

5
261

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN



PLANEACION DE RELACIONES LABORALES COMO APOYO FUNDAMENTAL DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MIGUEL ANGEL ANASTASIO BRIZ FERNANDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1987



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 está 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.

PLANEACION DE RELACIONES LABORALES COMO
APOYO FUNDAMENTAL DE LA ESTRATEGIA DE
PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

I N D I C E

INTRODUCCION	P.P. 1
CAPITULO 1. GENERALIDADES	P.P. 6
1.1. Definición de Conceptos.	
1.2. Etapas Históricas de las Relaciones Laborales.	
1.3. Las Relaciones Obrero-Patronales en la Actualidad.	
1.4. El Responsable de las Relaciones Laborales en las Empresas.	
CAPITULO 2. DIAGNOSTICO DE RELACIONES LABORALES	P.P. 27
2.1. Importancia del Diagnóstico.	
2.2. Factores a Considerar.	
2.3. Un Método para Obtener el Diagnóstico.	
CAPITULO 3. LA PLANEACION DE LAS RELACIONES LABORALES	P.P. 40
3.1. Importancia de la Planeación.	
3.2. Los Objetivos de Relaciones Laborales.	
3.3. El Plan de Acción.	

CAPITULO 4.	LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO	
	Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES LABORALES.....	P.P. 52
	4.1. La Negociación de los Contratos Colectivos.	
	4.2. Análisis del Pliego Petitorio.	
	4.3. La Estrategia de Negociación como Elemento de la Planeación de Relaciones Laborales.	
CAPITULO 5.	LA PLANEACION DE RELACIONES LABORALES Y	
	LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.....	P.P. 76
	5.1. Elementos que inciden en la Productividad y su Correlación con las Relaciones Labo- rales.	
	5.2. Posibles efectos de la falta de Planea- ción de Relaciones Laborales en las Empresas.	
	5.3. La Productividad como Medio de Subsis- tencia Empresarial ante la Crisis Actual en México.	
	CONCLUSIONES	P.P. 90
	COMENTARIOS	P.P. 93

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

La mayor parte de las empresas en México han dejado sus Relaciones Laborales (para efectos de este trabajo las consideramos Empresa-Sindicato-Personal Sindicalizado) a la deriva, es decir a ir intentando solucionar problemas conforme se vayan presentando, o bien en el mejor de los casos centran sus esfuerzos en la administración del Contrato Colectivo de Trabajo y en una aplicación negociada (con el - - sindicato) del Reglamento Interior del Trabajo e incluso se dan casos de empresas que en su presupuesto para el ejercicio fiscal inmediato, incluyen una partida contable equivalente a la pérdida de "X" días de huelga, desde luego las probables y reales, en muchos casos, consecuencias de lo - - anterior van desde una baja productividad reflejada en - - tortuguismo, paros escalonados, sabotajes, fuertes conflictos interpersonales, etc. como resultado de la frecuente - - presencia de problemas y/o de los efectos negativos posteriores a una huelga hasta el que un día se encuentran con la presencia de un sindicato "radical" cuya ideología es - - opuesta a la de la empresa lo que obviamente presenta - - riesgos, que en la historia industrial de nuestro país han significado en varios casos el cierre definitivo de fuentes de trabajo.

Con fundamento en el párrafo anterior el objetivo de este trabajo, es el de difundir algunas técnicas aplicables en el ámbito laboral que permitan crear el terreno propicio

que requiere la industria en México para impulsar aquellos factores humanos que inciden en una mayor productividad - como fundamental medio de subsistencia empresarial dadas: la crisis económica que vive nuestro país en estos momentos y el ingreso al GATT, situaciones ambas que tratamos con - un poco de mayor profundidad en nuestro capítulo V, de - - este trabajo. Para cumplir con el objetivo de nuestro - - capítulo I pretendemos: Determinar criterios uniformes respecto a ciertos conceptos que se presentan frecuentemente a lo largo del trabajo. Establecer los hechos históricos y actuales que determinan las distintas ideologías sindicales con quienes las empresas tienen necesariamente que tratar y, por último, definir las características personales y profesionales que debe reunir quién maneja las Relaciones Laborales en las empresas. El capítulo II define las técnicas para conocer el "donde estoy" en este momento en cada uno de los factores que influyen en las Relaciones Laborales así como su análisis para determinar - - - aquellos en los que como empresa puedo mejorar por medio de una planeación estratégica, misma que se plantea en el capítulo III bajo el esquema de "Modelos de Relaciones Laborales". Finalmente en el capítulo IV analizamos y recomendamos algunas técnicas para la Administración y Negociación de CCT documento sobre el que deberá soportarse y - - orientarse en un buen grado de Planeación de Relaciones Laborales de la Industria Mexicana.

Habiendo correlacionado en este trabajo la escasa teoría en

la materia que existe en el ámbito mexicano con mi poca - experiencia profesional en el área y, enriquecido con las vivencias algunas veces drámaticas y otras exitosas de ejecutivos de Relaciones Laborales en varias empresas, deseo que este trabajo aporte a los estudiantes universitarios en México, sobre todo aquellos que se desarrollarán profesionalmente en la industria, elementos de juicio en sus relaciones de trabajo independientemente de la función que - ejerzan, de tal forma que les permita mejores niveles de - eficiencia, así como crear conciencia en aquellos empre- sarios mexicanos que aún están a tiempo de orientar el rum- bo de sus industrias hacia horizontes previamente estable- cidos y deseados sin que entre los obstáculos que deban - sortear, se encuentren con alguno insalvable de orden la- boral, sobre todo cuando bajo mi personal opinión, es la industria mexicana pilar importante en el equilibrio político, social y económico del país y generador fundamental de su desarrollo.

CAPITULO 1. GENERALIDADES

1. 1. Definición de Conceptos.
1. 2. Etapas Históricas de las Relaciones Laborales.
1. 3. Las Relaciones Obrero-Patronales en la Actualidad.
1. 4. El Responsable de las Relaciones Laborales en
las Empresas.

1. GENERALIDADES

1. 1. Definición de Conceptos.

En un medio como el mexicano, en el que por la gran variedad de culturas organizacionales y por las diversas formas individuales de interpretación respecto a distintos aspectos conceptuales aplicados y/o con los que se identifican elementos importantes manejados en la terminología de Relaciones Laborales, considero importante definir el significado de algunos de ellos de tal forma que nos permita ubicarnos en un mismo sentido.

A) Relaciones Laborales:

Son un proceso de constantes ajustes entre las necesidades profesionales del trabajador y las necesidades de -- productividad de la Empresa dentro del marco de las circunstancias Políticas, Económicas, Sociales y Laborales del momento.

B) Sindicato:

Es la coalición de trabajadores (aunque los hay también de patrones), que conforme a la ley se agrupan para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses. Esto es, los sindicatos no son solo los líderes que normalmente los encabezan sino también y muy principalmente sus afiliados, es decir los trabajadores organizados.

C) Contrato Colectivo de Trabajo:

ART. 386.- LFT "Es el convenio celebrado entre uno o - -
varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patro-
nes o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de
establecer las condiciones según las cuales deba prestatr
se el trabajo en una o mas empresas o establecimientos".

D) Reglamento Interior de Trabajo:

ART. 422.- LFT "Es el conjunto de disposiciones obliga-
torias para trabajadores y patronos en el desarrollo de
los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del Reglamento las normas de orden técni
co y administrativo que formulen las empresas para la
ejecución de los trabajos.

E) Sindicalismo tradicional:

Para efectos de este trabajo, lo definiremos como "La -
agrupación de trabajadores que para el estudio, mejora-
miento y defensa de sus intereses utiliza fundamental-
mente como medios de gestión, el entendimiento, la razón
el acuerdo y/o la negociación basados en los preceptos
legales establecidos y en los principios morales general
mente aceptados en la sociedad mexicana. Independiente-
mente de que estén afiliados o no al Congreso del traba-
jo.

