará por un período — igual al de su duración, o continuará por tiempo indeterminado.

5. El artículo 399 establece - que la revisión integral de los contratos colectivos (salario y clausulado), será cada dos años y el 399 Bis, que la revisión salarial procede cada año.

sólo de un término máximo, los sindicatos están en posibilidad de sollicitar la revisión al día siguiente del que lo hubieren revisado, - ya que quien tiene lo más, tiene - lo menos y 730 días son más que sesenta.

4. Aunque no se solicite la revisión en tiempo, los contratos de hecho nunca se prorrogan, ya que los sindicatos de todas maneras emplazarían a huelga por presión, - pues sería absurdo pretender que - sus salarios quedaran sin aumentarse por otros dos años. El sindicato intentaría otro emplazamiento por supuestas violaciones al contrato.

5. Los sindicatos cuando sólo pueden solicitar la revisión salarial anual, sin la del clausulado, demandan siempre el cumplimiento de dichas cláusulas, logrando de esta manera la revisión integral.

De lo anterior se da el caso de que las empresas prefieren las revisiones integrales a las sólo salariales, ya que éstas son más difíciles y complicadas por las supuestas o reales violaciones que se alegan.

6. La revisión de los contratos se debe de llevar en un ambiente que les sea favorable, sin premuras de tiempo y con una disposición de ánimo adecuada.

7. Las autoridades de trabajo deben resolver, en última instancia, el problema de las peticiones formuladas.

8. Para que el patrón quede liberado de responsabilidad por aplicación de la cláusula de exclusión, se requiere solamente - que: a) exista la cláusula en el Contrato Colectivo; b) que el trabajador expulsado sea miembro del

6. Los contratos se revisan en un ambiente hostil que les es adverso, ante las autoridades de trabajo y bajo una inminente amenaza de huelga. Los pliegos petitorios sindicales están generalmente mucho muy inflados, ya que los líderes sindicales aducen que "el que poco pide, poco merece".

7. Las autoridades de trabajo se encuentran maniatadas para impedir cualquier movimiento de huelga, por absurdo o improcedente que sea, ya que carecen de facultades para imponer su criterio, ante la intransigencia de cualquiera de las partes en conflicto. Se han dado infinidad de casos en que el sindicato solicita, por ejemplo, un 20% de aumento en los salarios y la empresa ofrece el 18% y la huelga estalla por un solo punto, en virtud de que la autoridad laboral no puede imponer el 19.5%, con graves perjuicios para todo el mundo.

8. La empresa nunca se libera de responsabilidad, ya que aunque se le absuelva de los salarios caídos, si se condena al sindicato, - el patrón siempre será el que a la larga pague dichos salarios, ya - que los sindicatos son insolventes

sindicato que lo expulsa, y c) que haya recibido el oficio de la mesa directiva en donde se le informe de la aplicación de la cláusula y se le solicite la separación del trabajador.

9. La cláusula de exclusión está regulada por nuestra legislación laboral en el art. 395 y se da en dos casos: cuando el trabajador renuncia al sindicato o cuando es expulsado de él.

y poseen muchos medios de "persuasión" para que el patrón les facilite, o les "preste" salarios a los que fueron condenados.

9. La cláusula de exclusión es anticonstitucional, ya que si un trabajador renuncia al sindicato, quizá porque no lo representa adecuadamente, también es separado de la empresa, sin derecho a indemnización.

Se viola el principio de libertad de asociación profesional y además se le impide al trabajador que se dedique a la profesión u oficio que le acomode, siendo lícito. Es decir, se violan en perjuicio del trabajador sus garantías individuales.\*

## F) EL PAPEL DEL ESTADO Y DE LAS PARTES EN LA NEGOCIACION COLECTIVA

### 1) DEL ESTADO; ARBITRO

Hace muchos años se concibió al Estado como un elemento neutral dentro de la libertad que debía existir en una economía de mercado y represor de los elementos que perturbaran esta libertad. A fines del

\*Baltasar Cavazos Flores, 35 Lecciones de derecho laboral, p. 269

siglo XIX en los llamados países industrializados, El Estado mostró - tolerancia al sindicalismo y a la Contratación Colectiva.

Las Negociaciones Colectivas se fueron fortaleciendo como medio para la fijación de condiciones de trabajo.

Después de la primera Guerra Mundial se promulgaron numerosas leyes que no sólo toleran y protegen la Contratación Colectiva, sino que la fomentan.

En nuestro país El Estado no sólo promueve la figura del Contrato Colectivo de Trabajo a través de la Ley, también interviene conciliando a las partes cuando existe conflicto entre ellas. Así tenemos que:

- El Estado interviene creando las leyes a través de su Poder Legislativo Federal y dando vida a otras normas derivadas de la aplicación por conducto de la jurisprudencia establecida por los Tribunales del Poder Judicial Federal sobre la interpretación de la - Constitución, Leyes, Reglamentos y Tratados.
- El Estado interviene a través de las instancias de conciliación. Esta participación se concreta cuando la Contratación Colectiva en firma o revisión haya sido planteada por el sindicato con aviso de huelga y las partes acuerden a la audiencia de conciliación a que se refieren los artículos 926 y 927 de la Ley Federal del Trabajo.

El Estado desarrolla con mayor amplitud la denominada conciliación, tratándose de competencia Federal por conducto de la Dirección - de Conciliación o de Convenciones, según se trate de Contrato Colectivo Ordinario o Ley, respectivamente, o cuando es de competencia local a través de la Dirección de Trabajo y Previsión Social o instancia que

el Gobierno Local dedica a esta tarea.

La tarea de conciliación se ha sofisticado sensiblemente en los últimos años y se presenta como un medio eficaz de solución de conflictos.

- El Estado interviene a través del registro de los sindicatos. En efecto, concreta esta participación en su carácter de representante del Sector Gobierno cuando se trata de sindicatos de competencia local que son registrados en una Junta Local de Conciliación y Arbitraje y cuando se trata de sindicatos de competencia federal en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## 2) LOS PATRONES. AGRUPACIONES PATRONALES.

De conformidad con el art. 10 de la Ley Federal del Trabajo, patrón es toda persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Los patrones al igual que los trabajadores tienen derecho a coaligarse en defensa de sus intereses en sindicatos, asociaciones profesionales, etc., de conformidad con la fracción XVI del art. 123 Constitucional. Sin embargo, es poco usual la formación de sindicatos patronales ya que existen otro tipo de agrupaciones como son la CONCANACO, CONCAMIN, CANACINTRA, COPARMEX y otras, que representan y defienden sus intereses, además de que la imagen popular del sindicato se considera propiamente de los trabajadores.

## 3) LOS TRABAJADORES.

De conformidad con el art. 8° de la Ley Federal del Trabajo, trabajador es la persona física que presta a otra física o moral, un tra

bajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Los trabajadores a través de estructuras sindicales buscan mejoras en sus niveles de vida tanto de tipo económico, social, de trabajo, aumentos salariales y en prestaciones.

Los sindicatos pueden constituir federaciones y confederaciones, las cuales se registrarán por las disposiciones que les sean aplicables del capítulo de Relaciones Colectivas de Trabajo, de la Ley Federal del Trabajo, asimismo los miembros de las federaciones o confederaciones podrán retirarse de ellas, en cualquier tiempo, aunque exista pacto en contrario.

### **CAPITULO III**

#### **FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

#### **COMO GERENTE DE PERSONAL EN UNA NEGOCIACION COLECTIVA**

### III. FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO GERENTE DE PERSONAL EN UNA NEGOCIACION COLECTIVA.

El Modelo que se propone en el presente trabajo representa un plan concreto y definido que de ninguna manera agota las medidas que se pueden tomar para atender eficazmente la revisión, pero sí contiene aquéllas cuya ejecución no debe ser omitida.

#### A) PLANEACION DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.

Siendo la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo una etapa crucial en la vida de la empresa, cuya importancia se juzga entre otros casos por su gran trascendencia económica en los costos de operación, su resultado puede decidir la subsistencia o la extinción de una fuente de trabajo.

Por lo anterior, es recomendable planear cuidadosa, esmerada y técnicamente la revisión, para lo cual el primer paso dentro de la planeación consiste en la fijación de objetivos concretos; a los que se deberá llegar a través de los cursos de acción o actividades que se de terminen y ejecuten siguiendo un proceso lógico de acción.

Es necesario que la planeación de la negociación del contrato se inicie poco después de firmado el último contrato, de esta forma se lo grará contar con un período mayor de tiempo que permitirá reunir, orga nizar y asimilar el material necesario para la siguiente revisión, - logrando con ello evaluar los aciertos y equivocaciones cometidos durante la negociación anterior. Al tener una visión global y reciente de las situaciones ocurridas no se cometerán los mismos errores en la siguiente revisión.

Dentro de la planeación de la negociación colectiva se deben cu-

brir todas aquellas áreas que intervienen en las relaciones obrero-patronales y las características de la empresa con su medio ambiente.

Es responsabilidad del Licenciado en Administración establecer un sistema de información que contenga todos los datos necesarios para la realización de una exitosa revisión contractual.

Su función será la de un mediador entre el capital y el trabajo.

## 1. ANALISIS DE LA SITUACION REAL DE LA EMPRESA.

### 1.1 FACTORES INTERNOS.

#### a) CLIMA LABORAL.

Entendemos como clima laboral el ambiente de trabajo existente en la empresa, es decir, la frecuencia e intensidad de conflictos laborales y la calidad de las relaciones entre la empresa y su personal.

Para detectar el clima laboral se deberá conocer a fondo:

- Las relaciones empresa-sindicato (líderes sindicales)
- Las relaciones empresa-base
- Las relaciones sindicato-base
- Las relaciones empresa-personal de confianza

Respecto a los cuatro puntos anteriores, es necesario investigar las relaciones existentes dentro de la empresa a través de la observación directa y/o entrevistas con líderes formales e informales. Así como del conocimiento oportuno de los acuerdos que el sindicato tome en sus asambleas, y de esta forma, predecir hasta cierto punto las dificultades y obstáculos que posiblemente se presenten en el curso de

la revisión, anticipando medidas adecuadas para evitarlos.

Los elementos que intervienen en las relaciones laborales son:

La Empresa, líderes sindicales, trabajadores sindicalizados o base y empleados de confianza.

Para que las relaciones laborales sean "buenas o sanas", estos elementos deberán estar fuertemente relacionados a través de un clima laboral que propicie el desarrollo de actitudes de colaboración, democracia sindical, solución de los problemas de los trabajadores y preocupación por mejorar la productividad de la empresa.

De lo anterior se desprende que el Licenciado en Administración como responsable de la Administración de Recursos Humanos de la organización deberá investigar en cada uno de los departamentos, secciones, sucursales y áreas, la forma en que ha venido operando el Contrato Colectivo de Trabajo vigente, lo que permitirá determinar la frecuencia y gravedad de problemas que hay entre la empresa y el sindicato, y así configurar algunos de los puntos que se tratarán en la revisión más próxima. Entre más conflictos existan entre la empresa y el sindicato las relaciones laborales se debilitan más.

La situación ideal de las relaciones laborales, es aquella donde existe un equilibrio de fuerzas en las relaciones entre los cuatro elementos que las conforman. Para que dicho equilibrio se concrete, la organización debe cuidar que se cumplan al menos con los siguientes supuestos.