F) Sindicalismo "Insurgente":

También para efectos de este trabajo lo definiremos como; "El empleo sistemático de la acción radical (paros, huelgas, sabotajes y otras medidas de presión) por parte de agrupaciones de trabajadores como forma de tramitación en el proceso de mejoramiento y defensa de sus intereses -- (ajenos en las mas de las veces al fundamento que los sus^{ta} tenta; El trabajo que sus afiliados prestan a un Patrón)

G) Factor Humano ó Calidad de Vida en el Trabajo:

Conceptos modernos, utilizados en aquellas empresas cuyas políticas de Administración de Recursos Humanos y estilo de dirección están orientados al desarrollo de su personal, conceptuándolos como seres pensantes que merecen ser tratados como tales, es decir con respeto a su condición humana, entendiend^o que el trabajo es su medio de superación, que su valor social mas importante es su familia y que sus objetivos personales y la satisfacción de la gran mayoría de sus necesidades son de alguna manera correspondencia de la Administración de la Compañía quien asimis^o mo obtiene como respuesta, mejores niveles de eficacia, incrementos en la productividad y mayor calidad en sus operaciones.

H) Estrategia:

Término utilizado para planear las operaciones militares

desde el escritorio en donde se determinaban las tácticas que se utilizarán en el campo de batalla.

En la actualidad se ha adoptado en las empresas como una forma de planear sus operaciones, predeterminando un buen número de respuestas posibles que pueda generar el entorno tan cambiante que se vive hoy en el mundo de los negocios.

I) Relaciones Industriales:

Término aplicado en la mayoría de las empresas para identificar las modernas funciones de sus antiguos departamentos de personal quienes de hacer tareas de contratación, nóminas, castigos y despidos, hoy desarrollan a nivel profesional actividades como:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Capacitación y Desarrollo.
- Planeación de Recursos Humanos.
- Seguridad Industrial.
- Administración de Personal.
- Desarrollo Organizacional.
- Administración de Compensación.
- Estrategias Fiscales para la compensación Ejecutiva.
- Relaciones Laborales.
- Comunicación y Actividades Socio-Culturales.
- Asesoría Legal-Laboral a otras áreas de la Organización.
- Negociación Colectiva.

1.2. Etapas Históricas de las Relaciones Laborales.

Es indiscutible que para entender mejor lo que ocurre hoy, necesitamos saber que cosas ocurrieron ayer sobre todo en lo que se refiere a aspectos conductuales e ideológicos, muchos de los cuales se ven seriamente influenciados actualmente por fenómenos pasados.

Sin entrar a una descripción detallada de hechos laborales históricos y con el propósito de contar con una ubicación actual, para efectos de este trabajo clasificamos lo que a nuestro juicio son las etapas históricas por las que en México han vivido las Relaciones Patrón-Trabajadores.

Para diferenciar cada una de ellas entre sí, destacaremos en ellas los hechos que consideramos han sido fundamentales para distinguirlas y correlacionarlas con los posibles efectos conductuales que en términos generales en esa época incidían en las relaciones de trabajo presentándolas además de manera esquemática en la figura No. 1. (P.P.26)

1.2.1 Etapas de Abuso.

Esta época como su nombre lo indica, se caracteriza por las condiciones inhumanas en que los patrones tenían a sus trabajadores tales como jornadas de sol a sol, salario las más de las veces raquítico y en "especie", condiciones anti-higiénicas, degradación de su calidad de vida, y hasta en muchas ocasiones morían como animales sin la menor atención médica.

Desde luego en ésta etapa que hemos, para efectos de estudio, determinado que concluye en 1881, no era posible la agrupación y organización de los trabajadores, ya que cualquier intento al respecto, siempre fue sometido por los patrones coludidos con el Gobierno.

Asimismo aquellos factores fundamentales en cualquier relación humana como son: Confianza, respeto mutuo, lealtad, libertad, integración, etc., no sólo no existían, sino que su lugar fué ocupado por las contrapartes como: Odio, resentimiento, desconfianza, etc.

1.2.2 Etapa de Lucha.

Esta se da cuando los trabajadores cansados de la explotación de que han sido objeto por parte de los patrones, se rebelan en búsqueda de mejores condiciones de vida.

Pensamos que los sucesos históricos que le dan inicio son - en nuestro país la huelga de los ferrocarrileros en Toluca en 1881, continuando en 1906 con las huelgas sangrientas de Cananea y Río Blanco, así como fundamentalmente nuestra Revolución de 1910 cuya lucha es eminentemente social-laboral-campesina, sin embargo los sacrificios de estas luchas, empiezan en el ámbito obrero-patronal a dar los resultados esperados, cuyos beneficios serán desde luego disfrutados por los futuros trabajadores y los hechos mas destacados son - entre otros:

En 1912 se funda la "Casa del Obrero Mundial", cuyo fin era el ser un órgano orientador para los obreros quienes empeza-

ban a sindicalizarse.

En 1917 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Fracción XV del artículo 123 otorga el derecho de coalición a obreros y empresarios. Lo que desde luego aprovecha el movimiento obrero mexicano para organizarse, naciendo instituciones sindicales cuya participación en beneficio de mejores condiciones de trabajo son hoy una realidad histórica dentro de éstas organizaciones mencionaremos las que en este contexto han destacado más:

En 1919 se funda la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM).

En 1921 nace la Confederación General de Trabajadores (CGT).

En 1933 se crea la Confederación General de Obreros y Campesinos de México (CGOCM), de quien en 1936 se desprenderá la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Asimismo y para efectos de clasificación, hemos seleccionado la promulgación de la Ley Laboral de 1931, como el hecho de mayor impacto y con el que de alguna manera concluye la etapa de lucha.

Es indiscutible que los efectos sociales y morales que influyen en relaciones obrero-patronales de esta etapa, sobre todo por el "Reciente Recuerdo" de las formas de vida tenida por los trabajadores en la etapa de abuso y por los resentimientos naturales que generaron las luchas armadas, ideológicas y económicas con los patrones, se destacan: la desconfianza, indisciplinas, insubordinación y odio en no pocos casos

dentro de los centros de trabajo.

1.2.3 Etapa de Negociación.

Es indiscutible que no solo la nueva legislación laboral (1931) sino los cambios de pensamiento y conductuales generados durante las etapas anteriormente descritas provocan la necesidad de modificar las formas tradicionales hasta entonces de manejar las Relaciones de Trabajo.

Estos nuevos esquemas se fundamentan en que condiciones en que se desarrollará el trabajo en cada organización no solo se acuerdan entre el patrón y el sindicato, sino que se pactan por escrito en un Contrato Colectivo de Trabajo cuya falta de cumplimiento es vigilada y sancionada por las autoridades de trabajo, quienes cumplen esta facultad como órgano representante del - - Gobierno de la República Mexicana jurídicamente constituido, para velar y arbitrar sobre aspectos laborales.

El cambio no resulta desde luego fácil en su asimilación y manejo, sobre todo en lo que respecta a la parte patronal, ya que el proceso de negociación de los sindicatos no se da como resultado de una evolución natural en la relación, sino que nace a través de la vía legal quién además otorga como fuerza de negociación el derecho de Huelga.

En esta etapa de negociación, la figura que prevalece sobre todo cuando la confianza, la lealtad y la integración no se han mejorado por medio de la relación constante, es la de "Ganarle al Oponente", muchas veces sin importar que las prácticas utiliza-

das en la negociación no sean lo más honestas posibles.

Entre los hechos históricos que destacan en México en esta etapa cuyo fin, para efectos de estudio hemos ubicado en el año de - - 1982, destacan:

En 1936, como lo asentamos en la etapa anterior nace la CIM. Confederación de Trabajadores de México.

En 1939, se establece una alianza entre la CIM y el Gobierno que encabeza el Presidente Lázaro Cárdenas que provoca el llamado "Sindicalismo Oficial"

Los Gobiernos de los Presidentes Avila Camacho, Alemán V., Ruiz Cortinez, López Mateos y Díaz Ordaz, consolidan el pacto entre el Estado y el sindicalismo oficial, obteniendo este una participación política importante que se demuestra a través de un buen número de curules obtenidas tanto en la Cámara de Diputados - - como en la de Cámara de Senadores.

En 1970, con la toma de posesión del Presidente Luis Echeverría, resurge y toma fuerza el sindicalismo independiente cuyos efectos en las relaciones obrero-patronales son analizados en el punto - 2.3 de este trabajo.

En 1976, con el régimen del Presidente López Portillo se busca - reforzar al sindicalismo oficial, sin embargo no es posible ya contrarrestar al sindicalismo independiente el que quedó sembrado en muchas y muy importantes empresas.

Al llegar 1982, llega con él una crisis económica de magnitudes inesperadas y cuyos efectos sociales en el ámbito laboral provo-

can el cierre de muchas fuentes de trabajo y un crecimiento generalizado en el desempleo además de una disminución importante en el poder adquisitivo de los salarios, situaciones que provocan cambios profundos en las estructuras psicosociales de los Mexicanos como seres humanos y como organizaciones.

2.2.4 Etapa de Cooperación.

Hemos elegido la crisis económica de 1982 como el momento de -- transición en las relaciones obrero-patronales de México en términos generales, de la etapa de negociación a la de cooperación, aceptando que salvo excepciones de algunas empresas con verdadera cultura de "Factor Humano" y con técnicas de administración sobresalientes para nuestro medio, esta etapa se inicia de manera totalmente circunstancial y enfocada fundamentalmente hacia la subsistencia empresarial y el mantenimiento de sus niveles de empleo.

Una característica fundamental de esta etapa, es que ambas partes necesitan lograr un muy buen nivel de madurez de tal forma que se entienda que los objetivos de una parte solo se consiguen con la cooperación de la otra y que no necesariamente entran en conflicto, sino que al contrario la mayoría de ellos son comunes y sus beneficios recíprocos, como pueden ser:

- Mayor Productividad.
- Menores Desperdicios.
- Mejor y más Capacitación.
- Mayores utilidades.
- Mejores condiciones para el trabajador, etc.

Aún cuando en México en estos momentos (1987), esta etapa como lo señalamos se dió de manera circunstancial, en otros países se ha presentado como consecuencia de una evolución natural en los procesos de producción (nuevas tecnologías), en los procesos sociales (mejores niveles de educación y convivencia) y en los procesos administrativos (que consideran el factor Humano como lo es; -- seres pensantes y con el derecho natural de participar) y ejemplos de esto, lo tenemos en la gran mayoría de los países industrializados de Europa.

Curiosamente esta etapa de cooperación se ha presentado en -- países como los EUA y Japón, como sucede ahora en México, es decir como una forma totalmente necesaria para emerger de situaciones de crisis; EUA de la 1ª y 2ª Guerras Mundiales, así como la recesión económica de los años 1929 a 1934 y Japón de la 2ª Guerra Mundial y su gran problema de "Mala Calidad", en los mercados internacionales en los años 50 y parte de los 60's,

1.2.5. Etapa de Participación.

A través de los rasgos descritos en las cuatro etapas anteriores, nos podemos dar cuenta que en México el alcanzar la etapa de participación va a requerir probablemente de muchos años ya que sus esfuerzos en los próximos, tendrá, que dirigirlos a reforzar la cooperación sobre todo en lo que se refiere a las relaciones -- entre Empresas, Sindicatos y Trabajadores.

Muy pocos países desde el punto de vista de las investigaciones en el área de las Relaciones Laborales se encuentran en esta -- etapa Suecia y quizá Japón lo han logrado y para conceptualizar

las características que se requieren, describiré brevemente el caso de Suecia:

Suecia es en la actualidad un país con 8 millones de habitantes, casi cinco millones poseen educación superior, tiene uno de los mas altos "Ingreso Per Cápita" del mundo, el 90% de los obreros están sindicalizados y su sistema político, se encuentra enmarcado en el socialismo, al que llegaron no a través de la imposición y la violencia como en otros países, sino por medio de una verdadera transformación gradual sustentada en la Democracia.

Esta etapa de participación, empezó en 1961 al aumentar por ley el periodo de educación obligatoria, situación que provocó por razón natural un cambio en las formas tradicionales de pensar respecto al trabajo modificándose de "Tenemos un alto nivel de vida porque trabajamos muy duro" a "Puedo vivir e inclusive - viajar por el mundo con muy poco trabajo y ahorro porque mis altos ingresos y el seguro de desempleo me lo permiten", todo esto significó para la industria Sueca un severo problema de escasez de mano de obra joven, provocando la búsqueda de nuevos esquemas para no solo reclutar personal, sino para retenerlo, y la fórmula que encontraron se fundamenta en dos conceptos:

A) Calidad de Vida en el trabajo.

- Ofrecerle satisfacciones mas allá de la remuneración.
- Involucración de la familia.
- Que las metas en sus vidas las alcancen con y en la Compañía.
- Estimular su iniciativa y creatividad.

B) Participación.

- Con representación en el Consejo de Administración.
- En la autoorganización de su trabajo.
- Convirtiéndose en accionistas de la Compañía.

Situándonos en nuestro país, quisiera mencionar que se han tenido algunos intentos muy escasos pero esforzados (BIMBO, CYDSA, FORD, SYNTEX, ETC.), en búsqueda de algunas formas de participación - desde luego solamente aplicados al concepto de "Calidad de Vida", con muy buenos resultados tanto en la productividad como en sus Relaciones Laborales, sin embargo es indudable que para lograr la participación a nivel de la Industria Nacional se requiere de un cambio radical en los valores y actitudes de los Mexicanos que solo puede ser provocado por acciones conjuntas de todos los sectores que formamos nuestro país y esto desafortunadamente no se ve factible ni siquiera a mediano plazo.

1.3. Las Relaciones Obrero-Patronales en la Actualidad.

Para poder analizar las condiciones generadas que se plantean en esta época en lo que a las Relaciones Obrero-Patronales se refiere, se hace necesario hacerlo por separado para cada uno de los 2 grupos que las conforman:

1.3.1. Relaciones Patrón-Sindicato.

Existen en la actualidad 4 factores que aparecen e influyen de manera importante en la escena laboral:

- A) La Crisis Económica; que ha disminuido fuertemente el poder adquisitivo de los trabajadores.

- B) La legislación laboral; que permite fácilmente la detentación de los contratos colectivos prácticamente sin intervención de la autoridad.
- C) El Sindicalismo Insurgente; quién logra la titularidad de los contratos colectivos a través del uso de prácticas radicales.
- D) El Sindicalismo Oficial; preocupado en su mayoría, mas por satisfacer sus aspiraciones que por atender la responsabilidad que representan.

La mezcla de estos 4 elementos significa sin duda para las Empresas una situación de la que depende incluso su permanencia, bastando solo que se conjunten para que poco tiempo después se consuma.

De estos 4 factores 2 se encuentran fuera del control de quienes dirigen las empresas; la crisis económica y la legislación laboral, en cuanto a los otros 2 afortunadamente los empresarios no solo los han identificado sino se están ocupando de manejarlos en función de los planes que tienen diseñados para cada una de sus Empresas en particular, ya que hoy han aprendido (Desgraciadamente a costa de dramáticas experiencias en otras empresas), que su permanencia y crecimiento depende no solo de mantener la posición de sus productos en el mercado, de una buena administración y de una sana situación financiera sino en igual nivel de importancia del grado que guarden sus relaciones con el sindicato.

Ante lo anterior las Empresas han encontrado que así como tienen la facultad de tomar decisiones en las demás funciones de la -

Organización, la tienen para decidir cual es el sindicato con --
quién deben trabajar (aún cuando esta facultad es solamente moral
ya que la ley no les permite intervenir), utilizando como herra-
mienta fundamental la planeación de Relaciones Laborales y procu-
pándose de tener un conocimiento actualizado del entorno sindical.

No es factible entender la situación que prevalece en las Relacio-
nes Empresas-Sindicatos sin estar concientes de la existencia y
formas de operación de la Insurgencia Sindical cuya presencia en
la actualidad es verdaderamente una preocupación tanto en la --
iniciativa privada como en el sector público y el cual describi-
mos brevemente a continuación:

El Sindicalismo Insurgente, toma fuerza como ya fué mencionado -
durante el periodo de Gobierno de Luis Echeverría (1976-1982), -
apoyado como un medio para contrarrestar el poder político alcan-
zado por el sindicalismo oficial y aprovechando fundamentalmente
la presencia de prácticas laborales que son fuente de insatisfac-
ción para los trabajadores entre los que destacan:

- A) revisiones de Contrato Colectivo sin participación, opinión y
a veces sin conocimiento de los trabajadores.
- B) La no intervención de los obreros en la elección de sus delega-
dos sindicales.
- C) Celebración de asambleas con periodicidad de un año o mas.
- D) Nula información a los trabajadores sobre el destino de las --
cuotas sindicales.
- E) El Secretario General solo se presenta a las revisiones del -
Contrato Colectivo y no atiende y resuelve los problemas coti-
dianos.

Ante estas circunstancias los Sindicatos Insurgentes utilizan generalmente tácticas como la infiltración de gentes preparadas exprofeso para hacer proselitismo enarbolando "banderas" de democracia sindical y manejo de cuotas sin corrupción, emisión y circulación de volantes en los que muestran estas prácticas indeseables, invitaciones a ciertos trabajadores a reuniones fuera de las fábricas (ofreciendo algún beneficio económico).