1) De la empresa hacia los líderes sindicales:

- .Mantenerlos informados sobre la situación actual de la empresa.
- .Propiciar el desarrollo personal y de su comité ejecutivo, capacitándolos sindicalmente por medio de revisiones periódicas de

las Leyes vigentes y con dinámicas de grupo.

.Respetar y apoyar al Comité Ejecutivo.

.Mostrar un verdadero interés por la labor que realizan en beneficio de sus agremiados.

.Actuar con estricto apego a Derecho.

## 2) De la empresa hacia la base:

.Mostrar interés por el desarrollo integral del trabajador orientando acciones tendientes a crear condiciones de trabajo cada vez mejores , en la medida de las posibilidades de la empresa aún sin la solicitud del sindicato.

.Elaborar continuamente programas de capacitación y adiestramiento del personal, propiciando su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

.Resolver los problemas de los trabajadores con firmeza pero asumiendo una actitud de ayuda y colaboración.

.Involucrar al sindicato tanto en la solución de los problemas de los trabajadores como en el otorgamiento de los beneficios, de modo que la empresa refuerce las relaciones sindicato-base.

.Crear y fomentar actividades recreativas y culturales para los trabajadores y su familia.

## 3) Del sindicato hacia la empresa:

.Respetar y apoyar las disposiciones administrativas de la empresa colaborando en la solución de problemas comunes.

.Mantener informada a la empresa tanto de las necesidades de sus agremiados como de los problemas en potencia que se contemplen, a fin de que conjuntamente se cubran aquéllas y se resuelvan -

éstos, de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

.Actuar al igual que la empresa, con estricto apego a derecho.

4) Del sindicato hacia la base:

.Atender y solucionar verdaderamente los problemas de los trabajadores, de común acuerdo con la empresa.

.Informar a los trabajadores sobre la situación actual de la empresa y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

.Colaborar con la empresa, fomentar actitudes de superación en tre los trabajadores y condenar actitudes negativas que propien ineficiencia o irresponsabilidad.

5) De la base hacia el sindicato:

.Exigir a su Comité Ejecutivo la total atención y solución a sus demandas.

.Apoyar a su Comité Ejecutivo en las decisiones que éste tome.

6) De la base hacia la empresa:

.Considerarse como parte integrante de la empresa participando - con honestidad y entusiasmo.

.Respetar las decisiones administrativas de la empresa.

7) De la empresa hacia los empleados de confianza:

.Mostrar el mismo interés que por la base para su formación y de sarrollo integral, y en la atención oportuna de sus quejas y su gerencias.

8) De los empleados de confianza hacia la empresa:

.Participar con honestidad y entusiasmo en las tareas que les sean asignadas.

.Respetar la toma de decisiones de las autoridades de la organización.

9) De los empleados de confianza hacia los líderes sindicales y la base:

.Fomentar y desarrollar con gran sentido de colaboración un ambiente de mutuo respeto en el desempeño de las funciones de estos tres elementos.

10) De los líderes sindicales y la base hacia los empleados de confianza:

.Coadyuvar para el fomento y desarrollo de un ambiente de mutuo respeto en el desempeño laboral de los tres elementos.

Cualquier problema que pudiera surgir entre estos elementos distraerá la atención de la organización, por lo que la consecución de un adecuado clima laboral se retrasará en función de la magnitud del problema.

El común denominador en las relaciones laborales fuertes será una comunicación constante, honesta y abierta, bajo estricto apego a derecho. Como resultado de esta comunicación se obtendrá un clima laboral en el que:

.La empresa respalde tanto al sindicato, como a su base y a su personal de confianza.

.El sindicato se sienta apoyado tanto por la empresa como por su base.

.El trabajador se considere parte de la empresa al comprobar que tanto la empresa como su sindicato le ayudan a resolver sus problemas.

De estos 3 puntos se desprenden los 3 supuestos que originan la situación ideal de las relaciones laborales y son:

- 1).- La empresa cree en el sindicato y fomenta la capacidad de sus líderes y el desarrollo integral de sus trabajadores.
- 2).- El sindicato cree en su misión, honestamente se preocupa por el bienestar de sus agremiados y por la buena marcha de la empresa.
- 3).- Los trabajadores se consideran tomados en cuenta tanto por su sindicato como por la empresa al resolverles sus problemas de acuerdo a sus posibilidades.

#### SITUACIONES CONFLICTIVAS EN LAS RELACIONES LABORALES.

Cuando: a) la empresa se queja de la poca colaboración de los trabajadores y de que el sindicato es negativo; b) el sindicato se queja del excesivo control o desinterés de la empresa y de la incomprensión de sus agremiados; y c) los trabajadores se quejan de que la empresa no se preocupa por ellos y que el sindicato no atiende sus demandas, se presenta un desequilibrio en las relaciones laborales.

El Licenciado en Administración debe analizar las causas que originan un desequilibrio en las relaciones laborales y el tipo de problemas que generan. Se debe considerar que conforme las relaciones van debilitándose, la posibilidad de problemas obrero-patronales aumenta.

## RELACIONES EMPRESA-SINDICATO MUY FUERTES.

## Características.

.Existen muy fuertes relaciones empresa-sindicato a través del otorgamiento de privilegios al Comité Ejecutivo vía el Secretario General. La empresa cree que de esta forma está asegurando la tranquilidad obrero-patronal, lo cual sucede por lo general sólo en un corto plazo.

.Al obtener privilegios particulares los líderes sindicales descuidan a su base, tratando de cubrir las apariencias a través de "buenas relaciones" con la base pero al paso del tiempo éstas se van debilitando.

.La empresa piensa que apoyando a los líderes sindicales las "buenas relaciones" obrero-patronales están aseguradas por lo que descuida su relación con la base y asume actitudes dictatoriales con ésta.

## Problemas en potencia.

.La base desconfía de su sindicato y de la empresa.

.Al paso del tiempo los líderes van perdiendo fuerza y apoyo de su base, que propicia un infiltramiento de elementos en ocasiones no afines al sindicato y a la empresa.

.Las relaciones laborales se caracterizan por una falta de colaboración por parte de la base.

## RELACIONES EMPRESA-BASE MUY FUERTES.

### Características.

.Existen muy fuertes relaciones entre la empresa y la base.

La empresa atiende y resuelve los problemas de los trabajadores, pensando que así asegura la tranquilidad obrero-patronal, lo cual es seguro hasta un mediano plazo.

.La empresa descuida su relación con el sindicato, ya que considera que tiene el apoyo de los trabajadores. Por su parte el sindicato, al buscar el apoyo de la empresa, descuida su relación con la base.

.Esto ocurre cuando los líderes o su sindicato son débiles y representan a la base sólo de manera parcial.

### Problemas en potencia.

.Al no existir apoyo de la empresa hacia el sindicato, se puede -provocar que se infiltre algún líder ajeno a los intereses del -sindicato y de la base.

.Los trabajadores, al sentir todo el apoyo por parte de la empresa debilita su relación con el sindicato. Su preparación y conciencia sindical es escasa y pueden por lo tanto ser manejados por -líderes externos.

.El sindicato desarrolla acciones agresivas hacia la empresa, y sin importarle la base, buscará reforzar su posición por fuera.

## RELACIONES SINDICATO-BASE MUY FUERTES.

## Características.

- .Existen muy fuertes relaciones sindicato-base, lo que provoca que la empresa no preste mucha atención a sus relaciones obrero-patro<sub>n</sub>ales. El sindicato tiene la representación y apoyo de la base.
- .Generalmente esta situación provoca una relación débil empresa-sindicato, y la empresa no se preocupa por sus trabajadores. El sindicato no capitaliza cualquier logro.
- .La base hará lo que el sindicato decida.

## Problemas en potencia.

- .Al ser las relaciones sindicato-base muy fuertes, la empresa tiene escasas posibilidades de influir positivamente en la base.
- .En asuntos críticos será el sindicato el que fije la pauta a seguir.

## RELACIONES EMPRESA-SINDICATO-BASE MUY DEBILES.

## Características.

- .En este tipo de binomio en que las relaciones empresa-sindicato y empresa-base son muy débiles, todo puede pasar. La empresa no tiene idea de cómo manejar sus relaciones obrero-patronales.
- .El sindicato no cuenta con el apoyo ni la representación de su base.

.La base se siente sin protección por parte de la empresa y del -  
sindicato.

Problemas en potencia.

.Esta situación propicia cualquier tipo de infiltración.

.Pueden surgir problemas de identidad entre los tres elementos de las relaciones obrero-patronales, con lo que éstas constituyen una auténtica bomba de tiempo. Nacen resentimientos hacia la empresa y el sindicato por parte de la base.

#### EFFECTOS DE LAS SITUACIONES PROBLEMA.

Cualesquiera de las situaciones antes mencionadas provocarán infiltraciones de líderes con intereses ajenos a los de la base, la empresa e incluso el sindicato, asimismo se crea un resentimiento de la base hacia el sindicato y la empresa.

Una de las formas para asegurar la adecuada y rápida atención — efectiva de los problemas que surgen en la base, es a través del establecimiento de comités de relaciones laborales por lo que el Lic. en Administración deberá organizar estos comités de la siguiente forma:

Por departamento o unidad de trabajo; en donde el jefe del mismo representa a la empresa y será el responsable de resolver la mayor parte de los problemas obrero-patronales que surjan en la unidad de trabajo a su cargo. Por su parte el sindicato nombrará un representante en cargo de analizar y resolver conjuntamente con el jefe de la unidad de trabajo los problemas de sus agremiados en esa unidad.

La empresa deberá otorgar toda la responsabilidad y autoridad al jefe de la unidad de trabajo en el manejo de los problemas obrero-pa -

tronales que surjan entre su personal, le adiestrará a fin de resolver dichos problemas en forma eficiente, por lo cual será su responsabilidad el total manejo de los problemas y la creación de un clima que propicie la colaboración de su personal.

Cuando surjan problemas críticos o de difícil solución por parte del jefe de la unidad de trabajo, acudirá a la Gerencia de Personal en busca de ayuda o asesoría.

De esta manera se logra responsabilizar de la atención y solución de los problemas obrero-patronales a cada jefe de unidad de trabajo y utilizar a la Gerencia de Personal como asesor en casos de difícil solución. Con esta filosofía se asegura que los problemas sean atendidos y resueltos en la propia unidad de trabajo y que la base respete y aprecie al jefe de su departamento con quien tiene trato directo.

#### b) ANALISIS DE LA ORGANIZACION SINDICAL.

El Lic. en Administración estudiará todos aquellos factores de naturaleza eminentemente sindical que pudieran afectar la armonía sindical y con ello el clima laboral. Consideramos que los más importantes son:

.Grupos sindicales fuertes que se encuentren en el área donde se encuentra la empresa:

- Frecuencia, fecha y magnitud de los problemas que ocasionan.
- Fuerza y apoyo político de los mismos.
- Características ideológicas de sus líderes.

A través de estos puntos se conocerá también la posible subordinación del sindicato de la empresa hacia una central obrera, la cual es quien realmente elabora las peticiones hacia la empresa; que no siempre coinciden con las demandas reales de los trabajadores.

.Historia del sindicato de la empresa.

- Tendencia ideológica de sus líderes.
- Fuerza de sus líderes a nivel regional o nacional.
- Causas de los conflictos.
- Puntos positivos en la relación empresa-sindicato-base y el preservarlos y vitalizarlos.

Se hace necesario también conocer los antecedentes personales y de trabajo de todos y cada uno de los integrantes de la comisión revisora al igual que de los asesores, ya que el tener plenamente identificados a los miembros de la comisión, nos permitirá en un momento dado, hacer algún comentario que ayude a mantener un ambiente cordial y a ubicar a algún trabajador que manifieste acciones contrarias a su actuación real.

.Revisión cuidadosa de las actas relativas a las juntas periódicas que se celebran con el Comité Ejecutivo.

De esta manera la empresa estará en posibilidades de pronosticar algunas peticiones, basadas en quejas o problemas planteados en las juntas periódicas; se sabrá de antemano cuáles fueron fundadas o infundadas; cómo fueron solucionadas, y si ameritan o no el establecimiento de una cláusula contractual.

.Detectar las actitudes de los miembros del Comité Ejecutivo; personal sindicalizado, personal de confianza y de grupos antagónicos a los actuales líderes sindicales.

La investigación de las actitudes llevada a cabo por observación directa, entrevista con líderes formales e informales y el conocimiento oportuno de los acuerdos que el sindicato tome en sus asambleas, hará posible predecir hasta cierto punto las dificultades y obstáculos que posiblemente se presenten en el curso de la revisión y anticipar medidas adecuadas para evitarlas.

Otro aspecto a considerar es la organización de la fuerza de trabajo, es decir, conocer perfectamente la organización del personal, tanto sindicalizado como no sindicalizado.

Si el Lic. en Administración conoce la organización de su personal en lo referente a categorías, niveles tabulares, etc., estará en condiciones de planear a corto, mediano y largo plazo, los programas de reclutamiento y selección, de capacitación y adiestramiento, de sueldos y salarios, servicios al personal, habitación, etc., y así estar en condiciones de hacer propuestas importantes dentro de la negociación colectiva.

#### c) EVALUACION DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA.

Del punto anterior se desprende la necesidad de contar con un estudio del costo de la mano de obra de la empresa.

Toda revisión implica necesariamente la elevación del costo de la mano de obra, por lo que es conveniente contar con anticipación con un estudio que muestre la forma en que se integra y el importe total y

real que tiene la mano de obra de la empresa.

Este estudio comprenderá el desglose de salarios ordinarios y extraordinarios, sumándose las repercusiones que en tiempo y dinero inciden en el costo de la mano de obra.

Con todos estos datos el Gerente de Personal podrá establecer la relación entre el costo de la mano de obra, el costo de operación de la empresa y el costo de las peticiones de salarios y prestaciones que solicite el sindicato, permitiendo con ello contar con bases sólidas para la toma de decisiones de contenido económico.

#### d) COSTO DE LAS CLAUSULAS DE CONTENIDO ECONOMICO DEL CONTRATO EN VIGOR.

Se debe determinar la cuantía específica de los compromisos económicos que, sin pasar a formar parte del salario, sí incrementan el costo de la mano de obra, por ejemplo: despensas, ayuda para medicinas o aparatos ortopédicos, artículos deportivos, uniformes, etc.

Lo anterior dará una pauta respecto a qué prestaciones y beneficios admiten incremento y cuáles no, y en el primer caso, el porcentaje que puede otorgar la empresa.

#### e) CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.

Para poder establecer los lineamientos y estrategias para la próxima negociación, el Lic. en Administración debe conocer a fondo el desarrollo y crecimiento de la empresa, es decir, su intervención en el mercado, niveles de producción y ventas, las características de su personal y desde luego la situación financiera que guarda la empresa. Los

recursos financieros y las políticas de la empresa serán las que determinen el campo de acción sobre el que se podrá conducir el Lic.en Administración en la siguiente negociación.

f) DETERMINACION DE LAS CLAUSULAS QUE DEBAN ELIMINARSE O INCLUIRSE.

Por la evolución natural que sufren las empresas, en ocasiones es necesario eliminar algunas cláusulas del Contrato Colectivo que estén fuera de la realidad práctica e incluir algunas más que se consideren acordes a las condiciones actuales y futuras de la empresa.

Al efectuar la planeación de la revisión la empresa debe estudiar y evaluar la conveniencia de "eliminar" o "incluir" alguna(s) cláusula(s), su repercusión a corto y largo plazo y el curso de acción para lograr su objetivo.

g) ANALISIS DE LAS PETICIONES NO OTORGADAS EN NEGOCIACIONES - ANTERIORES.

Estudiar y analizar el resumen o la memoria de las negociaciones anteriores, es una magnífica previsión pues aunque prácticamente no existen revisiones iguales, el repasar los acontecimientos, circunstancias e incidentes permite evitar que se incurra en errores que dificultaron un mejor arreglo en la revisión pasada, tomando medidas oportunas y adecuadas.

h) ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACION CON LAS DEMAS AREAS DE LA EMPRESA.

Es necesario instruir y comunicar a los otros Gerentes de la -

empresa el manejo de la información que transmitan a sus trabajadores sobre el avance de las negociaciones, esto con objeto de evitar indiscreciones que puedan provocar problemas a la organización. Asimismo es conveniente que externen sus opiniones acerca de la situación que vive la empresa, ya que son ellos quienes conviven diariamente con los trabajadores y por tal motivo palpan su sentir, por lo cual están en posibilidades de proporcionar valiosas orientaciones y sugerencias.

## 1.2 FACTORES EXTERNOS.

En este punto, el Lic. en Administración tiene como objetivo recopilar información respecto al medio ambiente que rodea a la empresa, - con el fin de encontrar indicios sobre posibles intereses sindicales y de la situación económica del país en general.

### a) TENDENCIAS EN OTRAS NEGOCIACIONES.

El profundo análisis de los resultados de negociaciones de empresas de ramo igual o similar permitirá contar con elementos para prever, de manera general, algunas de las expectativas de los trabajadores en la siguiente negociación. Será este análisis de tendencias una verdadera guía para planear la negociación, si contiene al menos los siguientes datos:

#### - PORCENTAJE PROMEDIO DE INCREMENTOS DE SUELDOS.

-En la rama en que opera la empresa.

-En la ciudad, colonia o zona industrial donde se localiza la empresa.

-En el sindicato con que cuenta la empresa, si éste es de carácter regional o nacional.

- PRESTACIONES.

- Qué tipo de prestaciones solicitan por lo general los sindicatos.
- Porcentaje promedio en prestaciones que se otorgan.

- HUELGA S.

- Huelgas suscitadas en la misma rama en que opera la empresa.
- Duración y causa de la misma.
- Formas de resolución
  - .acuerdo
  - .presión de las autoridades
  - .presión de la propia huelga

- CASOS EN QUE HUBO INFILTRACIONES.

- De qué grupo político o sindicato.

- OTROS .

- Casos de reclasificación en las categorías.
- Creación o disminución de puestos de confianza.
- Si se trataron varias cláusulas supuestamente violadas por la em  
presa.
- Características generales de la negociación, etcétera.

Por lo general estos datos se obtienen a través de las Asociaciones Industriales, quienes concentran este tipo de información para dis  
tribuirla entre sus asociados.

Al obtener todos estos datos, copias de los pliegos petitorios hechos a empresas de ramo igual o similar, comparativos de sus contratos colectivos y los problemas a los que se enfrentan otras empresas; el Lic. en Administración podrá normar un criterio y contar con argumentos para conceder o negar peticiones. El conocimiento del mercado

de trabajo (contratos vigentes) y de las expectativas e inquietudes que se gestan en el mercado (pliegos petitorios) son indispensables para mantener o llegar al nivel competitivo que se haya fijado la empresa.

Asimismo, el conocer dificultades que se presentan en otras empresas y las medidas que se tomaron para solucionarlas, permitirá a la empresa elaborar un plan de acción que coadyuve al logro de los objetivos establecidos para la revisión.

#### b) SITUACION ECONOMICA DEL PAIS.

El Lic. en Administración deberá contar con un análisis profundo de la situación económica por la que atravieza México, misma que le permitirá elaborar propuestas concretas que se encuentren dentro del marco económico del país para la próxima negociación.

#### 2. INTEGRACION DEL EQUIPO NEGOCIADOR.

Se hace necesario decidir quiénes deben ser las personas que intervengan en las pláticas por parte de la empresa, definiendo el papel que cada uno de ellos debe asumir.

La selección de los directivos que intervengan deberá estar enfocada básicamente en la identificación que los trabajadores tengan de ellos y su conocimiento de la organización, lo que ayudará a que el ambiente de las pláticas se desarrolle en un clima de confianza y respeto mutuo.

## 2.1 CARACTERISTICAS DESEABLES DE CADA UNO DE SUS INTEGRANTES.

- A) Elementos conocedores de su especialidad y con experiencia en negociaciones.
- B) Optimistas, con expectativas de éxito.
- C) Respetuosos de la clase obrera.
- D) Accesibles al trabajo en equipo.
- E) Respetuosos del liderazgo del responsable de la Negociación.
- F) Dominadores de sus emociones.
- G) Deseosos del resultado GANA-GANA.
- H) Conocedores de la situación financiera de la empresa.
- I) Argumentadores convincentes.

En concordancia al tamaño de la empresa se forma el comité revisor, ya que en empresas pequeñas es el propio Director o Gerente General el presidente de la comisión negociadora. En empresas medianas y grandes, el comité negociador debe estar compuesto como sigue:

-El Gerente de Personal fungirá como Presidente.

-El Gerente de Finanzas

-El Gerente de Producción

-El Abogado de la Empresa

-Un especialista en Recursos Humanos, que será el encargado de levantar las minutas o los acuerdos tenidos en cada sesión.

Consideramos que cada Director o Gerente General de la empresa no debe formar parte del comité negociador, a pesar de que en empresas pequeñas esto ocurre. Sería recomendable evitar esta situación, ya que

con frecuencia dentro de las pláticas de revisión contractual surgen situaciones difíciles de resolver que requieren analizarse para hacer una contrapropuesta, para lo cual se solicitan recesos de minutos, horas e incluso días.

Si el Director General se integra a las pláticas recibirá toda la presión por parte del comité revisor del sindicato, lo que puede forzarlo a tomar decisiones que vayan en contra de la propuesta hecha por el comité revisor de la empresa.

Aunado a lo anterior, todas las demandas sindicales se le presentarían directamente al Director General y la efectividad del comité de la empresa sería reducido.

El comité revisor de la empresa deberá estar auxiliado por especialistas en Administración de Sueldos y Salarios y Gerentes de Línea familiarizados con las operaciones diarias de la empresa.

### 3. ANALISIS Y EVALUACION DEL PLIEGO PETITORIO.

El pliego petitorio es el documento que presentan los sindicatos a las empresas, contiene las prestaciones solicitadas, las cuales serán discutidas en la mesa de negociaciones.

El Lic. en Administración, junto con todo el equipo negociador, deben iniciar este análisis tan pronto como sea recibido el mismo, con objeto de tener el tiempo suficiente para comentarlo con la Alta Dirección de la empresa y conjuntamente determinar la postura de ésta, en relación a las demandas sindicales.

### 3.1 ANALISIS COMPARATIVO ENTRE EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y EL PROPUESTO A TRAVES DEL PLIEGO PETITORIO.

El equipo negociador deberá atender y memorizar las peticiones del sindicato, para lo cual será conveniente resumir cada una de las cláusulas, los cambios que se demandan a éstos y los comentarios sobre el impacto administrativo que la modificación involucra.

UN FORMATO DESEABLE SERIA:

NUMERO DE CLAUSULA	TEXTO VIGENTE	PROPUESTA SINDICAL	COMENTARIO
25	prima vacacional 40%	prima vacacional 60%	negativo solo sería posible 45%
35	días económicos 10	días económicos 20	no sería pru- dente en vir- tud de ...