Una vez creada la "Conciencia deseada", detentan legalmente la titularidad del Contrato Colectivo e inician acciones radicales de presión contra la Empresa como huelgas, paros escalonados, sabotaje, tortuguismo y otras, situaciones que se presentan con mayor fuerza en las negociaciones colectivas, en las que invariablemente pretenden mayor participación en las cláusulas que pueden ofrecerles ingerencia en la Administración de la Compañía.

1.3.2. Relaciones Patrón-Trabajadores.

A diferencia del punto anterior, en el que se puede conceptualizar de manera general lo que está sucediendo en nuestro país, por lo que se refiere a las relaciones de las Empresas con sus trabajadores, lo único general es que se sustentan bajo las bases que establece la Ley Federal del Trabajo y los respectivos Contratos Colectivos, pero en cuanto a la escena de las Relaciones, es decir, el trato diario como consecuencia del trabajo contratado, se ha concluido a través de las investigaciones hechas al respecto, que en México el personal sindicalizado presenta 6 tipos de comportamiento a nivel organizacional en términos generales, prevaleciendo cada uno de ellos en función directa de las formas de administración de Recursos Humanos que cada

Empresa en particular maneje. Estos tipos de comportamiento son:

- A) La gente cuestiona casi todas las órdenes que recibe, busca como eludirlas, le gusta crear conflictos, siente un reto al hacerlo, forma grupos para tener fuerza. Se han motivado negativamente.
- B) La gente obedece y hace solamente lo que ha detectado como su responsabilidad, no tiene iniciativa, busca perder el tiempo sin ser sorprendido.
- C) La gente obedece y hace lo que se le dice, no tiene iniciativa, no busca perder el tiempo pero si lo hace, está bien.
- D) La gente hace lo que se le dice, toma algunas iniciativas en acciones de rutina, no le gusta perder el tiempo aún cuando no sea por su culpa.
- E) La gente conoce su trabajo y lo desarrolla, además de tomar iniciativas en su esfera de competencia, sugiere mejoras para su trabajo y el de otros.
- F) La gente conoce y desarrolla su trabajo, sugiere mejoras y participa en equipos de trabajo para detectar problemas y estudiar soluciones. (Círculos de calidad).

Estando demostrado y además siendo de conocimiento público; estos esquemas de comportamiento se han identificado: el A) y B) en muchas de las Empresas paraestatales como Fundidora Monterrey, Pemex, SICARTSA, CORDEMEX, MASA, etc., y en varias de iniciativa privada, el C) y D) prevalece en la gran mayoría de la Industrial Nacional y el E) y F) en las menos en número pero las mas destacadas como CYDSA, I.B.M. FORD MOTOR CO, CELANESE MEXICANA, BIMBO, etc. (Algunas de ellas incluso representadas a nivel internacional por sus obreros); es indiscutible

que los esfuerzos de Relaciones Laborales se están orientando — actualmente hacia estas últimas formas de comportamiento, como una forma de desarrollo de las Empresas en México, demostrando que la calidad de las mismas, está en función directa de la calidad de los hombres que las integran.

1. 4. El Responsable de las Relaciones Laborales en las Empresas.

Al igual que en las demás áreas de la Empresa (Finanzas, Producción, etc.), cuyos responsables deben reunir ciertas características tanto en lo personal como en lo profesional que les permitan desarrollar con éxito su función; quién sea el responsable de la función de Relaciones Laborales asimismo deberá reunir ciertos aspectos específicos, que señalaremos después de definir cual es su misión, entendiendo que esta no aparece en el cuadro de sus responsabilidades dentro de una descripción de puestos:

El hombre de Relaciones Laborales debe constituirse en un agente de cambio que oriente las actitudes y el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos generales de la Empresa a través de la asesoría profesional y permanente de la Dirección y a la Alta Gerencia. Sin ésta misión en la mente, quién maneje las Relaciones Laborales en la organización, aún cuando su capacidad técnica sea del mas alto nivel, casi seguramente estará destinado a fracasar.

Parece no tener discusión, no solo en la industria mexicana, sino casi en todos los países del Mundo, que en las funciones asignadas al responsable de las Relaciones Laborales además de las propias Relaciones Laborales, encontramos en términos generales:

- A) Capacitación y Desarrollo de Personal.
- B) Planeación de Recursos Humanos (Inventario de personal vs. Pronóstico de las operaciones igual diseño de carreras).
- C) Seguridad e Higiene Industrial.
- D) Administración de Sueldos y Prestaciones.
- E) Reclutamiento, Selección y Contratación.
- F) Aspectos administrativos y servicios al personal.
- G) Comunicaciones internas.
- H) Y últimamente la planeación y coordinación del mejoramiento de la - productividad en su aspecto humano (Desarrollo Organizacional, Administración por calidad, etc.)

Funciones mismas, en las que deberá tener el conocimiento técnico - suficiente para poder dirigir las, lo que significa que adicionalmente el responsable de Relaciones Laborales, deberá ser un conocedor del marco legal sobre el que se sustenta el manejo de estas funciones (Ley Laboral, Ley del IMSS, Ley INFONAVIT, Reglamento de Salud ocupacional, etc.) y sobre todo poseer conocimientos profesionales de Administración que le permitan coordinar eficientemente todas las funciones a su cargo.

Una vez definidas las características que en lo profesional debe tener el responsable de Relaciones Laborales para destacar en su labor, se hace necesario destacar algunas características que como ser humano debiera poseer como complemento necesario para su éxito profesional:

- 1.- En el orden de la voluntad.
 - 1.1. Afán de logro.
 - 1.2. Confianza en sí mismo.
 - 1.3. Espíritu de servicio.

- 1.4. Afán de pensar por su cuenta.
- 1.5. Deseo de ser siempre el primero.
- 1.6. Lealtad a su profesión.
- 1.7. Respeto al ser humano.
- 1.8. Humildad.

2.- En el orden de las habilidades Directivas.

- 2.1. Capacidad de crear.
- 2.2. Capacidad de decisión con riesgo.
- 2.3. Capacidad de ser seguido e influir en los demás (liderazgo).
- 2.4. Capacidad de negociación.
- 2.5. Capacidad para montar y controlar estructuras humanas con vistas a cumplir con su trabajo planes y objetivos hacerlo bajo el concepto de "Equipos".
- 2.6. Capacidad para conciliar intereses.
- 2.7. Sentido común para la solución de conflictos.
- 2.8. Capacidad de reapreciación de resultados (autocrítica).
- 2.9. Capacidad de diagnóstico de Recursos y oportunidades.

Sabemos que por las limitaciones naturales del ser Humano no es factible reunir en uno solo, todas estas condiciones, sin embargo en la medida en que el responsable de Relaciones Laborales las posea, estarán sus posibilidades de ser un ejecutivo de éxito en el cumplimiento de su responsabilidad profesional.

ETAPAS HISTORICAS EN LAS
RELACIONES LABORALES EN MEXICO

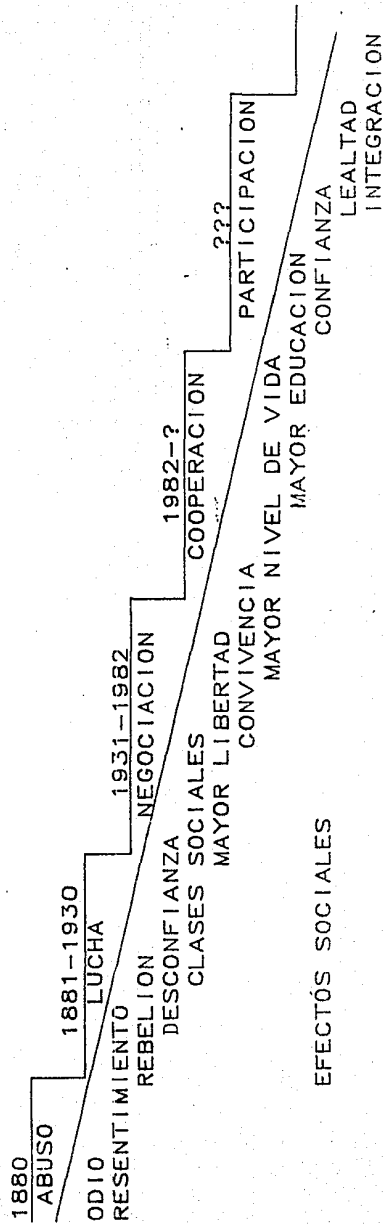


Figura No. 1

CAPITULO 2. DIAGNOSTICO DE RELACIONES LABORALES

2. 1. Importancia del Diagnóstico.
2. 2. Factores a considerar.
2. 3. Un Método para obtener el Diagnóstico.