Este tipo de cuadro resumen permite memorizar las peticiones sindicales. Dentro de los comentarios se clasifican las cláusulas en negociables y no negociables, asimismo se jerarquizarán las cláusulas de acuerdo a su importancia.

En base a este borrador se evaluará el impacto económico de las peticiones sindicales de las cláusulas, así como la evaluación de las cláusulas administrativas, ya sea para determinar el grado en que el sindicato pretende participar en la Dirección de la Empresa o por los precedentes "negativos" que puedan quedar a través de esas cláusulas.

El impacto económico que se debe evaluar es el porcentaje o porcentajes de incremento solicitado a la nómina base anual del personal, para obtener un listado en que aparezca la erogación en sueldos que —

tendría que hacer la empresa, y de esta misma forma todas aquellas cláusulas económicas.

Se hace necesario el análisis del Contrato Colectivo de Trabajo vigente, desde el momento de su firma y a través de su aplicación, lo que permitirá conocer los cambios que convendría llevar a efecto en la negociación del siguiente Contrato Colectivo de Trabajo en base a las necesidades de operación de la empresa, o por las fallas encontradas al aplicar el contrato vigente.

Esta revisión también es útil porque el comité revisor de la empresa profundiza en la situación actual contractual de ésta, facilitando con ello el análisis del pliego petitorio.

Al término del análisis del pliego petitorio y del Contrato Colectivo de Trabajo vigente, se obtendrá un documento que muestre todas y cada una de las cláusulas clasificadas en económicas y administrativas, en negociables y no negociables, y su impacto en dinero y en porcentaje.

Respecto a las cláusulas administrativas es necesario recalcar - que la empresa debe mantener los derechos respecto a su administración, debe revisar cuidadosamente la redacción y las implicaciones de las peticiones sindicales. No se asentarán redacciones ambiguas que propicien que el sindicato las interprete a su favor o que le permita intervenir en la Administración de la Empresa, por ello la Dirección General eliminará aquellas peticiones que:

Traten de limitar su derecho de Administrar la Empresa en cualquiera de sus aspectos operativos, por ejemplo:

- El derecho de determinar los planes y horarios de trabajo.
- La determinación de normas y métodos de producción.

- El derecho de seleccionar al personal administrativo.
- El derecho de elaborar sus propios programas de capacitación y adiestramiento y el de remover al personal de acuerdo a sus aptitudes.

También en el rubro de las cláusulas "no negociables" estarán -aquéllas que vayan en contra de los deberes y obligaciones personales, como por ejemplo, que se le cargará a la empresa el pago de los impuestos sobre productos del trabajo o la cuota del Seguro Social de cada trabajador.

### 3.2 LIBRO DE NEGOCIACION.

Una vez recopilada y analizada toda la información que hemos mencionado se compila en lo que llamaremos "LIBRO DE NEGOCIACIONES", el cual nos permite establecer las estrategias dentro de la negociación.

## 4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DENTRO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.

Los elementos que integran la estrategia se dividen en dos: Básicos y Complementarios.

### 4.1 ELEMENTOS BASICOS.

- a) Objetivo de la empresa en la próxima negociación.
- b) Pliego petitorio y nombramiento oficial de la comisión revisora.
- c) Programa de actividades:
  - fecha, hora y lugar de las pláticas

-responsables

-equipos negociadores

-análisis de cada uno de los trabajadores que participan -  
en la revisión

-fecha del emplazamiento a huelga.

Lo anterior se incluye en el formato que mostramos en el -  
cuadro 1.

- d) Análisis del pliego respecto al control actual, costo de las peticiones, alternativas, riesgos y argumentos contra el sindicato. El formato se muestra en el cuadro 2.
- e) Presentación del Plan General de la Negociación a la Dirección General de la Empresa para su autorización (cuadro 3).

CUADRO 1

(NOMBRE DE LA EMPRESA)

PROGRAMA DE LA REVISION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

(INTEGRAL) O (SALARIAL)

FECHA Y HORA DE VENCIMIENTO:

LUGAR DE PLATICAS:

RESPONSABLE DIRECTO:

RESPONSABLE SOLIDARIO:

GRUPO NEGOCIADOR POR LA EMPRESA

GRUPO NEGOCIADOR POR EL SINDICATO

COMISION REVISORA

CALENDARIO DE PLATICAS

CUADRO 2

NOMBRE DE LA EMPRESA

P E T I C I O N	A C T U A L
COSTO DE LA PETICION: \$	COSTO ACTUAL: \$
<p><u>ALTERNATIVAS:</u>                      <u>PRIMERA</u></p> <p><u>RIESGO:</u></p> <p><u>ARGUMENTOS VS. SINDICATO</u></p>	<p><u>SEGUNDA</u>                              <u>TERCERA</u></p>

(RIESGO: 1. HUELGA 2. MUY DIFICIL 3. DIFICIL 4. DISCUTIBLE)

AUTORIZACION DE REVISION 1983-85

(SALARIAL) O (SALARIOS Y PRESTACIONES)

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO ANUAL TOTAL</u>	<u>ALTERNAT. PRIMERA</u>	<u>ALTERNAT. SEGUNDA</u>	<u>ALTERNAT. TERCERA</u>	<u>CIERRE DE REVISION</u>
En esta columna se enlistan todas las prestaciones, conceptos, obligaciones patronales, etcétera, que representan el costo real de la mano de obra. Es conveniente desglosarlo de la siguiente forma:		En estas tres columnas se definen las alternativas a seguir en la negociación.			Estos datos se anotan después de terminada la revisión.
a) Salarios Tiempo Extra					
b) Prestaciones Económicas - del Contrato Colectivo.					
c) Prestaciones Económicas - fuera del Contrato Colectivo.					
SUB-TOTAL					
d) Obligaciones patronales - (1% educación, 5% FONAVIT, IMSS.					
COSTO TOTAL		a l t e r n a t i v a s .			

DIRECTOR GENERAL

GERENTE DE FINANZAS

GERENTE DE PERSONAL

(NOMBRE)

(NOMBRE)

(NOMBRE)

#### 4.2 ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS.

- a) Encuestas de salarios y prestaciones por zona, rama, competencia, etcétera.
- b) Datos estadísticos de: faltas, accidentes de trabajo, permisos, enfermedades generales, etcétera.
- c) Promociones otorgadas durante el presente ejercicio.
- d) Gráficas que muestren la relación entre los premios otorgados por la empresa de acuerdo a la productividad, puntualidad, higiene y seguridad, y el total de personal con que cuenta la empresa.
- e) Datos generales del personal (antigüedad, categorías, niveles tabulares).
- f) En general toda información que nos interese dar a conocer durante la revisión.

#### 5. LA HUELGA.

La huelga representa el resultado de una relación laboral conflictiva para la empresa en que la identificación y la comunicación de los trabajadores hacia aquélla es débil.

Las causas que motivan una huelga, en base al artículo número 450 de la Ley Federal del Trabajo son:

- I. Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital;
- II. Obtener del patrón o patronos la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar el período de su

vigencia, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III del Título Séptimo;

III. Obtener de los patrones la celebración del contrato-ley y exigir su revisión al terminar el período de su vigencia, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo IV del Título Séptimo;

IV. Exigir el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo o del contrato-ley en las empresas o establecimientos en que hubiese sido violado,

V. Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades; y

VI. Apoyar una huelga que tenga por objeto algunos de los enumerados en las fracciones anteriores.

VII. Exigir la revisión de los salarios contractuales a que se refieren los artículos 399 bis y 419 bis.

La decisión de huelga o no huelga es, sin duda alguna, la más crítica para ambas partes dentro de la negociación.

No es justificable que la amenaza de huelga forme parte de la estrategia de negociación de cualesquiera de las partes, aunque este derecho lo tengan los trabajadores (art. 440 y 441 de la Ley Federal del Trabajo), ya que por falta de capacidad de los negociadores para llegar a un entendimiento se perjudicará a los trabajadores, a la empresa y a la economía del país.

Esta amenaza puede ser usada más de lo necesario, lo que produce desconfianza y descontento en ambas partes.

Es recomendable que desde el inicio de las pláticas la empresa ha ga saber su postura para evitar que el sindicato albergue falsas expectativas y así no confunda la(s) negativa(s) de la empresa como una reacción derivada de la negociación.

Cuando el sindicato decida ir a la huelga, la comisión revisora de la empresa en pleno debe intentar hasta el último momento persuadir al sindicato de no tomar esta decisión, y si aún así estalla la huelga se tratará de no reaccionar de manera violenta dejando abierta la posibilidad del diálogo.

En caso de que se acuerde una prórroga y después no se llegue a una consideración, la huelga estallará en la fecha y hora señaladas en el acuerdo de prórroga o en una primera instancia en el pliego peti-torio.

Momentos antes de suspender las labores y generalmente con el acuerdo del sindicato sobre el número y tipo de trabajo del personal -de emergencia, la Junta de Conciliación y Arbitraje ratificará el -acuerdo.

Como previsión a esta situación la comisión revisora deberá, al menos, elaborar la lista de actividades que a continuación enunciamos:

- Determinar el personal para "GUARDIAS DE EMERGENCIA": será aquel personal que continuará teniendo acceso a las instalaciones durante la huelga. Las funciones específicas que desarrollará serán de vigilancia o mantenimiento de equipo e instalaciones que salvaguarden su seguridad y conservación.
- Ningún elemento del personal de confianza deberá presentarse en las instalaciones de la Empresa durante la huelga sin la autorización del Gerente de Personal.

- No se deberán procesar bajas, vacaciones o cambios de personal sindicalizado que sean efectivos el día que está emplazada la Empresa.
- Al personal de confianza que no tenga una asignación específica durante la huelga se le indicará que permanezca en su domicilio durante el horario de trabajo, a fin de mantenerlo informado de la situación y reanude sus labores cuando la huelga termine o sea necesario que realice una determinada actividad.
- Designar un responsable que asegure un local adecuado y haga llegar el material necesario, para que el personal no sindicalizado-requerido realice las actividades que se le asignen.
- Convenir con los otros Gerentes qué trabajos y/o proyectos se efectuarán durante el tiempo que pudiera durar la huelga, y establecer la documentación confidencial y productos terminados que se sustraerán de las instalaciones de la empresa.
- Determinar el local que servirá de recepción y almacenaje tanto de los productos terminados como de materia prima.
- Programar cursos o visitar a empresas del ramo que sea factible efectuar durante la huelga.
- Designar a los responsables del equipo que salga de las instalaciones de la empresa.

Las huelgas no se justifican porque:

- 1.- Las revisiones son medios para compensar el aumento en el costo de

la vida y no para obtener ganancias extraordinarias. El que los trabajadores perciban un mayor salario, dependerá de la situación financiera de la empresa y de la capacidad de cada uno de los trabajadores. Prueba de ello es que en las empresas existen promociones y compensaciones de acuerdo al desempeño.

2.- Nadie se beneficia con una huelga:

- Ni el trabajador y su familia al no tener éste ingresos,
- ni clientes, proveedores y el país mismo.

3.- Se producen distanciamientos y se pierde la confianza y el espíritu de trabajo entre la empresa y los trabajadores.

La posibilidad de huelga siempre debe ser considerada en una revisión y dentro de las actividades de la comisión revisora está también la de efectuar una evaluación de costo de la huelga contra la no huelga.

## B) NEGOCIACION.

Las características específicas de una negociación colectiva dependerán del tipo de patrón y de organización sindical. Por ejemplo, no podrá ser igual una negociación en una empresa del ramo de la construcción, que en una empresa del ramo textil. Sin embargo en todas ellas el clima laboral será aquél que se haya creado día con día dentro de la empresa, reflejo fiel de lo que han sido las relaciones obrero-patronales a lo largo del año anterior a la revisión.

En ocasiones el comité revisor del sindicato inicia las pláticas

en un tono áspero, tratando con ello de amedrentar al comité revisor de la empresa, ante lo cual se debe responder en el mismo tono para dejar bien claro que si el sindicato grita, la empresa también lo hará.

Una vez pasado este trance la comisión revisora de la empresa buscará como primer objetivo en las pláticas de negociación, llegar a un acuerdo satisfactorio sobre la forma de llevarlas a cabo, convenciendo a la parte sindical de que es mejor manejar las pláticas dentro de un marco de respeto mutuo.

Durante este proceso de convencimiento, los miembros de la comisión revisora no deberán conducirse emocionalmente ante las posibles controversias que surjan. Ante cualquier situación solo deberán "actuar" su molestia y/o enojo. La "actuación" de estados de ánimo es sin duda una de las mejores herramientas que deben dominar, según convenga durante el proceso de negociación.

Asimismo se debe reflejar ante la parte sindical una real preocupación por la buena marcha de las pláticas, siempre con un deseo de solucionar las diferencias de la mejor manera para ambas partes, respetando y escuchando para ello, los puntos de vista de la parte sindical.

Ante cualquier situación se deberá mostrar absoluta certeza en lo que se dice, no es conveniente asumir actitudes inseguras en las afirmaciones, ya que por éstas el sindicato puede aprovecharse para destruir las propuestas de la empresa.

Para disminuir un poco las tensiones propias de la revisión es conveniente introducir comentarios que reflejen el buen estado de ánimo.

El Licenciado en Administración deberá motivar favorablemente a toda la comisión revisora que él preside, hará sentir que la negociación es un trabajo de equipo y que en la medida en que la participa -

ción individual de cada uno de sus miembros tienda a la realización de los objetivos planteados, se obtendrán mejores resultados.

#### 1. ACREDITACION Y FACULTADES DE LAS COMISIONES NEGOCIADORAS.

El primer punto que debe tomarse en cuenta al inicio de las pláticas de revisión contractual, es el de la acreditación y facultades de las comisiones negociadoras. Determinar si dichas comisiones pueden llegar por decisión propia a acuerdos, o si antes de convenir cualquier parte del clausulado contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo deben acudir a sus respectivas instancias superiores, o en el caso del sindicato, a su base.

Tanto para la comisión revisora de la empresa, como para la del sindicato, es muy importante tratar con comisiones facultadas para decidir, ya que se cuenta con la seguridad de que si se llega a algún acuerdo, éste será considerado como definitivo y se avanzará en otros puntos de la revisión.

Ante esto la empresa debe afrontar el siguiente cuestionamiento:

¿Se debe pedir facultades amplias a la comisión revisora del sindicato?

Si esto se logra significará que la base sindical depositará en su comisión revisora el resultado total de la negociación.

Si esto no se logra, será conveniente que las propuestas por parte de la empresa sean conservadoras, esperando una contrapropuesta para cuando la comisión sindical regrese de sus consultas.

Generalmente ambas comisiones están facultadas, pero de acuerdo a límites que sus respectivas instancias superiores les hayan indicado. Dentro de estos límites el Licenciado en Administración debe obtener

de sus superiores la anuencia para que la comisión que él dirige esté en condiciones de juzgar cuándo es oportuno exigir y cuándo ceder, cuando resistir o cejar, sondear o sonsacar y cuándo regatear o alardear; y de esta forma no convertir a los negociadores en simples recaderos entre la mesa de negociación y sus superiores, y sus agremiados.

## 2. RITMO DE LA NEGOCIACION.

Una vez acordadas las facultades de las comisiones revisoras se establecerán las reglas y condiciones a las que se sujetarán las pláticas de negociación, algunas de ellas son:

-Lugar donde se llevan a efecto las pláticas.

Se establecerá el domicilio y lugar donde se llevarán a cabo las pláticas, y tomando en cuenta la eventualidad del estallamiento de la huelga, el domicilio donde se continuarán éstas.

-Días y horas de reunión.

La empresa deberá considerar el grado de complejidad del pliego petitorio para determinar este punto, ya que a través del número de peticiones se puede prever la extensión en días y horas de las pláticas.

Cualquier extremo en tiempo es perjudicial: un número reducido de sesiones impedirá la oportunidad de razonar adecuadamente las propuestas de ambas partes y llegar a acuerdos claros y adecuados a los objetivos previstos; un exceso de días de pláticas podría provocar una excesiva lentitud en el avance de acuerdos y un desgaste innecesario.

Por lo que respecta a las horas de reunión, es recomendable establecer una jornada de pláticas que contenga las horas de inicio y terminación de cada sesión, haciendo flexible dicha jornada para los

últimos días de revisión, o antes si se juzga necesario.

**-Uso de la palabra.**

Es conveniente al inicio de las pláticas acordar en qué términos ambas comisiones revisoras harán uso de la palabra, con lo que se evitará el abuso o la no participación de alguna de las partes.

El Licenciado en Administración, de acuerdo al punto tratado, deberá dar el uso de la palabra al representante de la empresa que proceda, lo mismo del será de exigir de la comisión sindical.

El establecimiento de esta regla constituye un freno a la práctica incorrecta de algunos asesores u otros miembros de las comisiones, que buscan sustituir al resto de los integrantes de la comisión, con lo que las pláticas se convierten en diálogos personales y no en un diálogo colectivo.

**-Método de trabajo.**

Se acordará el orden en que debe analizarse el pliego petitorio, ya sea que se analicen en primer término las cláusulas administrativas, posteriormente el clausulado en prestaciones y finalmente el tabulador de salarios, o cualquier otra forma que acuerden las partes.

La comisión revisora de la empresa deberá buscar métodos eficaces que faciliten la negociación, en cuanto a la claridad de las propuestas; con ello obtendrán acuerdos adecuados ya que en ocasiones una negociación resulta infructuosa por la falta de métodos adecuados de discusión.

**-Receso.**

Las condiciones particulares de cada negociación establecerán los tiempos de receso entre cada sesión y dentro de las mismas, cuando -

alguna de las partes lo requiera.

Dentro del inicio de las pláticas, la representación patronal deberá plantear al sindicato su deseo de llegar a un acuerdo satisfactorio, así como a una breve explicación de las condiciones económicas de la empresa. Muchas empresas lo hacen a fin de crear un ambiente favorable a sus propuestas e incluso plantean la posibilidad de un cierre total que afectaría la economía de los trabajadores y del país mismo.

Es necesario que ante cualquier propuesta sindical la comisión patronal no de respuestas inmediatamente pues las decisiones atropelladas y repentinas son poco favorables, impiden analizar su alcance real y ubicación dentro de la estrategia general de la negociación. En ocasiones es necesario acordar con anticipación a qué tipo de proposiciones conviene dar una respuesta inmediata sin dar tiempo a que la comisión sindical cambie de opinión.

### 3. ARGUMENTACION Y FORMULACION DE PROPUESTAS.

La clara y objetiva argumentación de cada una de las propuestas permitirá un ambiente favorable dentro de la negociación.

Para esta formulación de propuestas las partes deberán acordar la forma en que se discutirán las peticiones.

Estas formas pueden ser:

-cláusula por cláusula

-por paquete

Discusión cláusula por cláusula:

Como su nombre lo indica, en este tipo de negociación se discutirá y acordará cada cláusula en orden progresivo.

La desventaja que este sistema presenta para ambas partes es que no se sabe exactamente cuál será el resultado final de la negociación.

Para la empresa, la desventaja radica en que cuando menos lo espera ya ha rebasado sus posibilidades y no puede dar más con lo que la probabilidad de huelga aumenta.

Para el sindicato, la desventaja estriba en que al dejar para el final la revisión salarial, en las cláusulas anteriores la empresa ha concedido demasiado y los trabajadores no recibirán en forma directa lo que más les interesa, aumento salarial.

#### Discusión por paquete:

Este método consiste en discutir un grupo de cláusulas y contemplarlo como un todo, dando un porcentaje determinado a cada grupo de peticiones.

Ante este método los líderes sindicales sienten que pierden oportunidad de presionar a la empresa al tener la negociación un ritmo más acelerado.

Como se ve ambos métodos presentan desventajas. Las ventajas serán de acuerdo a las características de las empresas ya que éstas, independientemente del método a emplear, siempre conceden globalmente un porcentaje previamente calculado o con pequeñas variaciones.

Es en esta etapa donde la habilidad para la toma de decisiones del equipo negociador se mostrará, considerando que la característica más importante que todo negociador debe tener es precisamente ésta, la habilidad para la toma de decisiones, manifestándola a través de un sí o un no, de acuerdo al plan de negociación.

Dentro de la etapa de negociación las decisiones son tomadas en

base a:

- las alternativas posibles
- el conocimiento y amplio dominio de todo el esquema de información de apoyo con que se cuenta
- el conocimiento de los líderes sindicales
- la habilidad para la toma de decisiones.

En función a esto, el grupo negociador sabrá cuándo y qué ofrecer o negar, cuándo escuchar, cuándo rebatir y/o atacar, cuándo solicitar un receso, etcétera.

Al inicio de cada revisión el equipo negociador debe tener una idea bien clara respecto a los objetivos que se pretenden alcanzar y una o varias estrategias para su consecución.

Sus alternativas se presentarán siguiendo una metodología:

- Proceder de acuerdo al tipo de negociador que se tiene enfrente.
- Explicar las ventajas o beneficios que la alternativa planteada representa para los trabajadores.
- Aclarar dudas que al respecto surjan.
- Influir en el estado de ánimo del comité revisor del sindicato, a través de razonamientos de las ventajas que contiene(n) la(s) alternativa(s) propuesta(s).

Una vez "vendida" la propuesta el sindicato puede optar por dos acciones:

- ACEPTACION DE LA PROPUESTA, en cuyo caso se firma la cláusula en cuestión y se continúa con la siguiente.
- NO ACEPTACION DE LA PROPUESTA, pidiendo a la empresa una mejor alternativa.

En relación a esta segunda situación la empresa deberá evaluar el peso de la cláusula dentro de la revisión y podrá actuar de dos formas:

- MANTENER SU POSTURA: el negociador pide al sindicato que reconsidere su negativa, buscando con ello que el sindicato baje sus pretensiones, si no hay arreglo esto representa un punto a favor de la huelga.
- ACEPTAR LA PETICION SINDICAL: el grupo negociador acepta la negativa del sindicato y solicita un receso para analizar los impactos administrativo, económico, legal, etcétera, de una propuesta más elevada.

La duración del receso se dará en función de:

- La dificultad del análisis a realizar.
- La conveniencia estratégica.
- La etapa en que se encuentre la revisión.

Al igual que el análisis preliminar los subsecuentes se harán de acuerdo a los objetivos y recursos de la empresa.

El análisis realizado considera tres alternativas:

- a) Aceptar la propuesta sindical.
- b) Rechazar la propuesta sindical, pero mejorando la primer propuesta, en cuyo caso el grupo negociador deberá comentar que - la empresa ofrece una propuesta intermedia, dejando claro que es su última propuesta.
- c) Rechazo total de la petición sindical, en cuyo caso el peligro de huelga es muy alto.