2. DIAGNOSTICO DE RELACIONES LABORALES

2.1 Importancia del Diagnóstico

En muchos casos, incluso en algunas teorías sobre el proceso administrativo, se dá por descontado o bien se entiende implícitamente el diagnóstico como parte de la etapa de planeación, sin embargo en lo que específicamente se refiere al ámbito de las Relaciones Laborales en las empresas, se hace necesario tratarlo como una etapa independiente, sobre todo por tratarse de una materia del comportamiento humano influida por factores como: la cultura muy particular de cada organización, el estilo de Dirección, la filosofía de cada sindicato, las condiciones laborales en otras empresas, las políticas del gobierno, la solución de quejas y problemas, la compensación (salario y prestaciones) por el trabajo, etc. Ante lo anterior, el Diagnóstico consiste en definir la posición actual de la empresa en materia de Relaciones Laborales, siendo indispensable conocer aquellos aspectos desfavorables que necesitamos contrarrestar y aquellos que son favorables y que conviene mantener o reforzar.

2.2 Factores a Considerar

Saberos que no existe una técnica exacta para que las empresas desarrollen su planeación de Relaciones Labo -

rales, ya que la mayoría de los factores que inciden en éstas, están estructurados en función directa de características y circunstancias internas muy particulares en cada empresa, por lo tanto tampoco podemos encontrar una fórmula exacta para diagnosticar, sin embargo, existen áreas de relación, cuyas bases son de aplicación general para cualquier organización en México y son precisamente éstas sobre las que se debe investigar para determinar el diagnóstico, teniendo siempre como meta fundamental determinar cuales de estas áreas mantienen problemas que de alguna manera afectan la buena marcha de las operaciones de la empresa y en sus objetivos principales y, que además sean susceptibles de ser influidas y/o notificadas por acciones tomadas por la administración de la organización. Dichas áreas de relación o factores son:

A) Sindicato-Trabajadores

En esta área de relaciones deberemos identificar el grado en que en este momento se encuentran de manera recíproca, factores como:

- Confianza
- Atención y solución de problemas
- Comunicación
- Participación en las decisiones
- Intereses que persiguen
- Necesidades a satisfacer.

B) Sindicato-Empresa.

Al igual que el punto anterior buscaremos identificar el nivel en que se localizan aquellos aspectos que coad-

yuyen o bien interfieren el funcionamiento esperado por ambas organizaciones como son:

- Afinidad de objetivos
- Participación conjunta en decisiones sobre el personal
- Grado de confianza
- Respeto mutuo
- Organización de trabajo
- Solución de conflictos
- Filosofía.

c) Empresa-Trabajadores

Esta área comprende a todos aquellos aspectos que involucren personal con autoridad en la organización en sus relaciones con el personal sindicalizado de la misma, determinando la situación que guarden factores como:

- Estilo de dirección
- Conformidad con las condiciones de trabajo
- Confianza (jefe-trabajador-empresa)
- Respeto mutuo
- Trabajo en equipo
- Equidad en el trabajo
- Nivel de satisfacción

2.3 Un método para obtener el diagnóstico

Indiscutiblemente que por tratarse de una materia de comportamiento humano se hace necesaria la aplicación de

una técnica que nos permita reducir la subjetividad de las apreciaciones personales, mismas que en el caso de las relaciones laborales, representan casi la totalidad de las fuentes de información, por lo que más que transcribir las distintas formas tratadas en la teoría sobre "Metodología de la Investigación", exponemos una técnica sencilla, pero de tal manera práctica, que a través de la experiencia en su aplicación, nos ha permitido comprobar un buen grado de certeza en sus resultados respecto del clima real que han vivido las empresas en las que lo experimentamos.

Los pasos que recomendamos son:

A) Formación de un Comité de Planeación

A.1 Que cuente con el total apoyo de la Dirección y que involucre a las Gerencias que tengan relación con el Sindicato y/o personal Sindicalizado.

B) Estructuración de herramientas para obtener la información.

B.1 Cuestionario y entrevista (figura No.2)

C) Definir el método para tabular y cuantificar la información

C.1 Solicitar a los cuestionados, de acuerdo a su conocimiento y experiencias, ponderen cada una de sus respuestas en porcentaje en un rango de 0 a 100%, otorgando mayor valor en cuanto a si consideran la situación cuestionada favorable a la buena operación

de la organización o, un menor valor si la consideran desfavorable.

D) Determinar la muestra a quien se requerirá la información

D.1 Por la empresa participarán, Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores a quienes reporten - personal sindicalizado, así como personal de áreas de servicio que tengan contacto cercano con personal - sindicalizado, por ejemplo: Capacitación, Seguridad Industrial, Nóminas, Vigilancia, etc.

D.2 Asimismo para que la información contenga absolutamente todos los puntos de vista y, la que muestre - sea realmente válido, deberá aplicarse tanto a personal sindicalizado como al Comité Ejecutivo del - Sindicato.

F) Lograr la participación del Sindicato.

F.1 Convencerlo de las bondades y ventajas de conocer - "cómo estamos".

F.2 Hacer el compromiso de darle la información obtenida.

F) Tabular, ordenar y calificar la información.

F.1 Vaciar la información en el formato previamente diseñado (figura No.3).

F.2 Eliminar valores extremos (más bajo y más alto) en cada una de las respuestas.

F.3 Obtener la media aritmética para cada una de las -
respuestas.

F.4 Gratificar las cifras obtenidas en un esquema que -
contenga parámetros que delimiten lo favorable de lo
desfavorable (figura No.4).

G Someter a juicio del Comité los resultados.

G.1 Para que de acuerdo a su criterio y experiencia se
realicen ajustes si es que son necesarios.

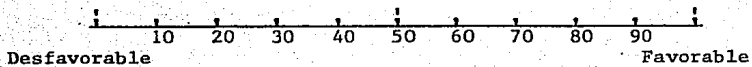
De esta manera, una vez concluidos todos los pasos anterior-
res, nos encontraremos en condiciones de conocer nuestra -
situación real y sus efectos favorables ó desfavorables res-
pecto a las expectativas de la organización y no sólo co-
nocer, sino determinar si requerimos o no, el generar los -
cambios necesarios. Lo que es un hecho es que independiente-
mente de que se requiera cualquiera de las dos situaciones,
estaremos en la plataforma de despegue para la Planeación de
nuestras relaciones laborales, porque ya sabemos cuales son
tanto nuestras fuerzas o áreas de oportunidad y debilidades
o áreas de esfuerzo.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL
DIAGNOSTICO LABORAL EN "X", S.A.

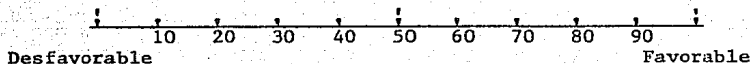
Nota: Favor de encerrar con un círculo, aquel porcentaje que de acuerdo a su apreciación de lo que sucede, califique la situación real en cada pregunta.

A) SINDICATO - TRABAJADORES

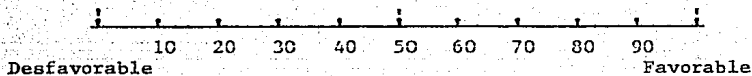
A.1. ¿ LOS TRABAJADORES CONFIAN EN SUS REPRESENTANTES ?



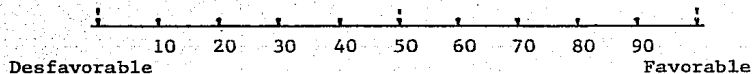
A.2. ¿ LOS MIEMBROS DEL COMITE EJECUTIVO TIENEN ASCENDENCIA CON LA BASE Y ESTOS RESPETAN SUS DECISIONES ?



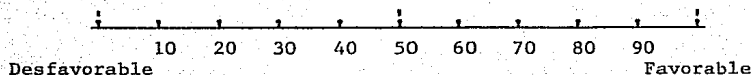
A.3. ¿ EL SINDICATO SE PREOCUPA MAS POR EL BENEFICIO COMUN QUE POR CASOS DE INTERES PARTICULAR O PERSONAL ?