Una vez hecha la nueva contrapropuesta el comité revisor del sindicato generalmente después de un receso, decide:

- ACEPTAR LA NUEVA PROPUESTA DE LA EMPRESA.
- MANTENER SU NEGATIVA, lo cual provocaría de acuerdo a la cláusula en cuestión, la huelga.

Este proceso de pláticas se alarga o se acorta según las características de cada negociación, y es el que determina el éxito o el fracaso de la misma.

#### 4. HUELGA O NO HUELGA.

En caso de no llegar a un acuerdo, las dos partes se encuentran ante la decisión más crítica: huelga o no huelga.

Evidentemente una huelga perjudica a ambas partes y al país mismo al tener que parar una planta productiva, por lo que el equipo negociador de la empresa tratará de convencer hasta el último momento al sindicato de no tomar esta medida, e incluso buscará un acuerdo de prórroga que permita seguir negociando sin suspender labores.

Como ya se mencionó en la primera parte del presente capítulo, el equipo negociador deberá evaluar esta posibilidad y prever las acciones a realizar.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, la huelga por revisión de Contrato Colectivo de Trabajo estalla el día y hora asentados en el pliego petitorio.

Antes de suspender labores se acuerda con el sindicato acerca del número y tipo de trabajadores de "emergencia", que ratificará la Junta de Conciliación y Arbitraje, lugar donde se continuarán las pláticas buscando una pronta solución al conflicto. O bien, según las características del contrato, serán las propias autoridades del trabajo

quienes dictaminen su término.

#### 5. FIRMA DEL CONTRATO.

En caso de no realizarse la huelga y llegar a un acuerdo en cada una de las cláusulas, se procederá a la firma del nuevo Contrato Colectivo de Trabajo. Este deberá redactarse bilateralmente, en base a las actas levantadas en cada sesión y que contienen la redacción exacta de lo acordado, evitando así problemas de interpretación u omisión.

Este nuevo Contrato Colectivo de Trabajo deberá formularse por escrito y en volúmenes suficientes, así como firmarse y ratificarse ante la autoridad del trabajo.

#### C) POSTNEGOCIACION O ADMINISTRACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

La Administración del Contrato Colectivo de Trabajo consiste en la aplicación, interpretación y ejecución de los términos sobre los cuales las partes negociadoras han acordado.

Aún después de la negociación más cuidadosa, un contrato requiere de una administración que vigile permanentemente su adecuada aplicación.

La administración del contrato se facilita a través de una comunicación constante que mantenga informados a la Alta Dirección de la empresa, a los Representantes Sindicales y con ello a todos los Trabajadores, del contenido y aplicación del nuevo Contrato Colectivo. Esta administración del contrato en ocasiones requerirá de la flexibilidad y adaptabilidad de ambas partes, ya que las cláusulas que no operen

como estaba previsto deberán ser revisadas nuevamente para evitar problemas futuros.

#### 1. EVALUACION DE RESULTADOS.

Una vez terminadas las pláticas de negociación que hayan dado como resultado el nuevo Contrato Colectivo de Trabajo, el equipo negociador deberá evaluar el trabajo desarrollado durante todo el proceso de preparación y de la negociación misma, a efecto de verificar si se cumplieron los objetivos trazados, las actividades para cumplirlos, la experiencia obtenida y la actuación en general de todos y cada uno de los miembros del equipo negociador.

Esta evaluación permitirá detectar los errores cometidos y de esta forma no repetirlos en negociaciones subsecuentes.

#### 2. CAPACITACION AL PERSONAL DE ACUERDO AL NUEVO CONTRATO.

La empresa capacitará a los niveles de supervisión respecto al nuevo contrato, buscando con ello su perfecta aplicación, atacando principalmente el aspecto de interpretación del nuevo clausulado.

#### 3. RESTRICCIONES A LAS QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA ANTE LA EXISTENCIA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

El Contrato Colectivo de Trabajo limita la flexibilidad de la Administración Superior de la Empresa, pues este instrumento especifica, por ejemplo, cómo deben manejarse las asignaciones de trabajo, ascensos, salarios, prestaciones y otros asuntos relacionados a las -

condiciones de trabajo, por lo que el Contrato Colectivo de Trabajo re presenta un desaffo para el Gerente de Personal.

La Administración del Contrato Colectivo ideal es actuar de mane-  
ra cooperativa. Por medio de la cooperación, la administración del -  
contrato puede hacerse más eficaz y satisfacer mejor las exigencias -  
sindicales.

Consideramos que si se administra en forma adecuada el Contrato  
Colectivo de Trabajo, éste constituye la base para una relación coope-  
rativa, de otro modo, las violaciones conducen a que las de los emplea-  
dos que pueden reducir la eficacia y aumentar los conflictos laborales  
dentro de la empresa.

Las restricciones de la Gerencia de Personal a que nos referimos,  
ante la existencia de un Contrato Colectivo de Trabajo, son de 3 ti-  
pos:

1.- Disposiciones contractuales: las más comunes definen los derechos  
y obligaciones del patrón y los trabajadores y por lo general limi  
tan a la empresa en cuanto a:

- normas y prácticas de personal
- costos y disciplina
- derechos de la administración
- ascensos, despidos, asignaciones de trabajo
- pagos, prestaciones, tiempo extra

Dos cláusulas limitantes para la Gerencia de Personal son la anti  
güedad y la disciplina.

-Antigüedad: con frecuencia los sindicatos prefieren que las deci  
siones relacionadas con los trabajadores sean determinadas en ba  
se a su antigüedad dentro de la empresa, tratande establecer que

ésta sea la base para asignar ascensos, promociones, tiempo extra, etcétera. Para la Gerencia de Personal esta situación representa una limitante para tomar decisiones relativas al personal, ya que en este caso no siempre se podrán recompensar los méritos de algunos trabajadores.

-Disciplina: los sindicatos se oponen a los castigos aplicados a sus miembros, por consiguiente, es necesario respetar totalmente el contrato y, en caso de alguna falta por parte de alguno o varios trabajadores, tener pruebas como respaldo. Y aún frecuentemente con pruebas contundentes el sindicato tratará de sostener que es preciso tomar en consideración circunstancias especiales.

## 2.- Prácticas del pasado (usos y costumbres).

Las acciones de los Gerentes y de los Representantes Sindicales cambian con frecuencia el significado del Contrato Colectivo de Trabajo, por lo que situaciones que se presentan y no son resueltas de acuerdo al propio contrato se toman como precedentes de usos y costumbres. Una vez que se produce un precedente por la aplicación desigual de las reglas disciplinarias, la nueva norma puede afectar casos similares en el futuro y al paso del tiempo a la Gerencia de Personal le será difícil controlar casos que hayan creado precedentes diferentes a los preceptos ya establecidos.

Este tipo de prácticas pueden provocar dos situaciones:

- a) Decisiones centralizadas: todas las decisiones relacionadas con los trabajadores de la empresa se centralizan en la Gerencia de Personal, con lo que se priva a los jefes de línea o -

supervisores de autoridad para tomar decisiones respecto a sus pensiones, disciplina y otros asuntos de los empleados.

- b) Capacitación laboral a los supervisores: este punto consiste en capacitar a los trabajadores en la interpretación y aplicación del Contrato Colectivo de Trabajo y de esta forma asegurar que todos los supervisores apliquen las cláusulas restantes del contrato de manera uniforme.

#### 4. RESOLUCION DE LAS QUEJAS.

Es necesario que durante la Administración del Contrato Colectivo de Trabajo se establezca un procedimiento para resolver las diferencias entre el sindicato y la empresa. Por lo general se presenta una relación oficial denominada queja.

El procedimiento de quejas permitirá a la Empresa y al Sindicato presentar una reclamación cuando sea violada alguna cláusula contractual; sin embargo, puesto que la mayoría de las decisiones son tomadas por la empresa, hay pocas probabilidades de que sea el sindicato quien viole alguna cláusula y con ello obligue a la empresa a incluir un procedimiento de quejas.

##### 4.1 PROCEDIMIENTO DE QUEJAS.

Un procedimiento de quejas contiene las siguientes etapas:

- 1) Debate preliminar: los trabajadores agraviados analizan las quejas con el supervisor inmediato, en presencia o no de un representante o delegado sindical.

- 2) Etapa a): la queja es redactada y presentada por escrito al supervisor del 1er. nivel. El supervisor responderá por escrito, dentro de un período previamente especificado contractualmente.
- 3) Etapa b): el representante o el comité de quejas del sindicato llevará por escrito la queja al jefe del supervisor o al Departamento de Personal. Se requiere una respuesta por escrito.
- 4) Etapa c): El Secretario General del Sindicato u otro importante funcionario sindical, llevará la queja ante un miembro de la Administración Superior o el Gerente de Personal. También se requiere una respuesta por escrito.

Obviamente la cantidad de etapas del procedimiento de quejas dependerá del tamaño de la empresa, y todo este procedimiento debe estar claramente explicado en el Contrato Colectivo de Trabajo.

#### TIPO DE QUEJAS.

Aún cuando la Gerencia de Personal puede no ocuparse de las quejas en sus primeras etapas, desempeña un papel importante ya que cada supervisor aprecia solo una pequeña cantidad de quejas, en cambio el Lic. en Administración tiene una visión general de toda la empresa, a partir de la cual puede identificar más rápidamente los tipos y las causas de reclamaciones. Con esta información es factible elaborar programas para mejorar el manejo de las quejas.

Las reclamaciones se pueden clasificar en tres tipos:

- 1.- Las legítimas: son aquellas producidas por una causa razonable que sostenga perfectamente la violación al contrato, incluso en un ambiente laboral de cooperación, en ocasiones hay interpretaciones

contractuales distintas entre la empresa y el sindicato.

- 2.- Las imaginarias: se producen cuando los trabajadores piensan que alguna cláusula contractual se ha violado, aún cuando la administración esté ejerciendo razonablemente sus derechos, es decir, los malentendidos son la causa primordial de esas reclamaciones. Un sindicato cooperativo puede ayudar a resolver estas quejas con rapidez, mediante la explicación a sus miembros de los derechos de la empresa.
- 3.- Quejas políticas: se originan cuando es presentada una reclamación para apoyar las aspiraciones políticas de alguien, por ello son las más difíciles de resolver.

Como ejemplo de este tipo de quejas mencionemos el caso de un representante sindical que se muestra renuente a comunicar a los trabajadores que sus quejas carecen de valor. Hacer esto significaría una pérdida de respaldo político en las elecciones sindicales siguientes, por tal motivo los dirigentes sindicales suelen dar curso a quejas carentes de valor. De modo similar, la empresa presenta también quejas políticas, por ejemplo, cuando pretende reemplazar a los líderes sindicales.

#### MANEJO DE LAS QUEJAS.

Una vez que se presenta una queja la empresa tratará de resolverla justa y rápidamente. De no hacerlo, puede observarse como una desatención hacia las necesidades y solicitudes de los trabajadores, con lo que puede variar la moral, motivación, rendimiento y lealtad a la empresa por parte de los trabajadores.

Al tratar de resolver una queja determinada se tomarán ciertas precauciones. En primer lugar que las reclamaciones deben resolverse según sus méritos, las consideraciones políticas por cualesquiera de las partes debilitan a la larga y crean precedentes perjudiciales en el sistema de quejas. Las reclamaciones se investigarán cuidadosamente y se tomarán decisiones basadas en los hechos reales y no en motivos emocionales.