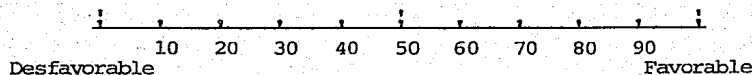
A.4. ¿ EL SINDICATO REALIZA ASAMBLEAS FRECUENTEMENTE Y ASISTEN CON REGULARIDAD LOS TRABAJADORES ?



A.5. ¿ EL SINDICATO VISITA FRECUENTEMENTE A LOS TRABAJADORES EN SU LUGAR DE TRABAJO ?

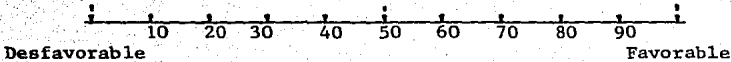


A.6. ¿ LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN SON ATENDIDOS POR EL SINDICATO CON LA OPORTUNIDAD Y EQUIDAD ADECUADAS ?

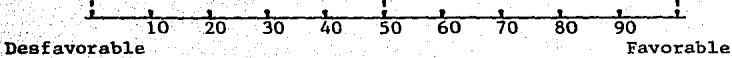


B) SINDICATO - EMPRESA

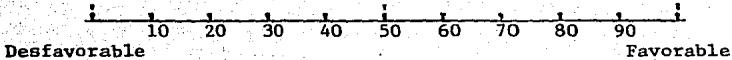
B.1. ¿ EXISTE COMUNICACION SISTEMATICA ENTRE RELACIONES INDUSTRIALES Y SINDICATO PARA SOLUCIONAR O EVITAR CONFLICTOS ?



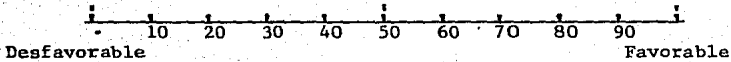
B.2. ¿ REALIZAN CONJUNTAMENTE LA Deteccion DE CONFLICTOS POR MEDIO DE ALGUN METODO ACEPTADO POR AMBOS ?



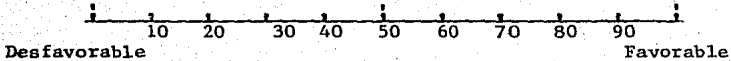
B.3. ¿ EXISTE CONFIANZA Y RESPETO ENTRE EMPRESA Y SINDICATO ?



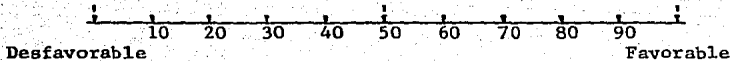
B.4. ¿ LA IDEOLOGIA Y OBJETIVOS DEL SINDICATO SON OPUESTOS O AFINES A LOS DE LA EMPRESA ?



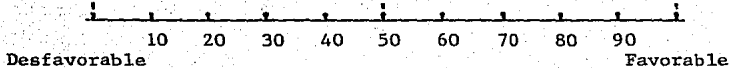
B.5. ¿ LOS CONVIVIOS PARA ESTRECHAR RELACIONES SON FRECUENTES ?



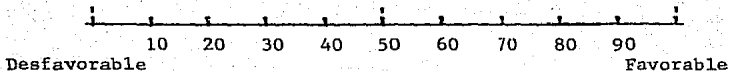
B.6. ¿ EXISTE COMUNICACION CONSTANTE ENTRE SINDICATO Y SUPERVISORES ?



B.7. ¿ PARTICIPAN LOS SUPERVISORES EN ALGUNAS JUNTAS CON EL SINDICATO ?

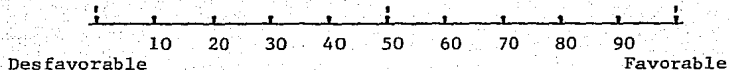


B.8. ¿ EN CASO DE PEQUEÑOS PROBLEMAS GENERALMENTE DE PROCEDIMIENTO, EL SINDICATO LOS RESUELVE CON SUPERVISORES O JEFES DE AREA ?

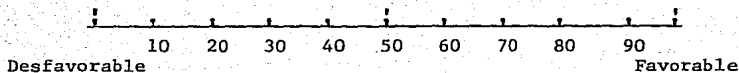


C) EMPRESA - TRABAJADORES

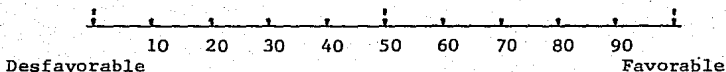
C.1. ¿ LOS TRABAJADORES TIENEN CARINO A LA "CAMISETA" ?



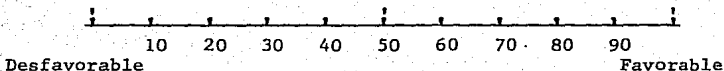
C.2. ¿ HAY CONFIANZA Y RESPETO MUTUO ?



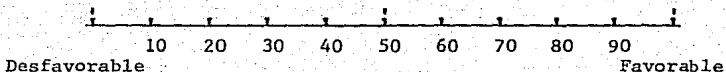
C.3. ¿ ESTÁ CONFORME EL TRABAJADOR CON SUS CONDICIONES DE TRABAJO ?



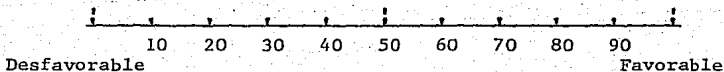
C.4. ¿ CONVIVE LA DIRECCION CON SUS TRABAJADORES ?



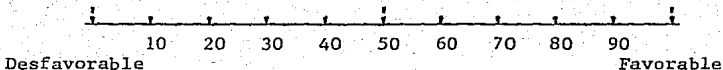
C.5. ¿ EN CASO DE PROBLEMAS PERSONALES ACUDE EL TRABAJADOR A LA EMPRESA O AL SINDICATO ?



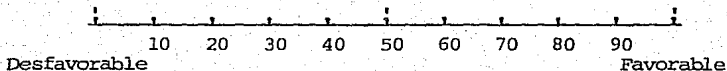
C.6. ¿ ESTAN LOS TRABAJADORES CONFORMES CON EL ESTILO DE MANDO DE SUS SUPERIORES, SON LIDERES ?



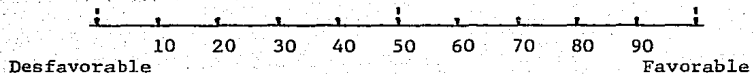
C.7. ¿ RESPATAN LOS TRABAJADORES LAS ORDENES DE LOS SUPERVISORES ?



C.8. ¿ QUE TAN FUERTES SON LOS VINCULOS "MAS ALLA DEL TRABAJO" ENTRE JEFE - TRABAJADOR ?



C.9. ¿ TIENEN LOS SUPERVISORES LA SUFICIENTE PREPARACION EN RELACIONES LABORALES COMO PARA ORIENTAR A LOS TRABAJADORES BAJO BASES DE EQUILIBRIO ?



C.10. ¿ TIENDEN LOS SUPERVISORES AL TRABAJO EN EQUIPO ?
¿ HACEN PARTICIPAR A LOS TRABAJADORES ?

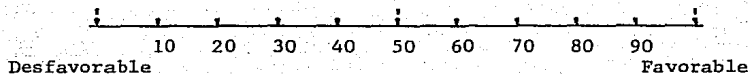
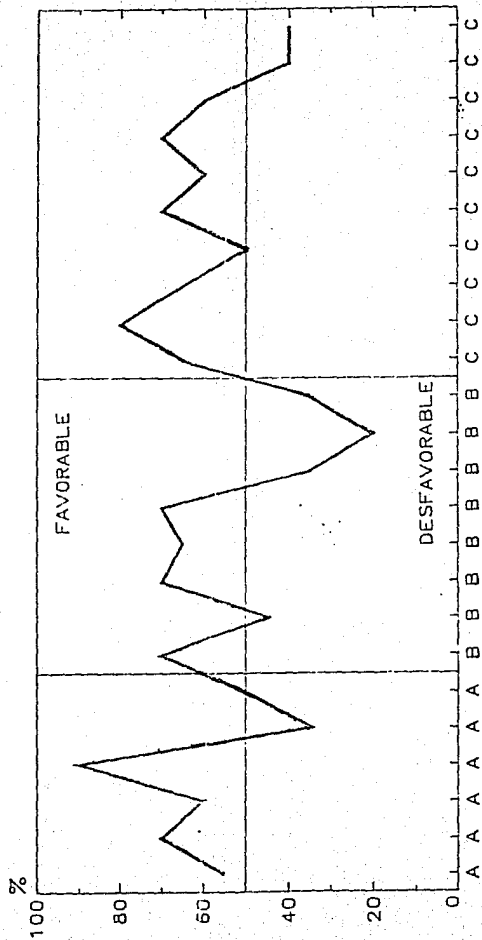


Figura No. 2

TABULACION DE CIFRAS DEL DIAGNOSTICO

ENTREVISTADO PREGUNTA	F.Z.	J.R.	H.C.	E.F.	A.C.	R.G.	PROMEDIO
A.1.	25	50	50	50	80	60	53
A.2.	65	75	65	75	65	80	71
A.3.	40	75	50	50	70	60	58
A.4.	90	100	90	75	95	90	90
A.5.	20	50	25	25	25	50	33
A.6.	30	50	50	50	75	30	48
B.1.	65	75	50	75	75	60	67
B.2.	80	25	25	50	25	50	43
B.3.	80	75	75	75	70	50	71
B.4.	50	75	50	75	60	80	65
B.5.	85	100	65	50	40	70	68
B.6.	35	25	50	25	20	40	33
B.7.	5	25	25	25	0	30	18
B.8.	15	25	50	25	60	30	34
C.1.	75	50	75	75	50	70	66
C.2.	85	75	90	75	65	90	80
C.3.	60	75	65	50	70	80	67
C.4.	50	25	50	25	70	70	48
C.5.	50	75	75	50	80	80	68
C.6.	50	75	65	50	20	90	58
C.7.	85	75	75	75	30	80	70
C.8.	40	50	65	75	60	80	62
C.9.	20	50	50	25	30	50	38
C.10.	30	50	50	25	40	50	41

DIAGNOSTICO LABORAL
CIA. "X", S.A.



PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Figura No. 4

CAPITULO 3. LA PLANEACION DE LAS RELACIONES LABORALES

3. 1. Importancia de la Planeación.
3. 2. Los objetivos de Relaciones Laborales.
3. 3. El Plan de Acción.

3.- LA PLANEACION DE LAS RELACIONES LABORALES.

3.1.- Importancia de la Planeación.

La planeación, es sin duda la función fundamental del proceso administrativo en una Empresa, ya que las demás funciones es decir la organización, la integración, la dirección y el control deberán realizarse necesariamente sobre las bases determinadas por la planeación.

La planeación es el acto de seleccionar entre diversas alternativas aquellas que nos signifiquen la mejor posibilidad de que las cosas sucedan como deseamos y establecer cómo y qué, debemos hacer para lograrlo.

En concreto, planear es tomar en el presente decisiones del futuro.

El alcance de la planeación en una Empresa está determinado por sus necesidades muy particulares. Una Empresa pequeña probablemente no necesitará de la misma cantidad de planes que la que requieren las grandes organizaciones o bien, ciertos aspectos críticos en una Empresa pueden necesitar una planeación detallada mientras que otros no lo requieren.

Una planeación integral debe considerar los siguientes tipos de planes:

A) OBJETIVOS.

Son los fines o metas hacia donde se dirige la actividad y desde luego constituyen la esencia de la planeación ya que de no predeterminarlos, sencillamente -

¿ Para que planeamos ?

B) POLITICAS.

Son normas generales que guían el pensamiento y la acción de los subordinados, delimitando sus áreas de toma de decisiones debiendo orientarse al logro de los objetivos. De esta manera los Administradores delegan autoridad sin perder control.

C) PROCEDIMIENTOS.

Son planes más concretos que las políticas, norman la acción mas que el pensamiento, detallando la secuencia cronológica de las acciones.

D) PROGRAMAS.

Se apoyan en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos para determinar las acciones que deben seguirse definiendo el tiempo en que deberán realizarse y los recursos que deben emplearse.

E) PRESUPUESTOS.

Son la cuantificación y evaluación en dinero del costo y beneficios de los programas. En las Empresas, se han convertido en uno de los mas importantes medios de control.

Una vez que tenemos el concepto de planeación se hace indispensable mencionar que su éxito radica fundamentalmente en dos factores:

- 1.- La Acción; los planes en el papel no logran los resultados, estos solo se consiguen a través de su

ejecución que asimismo requiere de la actividad con compromiso de quienes deban estar involucrados.

- 2.- Realismo y Flexibilidad; los planes deben ser plenamente alcanzables, pero al mismo tiempo capaces de ser modificados incluso en su totalidad considerando que existen factores externos que se encuentran fuera del control de las Empresas.

Una vez que hemos definido los conceptos básicos de la planeación, consideramos que su importancia radica fundamentalmente, en que muchas veces la diferencia entre planear y no planear, es la permanencia de las Empresas, aún sin llegar a este extremo está comprobado por la experiencia, que a mayor planeación, corresponde mayor eficiencia, mayor capacidad de respuesta ante imprevistos, menor tensión de las personas que integran las Empresas y desde luego mayor posibilidad de éxito de lograr los objetivos; estos son solo principios naturales que hoy ante un mundo de cambio turbulento acrecentan su valor.

"TENER UNA VAGA IDEA DE LO QUE NOS ESPERA ES MEJOR QUE NO TENER NINGUNA"

"APAGAR FUEGOS INTERFIERE CON LA PREVENCIÓN DEL FUEGO"

3.2.- Los Objetivos de Relaciones Laborales.

El uso de modelos, para facilitar de manera esquemática el manejo, análisis y comprensión del diagnóstico y la planeación se hace una práctica necesaria, sobre todo partiendo de la base que las decisiones trascendentales sobre esta materia, las toman personas no especialistas en la función, generalmente la Dirección General o el Comité de Gerencia. Los elementos del modelo son:

- A) Las partes involucradas; Empresa, Sindicato y Trabajadores. Se ilustran con cuadros.
- B) Los objetivos de la Empresa y del Sindicato que pueden ser básicamente opuestos, paralelos o afines entre sí. Los representamos con círculos.
- C) Los grados en que pueden estar las Relaciones de fuerza y comunicación entre las partes. Ilustradas con línea que unen a las partes.

La estructura de los modelos y un ejemplo del modelo - - - "ideal" los encontramos en la figura No.5

Siendo reconocido y aceptado que son los objetivos hacia donde se dirigen la totalidad de las actividades y gestiones de las Empresas, en nuestro país encontramos que en términos generales la función de Relaciones Laborales en la mayoría de ellos no tiene concebidos sus objetivos generales, como en caso contrario para las demás áreas es el elemento más importante para su operación así encontramos que:

Los objetivos del área de Comercialización son normalmente,

obtener mayor volumen de ventas y ampliar el mercado.

En el área de producción, lograr la producción en cantidad, calidad y costo requerido.

Por lo que respecta al área de finanzas, obtener un incremento en las utilidades, optimizar el rendimiento de las inversiones, etc.

Sin embargo en no pocos casos los hechos históricos desafortunadamente nos demuestran que todos estos objetivos han quedado fuera del alcance de sus responsables, por no haber conjuntado en la planeación total de sus Empresas los objetivos de Relaciones Laborales, cuyas consecuencias con mayor detalle las analizamos en el capítulo 6 de éste trabajo.

La determinación de los objetivos de Relaciones Laborales debe derivarse del diagnóstico de la situación actual -- (ver capítulo 3) y en función de dos necesidades básicas:

A) Mantener o mejorar una posición favorable.

B) Debilitar una posición desfavorable.

El establecimiento y jerarquización de los objetivos de Relaciones Laborales debe determinarse en el siguiente -- orden:

1º Los objetivos generales; mismos que pueden clasificarse a corto , mediano o largo plazo, dependiendo de la situación particular que muestre el diagnóstico en cada Empresa y que de acuerdo a las condiciones que prevalecen en México pueden ser:

- Mejorar el nivel de Calidad de Vida en la Empresa.
- Mejorar la productividad y los satisfactores de los trabajadores.
- Mejorar el Modelo de Relaciones Laborales. (Figura No. 6)

2° Los objetivos intermedios; que deben establecerse en función de la posición que el diagnóstico muestre para cada una de las áreas del modelo de relaciones laborales:

- A) AREA EMPRESA - SINDICATO
- B) AREA EMPRESA - TRABAJADORES
- C) AREA SINDICATO - TRABAJADORES

3° Los objetivos específicos; deberán ser determinados para mejorar o mantener cada uno de los factores que en conjunto conforman cada una de las áreas de relaciones de acuerdo al análisis hecho en el diagnóstico.