En segundo lugar, analizar a fondo la causa de la queja ya que muchas reclamaciones procedentes de uno o varios departamentos pueden ser indicios de conflictos de personalidad o un desconocimiento del contrato.

En tercer lugar, promover que los trabajadores utilicen el procedimiento de quejas establecido dentro de la empresa, lo que permitirá que los conflictos sean resueltos. Es necesario explicar dicho procedimiento a éstos a través de reuniones, folletos o anuncios en los tableros de la empresa.

Por último, sea cual fuera la resolución definitiva a una determinada queja, es preciso explicársela a los interesados. Aún cuando los dirigentes sindicales suelen hacerlo, la Gerencia de Personal — como representante de la empresa no dejará de explicar a los trabajadores sus razonamientos.

##### 5. COOPERACION ENTRE EMPRESA Y SINDICATO.

La cooperación entre el Sindicato y la Empresa es vital para lograr la eficiencia en la organización. Creemos que la base del éxito de las relaciones obrero-patronales estriba en las actitudes de los dirigentes empresariales y sindicales.

Si las actitudes entre las partes son hostiles, la organización sufrirá por el mal rendimiento. Los problemas graves pueden afectar hasta la supervivencia sana de la organización y el sindicato, en caso extremo ambas partes tienen que cooperar para evitar la bancarrota de la empresa y el inevitable despido de trabajadores.

Es indudable que el logro de esta cooperación es un gran reto para el Lic. en Administración ya que tendrá que salvar varios obstáculos, principalmente de dos tipos:

1.- Obstáculos políticos: El Lic. en Administración al buscar la cooperación por parte de los líderes sindicales, se encuentra con que éstos están más interesados por el bienestar de los miembros del sindicato y su reelección al frente del mismo. Así cuando la cooperación no resulta atractiva desde el punto de vista político, los dirigentes sindicales tienen pocos incentivos para cooperar. De hecho, al hacerlo proyectan a los trabajadores una imagen de poco interés hacia sus problemas por lo que pueden, en un momento dado, sufrir una derrota dentro del gremio sindical ante sus oponentes políticos.

2.- Desconfianza hacia la empresa: En ocasiones existe cierta desconfianza hacia la empresa, lo cual dificulta el que se establezca la cooperación de trabajo entre las partes.

### 5.1 METODOS COOPERATIVOS.

Una vez que el Lic. en Administración ha percibido los intereses políticos y la suspicacia de los dirigentes sindicales, pondrá a prueba varios métodos cooperativos:

1). Consulta previa con los dirigentes sindicales para suavizar

los problemas antes de que se conviertan en quejas formales, es decir, cuando la Administración de la Empresa pretenda tomar una determinada decisión que afecte al sindicato, ésta deberá explicársele antes de ponerla en marcha.

2). Tener un sincero interés en los problemas de los trabajadores o empleados y su bienestar, incluso cuando la empresa no esté obligada.

Este interés se manifestará mediante la resolución rápida y neutral de las quejas de los empleados.

3). Establecer programas de adiestramiento que comuniquen en forma objetiva las intenciones del sindicato y la empresa, a fin de reducir las desviaciones y los mal entendidos.

El ejemplo por excelencia a propósito de este punto es el siguiente:

Por lo general, después de que se revisa el Contrato Colectivo de Trabajo, la Gerencia de Personal suele adiestrar sólo a sus Gerentes y Supervisores. El sindicato hace lo mismo con sus dirigentes agremiados. El resultado es que ambas partes prosiguen en sus desviaciones y mal entendidos. Si la empresa a través de su Gerente de Personal patrocina el adiestramiento tanto para los Gerentes como para el Sindicato, será más probable que llegen a un acuerdo sobre la interpretación del Contrato y con ello a bases nuevas de cooperación.

4). Cuando el sindicato y la empresa se enfrentan a un problema complejo, con frecuencia se forman COMITES CONJUNTOS DE ESTUDIO (Comisiones Mixtas).

No existe un método específico para obtener cooperación. Puesto que cada relación es única, éste dependerá del clima laboral existente

dentro de la empresa. Lo que no se debe perder de vista es que si la Gerencia de Personal llega a establecer relaciones más cooperativas — con el sindicato, la empresa obtendrá mayor productividad. En consecuencia hay menos motivos para que el sindicato presente mayores exigencias.

Por lo general para tratar problemas concretos de las empresas como son: aspectos escalafonarios, de administración de tabulares, de higiene y seguridad, de capacitación y adiestramiento, etcétera, se constituyen lo que se denomina Comisiones Mixtas, cuyas funciones, atribuciones y estructura se especifican contractualmente.

De lo anterior se desprende que al llevar a cabo la Administración del Contrato Colectivo de Trabajo, el Lic. en Administración se enfrenta a varios retos. En primer lugar, las cláusulas del contrato establecen límites para la administración.

En segundo lugar, la administración cotidiana del contrato puede crear precedentes desfavorables para la empresa.

A través de consultas previas, interés por los problemas de los empleados, programas de adiestramiento o comités conjuntos, es factible que el Lic. en Administración elabore planes que tengan por objetivo una relación cooperativa entre el Sindicato y la Empresa.

El trato diario respetuoso y cordial con los trabajadores será lo que determine el tipo de ambiente que rodeará a la próxima negociación.

## 6. CONSIDERACIONES ACERCA DEL AREA DE RELACIONES LABORALES COMO SUBSISTEMA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

De acuerdo al tamaño de la empresa, ubicación física y número de

conflictos obrero-patronales la función de relaciones laborales se llevará a cabo por área, sección, departamento o Gerencia de Relaciones - Laborales.

Aún con la existencia de un clima laboral adecuado, en las organizaciones se presentan diferencias sobre la administración y cumplimiento del Contrato Colectivo de Trabajo, los que, sean o no legítimos, - pueden provocar graves problemas de personal si no son analizados y resueltos en forma oportuna y eficiente. Es por ello que el área de Relaciones Laborales tendrá como objetivo vigilar la correcta aplicación de todos aquellos derechos y obligaciones que haya contraído la - empresa y el sindicato con la firma del Contrato Colectivo de Trabajo.

Asimismo deberá coordinarse con todas las demás áreas de la empresa con objeto de proponer un plan general de negociación, que permita a ésta responder en forma proactiva y eficiente a la próxima revisión contractual.

Es importante, entre otras cosas, que el responsable de esta área conozca a fondo las políticas de la administración de sueldos y salarios con que cuenta la empresa, ya que al tomar decisiones sobre salarios tiene ante él un panorama no muy halagador. El país atraviesa - por una etapa de crisis económica con un alto porcentaje de inflación, tasas desproporcionadas de interés, aumento del desempleo y subempleo, falta de liquidez del Gobierno Federal, aumentos desmesurados de los - precios, etcétera; por lo que cualquier predicción sobre remuneraciones lleva consigo un alto porcentaje de incertidumbre. El reto para el Licenciado en Administración que se encuentra al frente de una negociación colectiva, es el de estructurar un sistema de salarios flexible - que ayude a la empresa a conservar una estabilidad interna adecuada y una postura competitiva en el mercado.

Por lo anterior, el área de sueldos y salarios al auxiliar al área de Relaciones Laborales tendrá como objetivos:

1) Establecer una política salarial que permita a la empresa mantenerse a un nivel competitivo dentro del mercado, e investigar sobre el particular las expectativas sindicales y del Estado.

2) Elaborar el anteproyecto de presupuesto salarial, que permita adaptarse a los futuros incrementos, basándose en el concepto de compensación total, que consiste en el total de pagos directos (salarios) e indirectos (prestaciones) que la empresa paga a sus trabajadores.

3) Establecer los lineamientos generales para la próxima negociación colectiva de la empresa.

Para cumplir satisfactoriamente con los objetivos trazados, el área de sueldos y salarios deberá tener como políticas:

A) No permitir que la erogación por conceptos de sueldos rebase los límites de costo que la empresa pueda solventar.

B) No utilizar los salarios como un medio de ahorro para la empresa, ni mucho menos para quebrantar la ley.

C) Utilizar técnicas adecuadas.

Respecto a esta última política debemos tener presente que actualmente, aún cuando se cuente con información confiable sobre tendencias y lineamientos salariales, éstas tienen márgenes de error considerables, ya que las técnicas de predicción se basan en aspectos estadísticos, los cuales pierden efectividad ante cambios bruscos, motivados por factores aleatorios que no son considerados en ningún método conocido.

Por ello es necesario que el Licenciado en Administración, a través de su área de sueldos y salarios, se mantenga siempre alerta sobre los cambios que se presenten respecto a salarios, a fin de hacer las modificaciones pertinentes en las directrices que se hayan adoptado.

Del área de sueldos y salarios se obtendrá la información respecto a los análisis de puestos, la valuación de los mismos y la calificación de méritos, así como la determinación de aquellas prestaciones que satisfagan las necesidades de los trabajadores, tal y como ellos las perciben (programa general de prestaciones).

En base a estas herramientas y a un conocimiento de los cambios y tendencias salariales que se aprecien en el mercado de trabajo se contarán con un alto porcentaje de seguridad sobre el tratamiento equitativo y real de los salarios que la empresa paga a sus trabajadores.

A través del área de sueldos y salarios y en base a un análisis profundo del comportamiento de los grupos que intervienen en una negociación, deberá detectar las expectativas que en materia salarial se darán en el corto y mediano plazo, principalmente, y que a nuestro juicio son las siguientes:

Sindicatos.

En el corto plazo.

-La exención del IVA en los productos de consumo básico y necesario y/o la creación de más tiendas sindicales.

-Aumentos moderados en el alquiler de viviendas; intereses bajos en créditos hipotecarios; construcción de más unidades habitacionales de interés social.

-No incrementar el costo del transporte público.

-Mayores créditos FONACOT.

-La creación de nuevos centros de trabajo.

-Aumentos salariales de emergencia.

En el mediano plazo.

-Se incluirán los no cumplidos en el corto plazo.

-El establecimiento de un sistema integral de salarios mínimos, -  
apropiado a los grupos o ramas de especialización.

-La creación de un sistema automático de aumentos salariales acorde  
de con los indicadores económicos que se den en nuestro país.

Independientemente de lo anterior, los sindicatos buscan una mayor participación en la administración de las empresas, hasta el grado de tener voto en las decisiones que deba tomar el consejo de administración e incluso en las decisiones de accionistas.

Empresa.

A corto plazo.

-Conocer la política salarial que el Estado pretende llevar a cabo.

-Conceder mínimos aumentos salariales de emergencia.

-La instrumentación de mecanismos que vinculen el incremento de -  
los precios con las variaciones del costo de producción.

A mediano plazo.

-Aumentar las inversiones en la producción de bienes de consumo

necesario.

-Contar con mano de obra más calificada; salvo en aquellas actividades que ofrezcan amplia protección fiscal para la ocupación intensiva de mano de obra no especializada.

-Implantar métodos administrativos más dinámicos y flexibles.

-Establecer una administración de sueldos y salarios, que permita prever y cubrir las variaciones en los incrementos.

Asimismo, los empresarios tratarán de buscar un mayor acercamiento con las grandes centrales obreras de idiosincracia favorable al Estado.

El Estado.

Dentro de las negociaciones es la parte cuyos objetivos son difícilmente compatibles: ya que por una parte tiene que aumentar las tasas impositivas y restringir los créditos, y por otra, mantener los índices de ocupación en sus niveles más altos.

Por esto la problemática radica en conservar un margen razonable de utilidades para las empresas y no comprimir demasiado el poder adquisitivo de los trabajadores, es decir que el problema estriba en guardar una proporcionalidad.

Se espera que sus lineamientos en el corto plazo sean:

-Ampliar las protecciones fiscales para fomentar la creación de nuevos puestos de trabajo en determinadas ramas de actividad económica; las que se consideren como prioritarias, y sobre todo en aquellas zonas de economía baja.

-La disminución gradual de los cargos impositivos que pesan sobre

los consumidores y trabajadores de bajos ingresos.

-Otorgar aumentos salariales de emergencia a plazos inferiores a un año.

En el mediano plazo.

-Establecer parámetros que rijan los incrementos salariales con el fin de que tanto los empresarios como los trabajadores sepan a que atenerse.

Sólo con toda esta información, aunada a la descrita en los capítulos anteriores, el Licenciado en Administración estará en posibilidades de estructurar la estrategia que le permita tener una exitosa negociación colectiva.

Al principio del presente trabajo establecimos que la Administración de Recursos Humanos bajo un concepto de modelo de sistemas, es un sistema que transforma las entradas en resultados. Las entradas son desafíos y a través de un proceso que lo constituyen las actividades de personal, aquéllas se transforman en los resultados deseados.

Dentro de este sistema se encuentra el subsistema de relaciones laborales que al igual que la propia Administración de Recursos Humanos, no constituye un fin en sí misma, sino que es un medio para que la Administración de Recursos Humanos, primeramente, alcance sus objetivos y a su vez coadyuve a la consecución de los objetivos organizacionales.

D) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y EL EQUILIBRIO ENTRE EL CAPITAL Y EL TRABAJO.

En nuestros días no existe organismo social que no requiera de una adecuada y eficaz administración para el logro de sus objetivos. Por ello la responsabilidad que tiene el Licenciado en Administración, en base a su formación académica, es la de optimizar los recursos de la organización para la cual presta sus servicios estableciendo planes a corto, mediano y largo plazo, así como su implementación y control. Debe adecuar las funciones de las estructuras sociales a los requerimientos de la sociedad y equilibrar los factores de la producción. Y es en este último punto donde cabe su participación dentro de una negociación colectiva.

Una de las funciones tradicionales del Licenciado en Administración es la de EQUILIBRAR las fuerzas entre el capital y el trabajo. Y que mejor ocasión para asumir esta función que interviniendo en la Administración y Negociación del Contrato Colectivo de Trabajo, a través del cual se buscan condiciones favorables tanto para la empresa como para los trabajadores, y con ello alcanzar una armonía dentro de las estructuras sociales, propiciando los ambientes requeridos por los grupos humanos para efectuar su trabajo con el mayor grado de eficiencia posible.

Consideramos que el Licenciado en Administración es el profesional idóneo para llevar a cabo una negociación colectiva, ya que cuenta con un amplio conocimiento de las áreas funcionales de cualquier estructura social, de los objetivos que persigue, de sus trabajadores y del Derecho del Trabajo.

Por medio de esta función el Licenciado en Administración pone en

práctica todos sus conocimientos y su capacidad de comprender la realidad donde operan los grupos sociales, los que se ven afectados por una gran cantidad de factores económicos, legales, éticos, sociales, etcétera.

El Licenciado en Administración entiende que no es suficiente el solo aprendizaje ni la aplicación mecánica de los principios generales, sino que se requiere un criterio eminentemente macro-administrativo para alcanzar la unidad dinámica dentro de una estructura social. Esto es factible en un Contrato Colectivo de Trabajo en el que ambas partes tengan un resultado totalmente satisfactorio.

Asimismo, para poder concluir satisfactoriamente una negociación colectiva, el Licenciado en Administración deberá comprender que existen actividades individuales o de grupo que en algunas ocasiones no están sujetas a normas ni es posible controlar. De ahí que en cada circunstancia tendrá que definir y analizar los criterios alternativos que le permitan alcanzar los objetivos del grupo social con un mayor grado de eficiencia.

Un punto que debe motivar a los Licenciados en Administración a incursionar en esta área, es su habilidad en el conocimiento del comportamiento organizacional (tanto individual, como grupal), misma que forma parte del contexto social y económico, caracterizado por el cambio y la incertidumbre; de ahí la necesidad de que el Licenciado en Administración pueda identificar dichos cambios, predecirlos y constituirse en un agente profesional de cambio social.

Para analizar y entender la realidad se requiere de un método, de ahí la importancia del estudio de las ciencias sociales. El Licenciado en Administración debe presentar como característica esencial una capacidad de vinculación con la comunidad organizacional, ya que si

desconoce sus tradiciones, problemas, anhelos y expectativas se verá imposibilitado para estructurar un clima laboral idóneo que permita una revisión contractual exitosa.

El tipo de problemas a los que se enfrenta el Licenciado en Administración le obligan necesariamente a contar con conocimientos de otras disciplinas, a fin de entender a otros profesionales con los que trabajará interdisciplinariamente y con objeto de tomar decisiones - bien fundamentadas.

El Licenciado en Administración es un profesionista que no trata de imponer su criterio en una revisión contractual, ya que su fuerza no radica en la autoridad formal, sino en la fuerza que representa la administración científica, derivada del conocimiento. En la actualidad, el Licenciado en Administración que pretenda introducir cambios - deberá elaborar toda una estrategia racional que considere los problemas que se puedan presentar y las resistencias que éstos produzcan. La labor no es nada sencilla y seguramente un número reducido de los cambios que se propongan prosperarán. De ahí que lo que se presente debe estar perfectamente estructurado y acompañado de un sentido práctico y sagaz, así como de su habilidad negociadora.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES.

El país atraviesa por una crisis y todos y cada uno de nosotros tenemos parte de culpa, sólo mediante el trabajo recto y decidido dentro de nuestras organizaciones podremos salir adelante.

Toda revisión contractual que escenifica una etapa de la vida de cualquier organización hoy en día, requiere de la comprensión y búsqueda de resultados factibles y justos para las partes antagónicas.

Es por ello que la función del Licenciado en Administración, como Gerente de Personal o como de Relaciones Laborales y agente de cambio social de una organización deberá estar enfocada, por un lado, en buscar la máxima eficiencia dentro de la organización que representa, y - por otro, en elaborar un programa total de compensaciones justas y retributivas para ambas partes, y de esta forma conservar a los buenos trabajadores y atraer a nuevos a la organización.

Al inicio de cada ejercicio la empresa deberá planear su próxima negociación colectiva, fijando sus objetivos y políticas de compensación cuidadosamente, con el fin de darle la flexibilidad necesaria que permita incluir los cambios que exija el mercado de trabajo.

El presente trabajo pretendió, al presentar un modelo propuesto, encauzar a los actuales y futuros Licenciados en Administración en el área de Recursos Humanos y concretamente en las Relaciones Laborales, tema poco explorado desde el punto de vista administrativo.

Tal vez lo aquí expuesto no contenga todos los datos necesarios para una negociación colectiva, pero sí se presentan los puntos básicos a considerar en esta etapa de la vida de toda empresa, por lo que los puntos expuestos aunados a los que cada negociador, de acuerdo a su situación particular agregue, servirán para conducir con éxito toda

negociación colectiva. Es importante hacer notar que mientras más veraz, oportuna y ordenada sea la información con que cuente el Licenciado en Administración que se encuentre al frente de una negociación colectiva, independientemente de su habilidad, mayor será su probabilidad de éxito, si ésta no es la indicada el fracaso es casi seguro.

Los principios básicos de toda negociación son:

-El objetivo de toda negociación colectiva es llegar a un acuerdo.

-Para cumplir este objetivo se deben precisar primero los puntos de coincidencia.

-En algunos casos las divergencias son más de forma que de fondo, con lo que un replanteamiento desapasionado aclara cualquier situación.

-Las posturas radicalizadas no conducen al éxito, es preferible ceder un poco que perderlo todo.

-Es necesario tener una mentalidad de "gana-gana", es decir que la "victoria" debe ser compartida con el grupo opositor.

-Es primordial entender y atender los intereses de los líderes.

-El apoyo de fondo al Estado es vital.

-La forma más adecuada de contrarrestar las posibles medidas perjudiciales que pudiera tomar el Estado es mantenerse en forma permanente en contacto participativo con él, a través de las agrupaciones patronales.

Por lo anterior, el Licenciado en Administración que esté al frente de una negociación colectiva deberá considerar como líneas rectoras

de su estrategia:

-Partir del hecho de que tanto los precios como los salarios seguirán incrementándose en forma acelerada, al menos, durante dos o tres años.

Por ello deberá:

-Asumir una actitud conciliadora y constructiva para la negociación.

-Revisar y ajustar técnicamente la estructura salarial de la empresa.

-Establecer un sistema de información que lo mantenga al tanto de las posibles variaciones de tendencia que se produzcan en el campo del empleo, a fin de instrumentar las alternativas de acción más convenientes.

Algunos de los beneficios que se alcanzarán a través de exitosas negociaciones son:

-Conservar a los buenos trabajadores.

-Atraer buenos trabajadores.

-Desarrollar a todo el personal.

-Elevar el estado de ánimo del personal.

-Disminuir la rotación.

-Mejorar la satisfacción en el trabajo.

-Enaltecer la imagen de la organización entre los trabajadores, sus familias y la comunidad en general.

-Mayor productividad en la empresa.

-Crecimiento de la empresa.

-Un México mejor.

## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 1a. ed., 5a. reimp., México, Ed. Trillas, 1978.

México, Confederación Patronal de la República Mexicana, Nueva Ley Federal del Trabajo, com. y conc., Francisco Breña Garduño, lic., y Baltazar Cavazo. Flores, dr., Tomo I, México 1970.

Cavazos Flores, Baltazar, 35 Lecciones de derecho laboral, México, - Ed. Trillas, 1982.

Chruden y Sherman, Administración de Personal, 1a. ed., 3a. reimp., México, Ed. C.E.C.S.A., 1978.

Cueva, Mario de la, El nuevo derecho mexicano del trabajo, Tomo II, México, Ed. Porrúa, 1979.

Fernández de la Barrera, Sergio, Administración de sueldos en época inflacionaria, México, Ed. Grupo Editorial Expansión, 1983.

Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Las Negociaciones Colectivas, 5a. ed., 1960.

Porrás y López, Armando, Derecho Mexicano del Trabajo, México, ed. Librería de Manuel Porrúa, 1975.

Ley Federal del Trabajo, com. Francisco Ramírez Fonseca, México, ed. Publicaciones Administrativas y Contables, 1982.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, México, Ed. Limusa, 1977.

Sordo Gutiérrez, José, et al., Administración de contratos colectivos de trabajo, México, Ed. Trillas, 1976.

Tapia Salinas, José Luis, La negociación del contrato colectivo, - México, Ed. Grupo Editorial Expansión, 1980.

Trueba Urbina, Alberto, Nuevo derecho del trabajo, 5a. ed., México, Ed. Porrúa, 1980.

Werther, jr., et al., Dirección de personal y recursos humanos, - México, ed., Libros Mac Graw Hill de México, 1982.

Yoder, Dale, Manejo de personal y relaciones industriales, 1a. ed., 7a. reimp., México, Ed. C.E.C.S.A., 1981.