Resulta importante destacar que para lograr los objetivos de Relaciones Laborales son indispensables los siguientes elementos:

- A) Compromiso, apoyo e involucración de la Alta Dirección de la Empresa.
- B) Contar con los Recursos necesarios Humanos y Materiales.
- C) La Acción.

3.3.- El Plan de Acción.

El plan de acción en las Relaciones Laborales, en razón de sus características tan especiales debe ser estructurado de lo particular a lo general, es decir las acciones que en el

se determinen, deberán buscar en primer término, cumplir los objetivos específicos de tal forma que cuando estos se logren, consigamos a la par un objetivo intermedio es decir, el que corresponda a una de las tres áreas de Relaciones del Modelo, para finalmente alcanzar el objetivo general de Relaciones Laborales "Mejorar el Modelo de Relaciones Laborales en cada Empresa" véase figura No. 6

El Plan de Acción, deberá contener además de la descripción de las actividades necesarias para lograr cada objetivo, la o las políticas que uniformarán los criterios, siendo esto muy importante, porque sin duda gran parte de las acciones, serán actitudes predeterminadas, por ejemplo:

Objetivo: Fortalecer ante los trabajadores la imagen del Secretario General del Sindicato.

Política: Cuando un obrero haga una petición a cualquier representante de la Empresa acompañado por cualquier otro miembro del Comité Ejecutivo, darle solo lo pactado en el Contrato Colectivo, si lo hace con el Secretario General, otorgarle algo adicional - (Si el precedente no es riesgoso) y agilizar los trámites.

Actividad: Tener junta inicial para informar a jefes y gerentes el manejo de la política.

Darle mayor tiempo para atender los asuntos sindicales.

Reconocer su jerarquía en las juntas con supervisores y trabajadores.

Asimismo algunos aspectos importantes de considerar para el diseño del plan de acción son:

- A) Todas las acciones deben estar encaminadas al reforzamiento de una situación favorable o al debilitamiento de una situación desfavorable.
- B) El plan debe incluir solamente acciones que con toda certeza la representación Empresarial pueda tomar.
- C) El plan debe contener a los responsables de llevar a cabo cada acción y las fechas de ejecución.
- D) Las acciones que se planeen deben ser realistas y sencillas, pero con creatividad.
- E) Es fundamental la participación en el diseño y ejecución del plan del personal de línea que son quienes generalmente tienen la supervisión directa del personal sindicalizado.

En lo que respecta a la creatividad, desde mi punto de vista es el ingrediente principal, ya que el número de combinaciones en lo que respecta a los objetivos de cada una de las 3 áreas del Modelo de Relaciones Laborales, que pueden requerir las Empresas en México de acuerdo a la situación particular de cada una de ellas, puede también ser muy grande, ya que incluso se puede dar el caso de que para mejorar todo el modelo, previamente sea necesario debilitar una, dos o hasta incluso sus tres áreas de relaciones, mientras que en otra Empresa, pudiera ser que solo se necesite mantener las condiciones actuales.

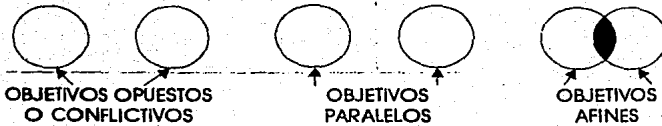
Finalmente la diferencia entre la planeación de Relaciones Laborales y sus resultados se encuentra en la ejecución y la ejecución solo es consecuencia de la voluntad y el compromiso, de los responsables de la función en la Empresa.

MODELOS DE RELACIONES LABORALES

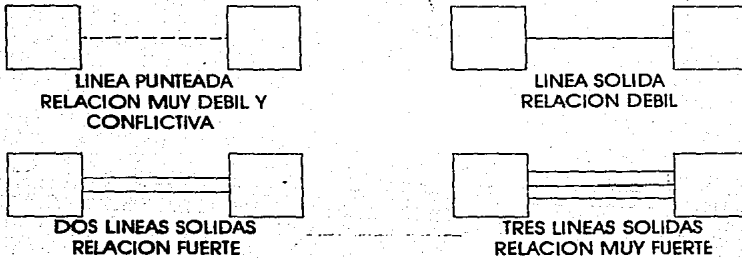
A) Partes Involucradas



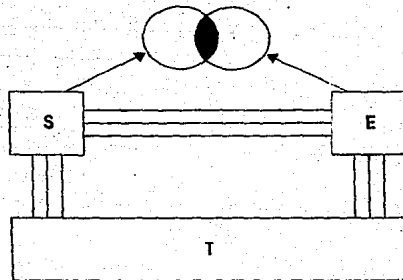
B) Objetivos de las partes involucradas



C) Relaciones de fuerza y comunicación en las partes

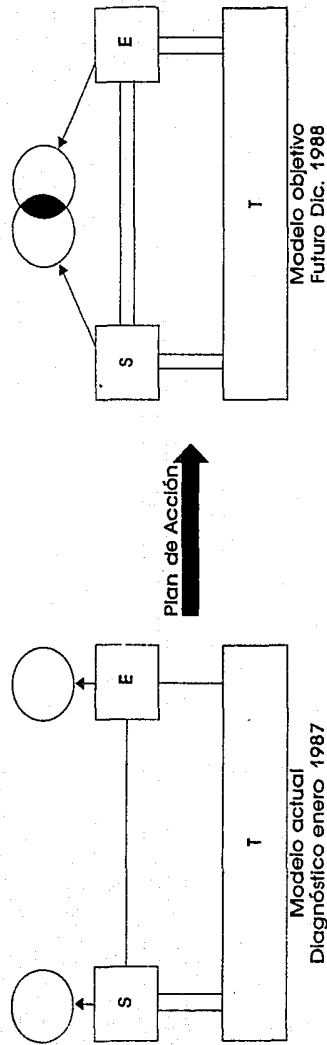


MODELO IDEAL



Nota: Por la naturaleza de las partes nunca podrán eclipsarse totalmente los círculos que representan los objetivos.

Cambio esperado al estructurarse una adecuada planeación de relaciones laborales



Nota: La mejora consistirá en buscar objetivos comunes e integrarlos, fortalecer la relación empresa-sindicato y lograr acercamientos y confianza con los trabajadores. Diseñando la planeación de relaciones laborales específica de esta supuesta cía.

Figura No. 6

CAPITULO 4. LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO
Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES
LABORALES.

4. 1. La Negociación de los Contratos Colectivos.
4. 2. Análisis del Pliego Petitorio.
4. 3. La Estrategia de Negociación como Elemento de
la Planeación de Relaciones Laborales.

4. LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES LABORALES.

4.1 LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO

Es indudable que los Contratos Colectivos de trabajo, - son y han sido siempre la piedra angular del derecho laboral y por lo tanto de las relaciones entre el patrón y sus trabajadores, ya que en él se determinan las condiciones en que se realizará el trabajo en una organización y, todos sus aspectos tanto dinámicos como estáticos, se encuentran regulados por la Ley Federal del Trabajo como son: su estructura, revisión, modificaciones, violaciones a su contenido, personalidad jurídica de - quienes lo firman, etc.

Por lo anterior y antes de analizar el proceso de negociación, lo haremos con los elementos que integran el Contrato Colectivo de Trabajo, partiendo de la base de que clasificamos las cláusulas, en función de su naturaleza común y de acuerdo a la práctica que prevalece en las empresas en México:

A) Cláusulas de Evoltura

A.1 Nacimiento

A.2 Duración

A.3 Revisión

A.4 Terminación

A.5 Representación y personalidad de las partes

A.6 De aplicación

F) Cláusulas Económicas

E.1 Monto de los salarios

E.2 Beneficios en efectivo

E.2.1 Aguinaldo

E.2.2 Prima vacacional

E.2.3 Fondo de Ahorro

E.2.4 Incentivos de sobreproducción

E.2.5 P.T.U. garantizada

E.2.7 Ayuda económica (fallecimientos).

E.2.8 Premios de puntualidad y asistencia

E.2.9 Préstamos

E.2.10 Tiempo extra con pago adicional a la ley

E.2.11 Pago de ISPT y/o cuotas IMSS, etc.

E.3 Beneficios en especie o servicios

E.3.1 Servicio de comedor

E.3.2 Servicio de transporte

E.3.3 Uniformes

E.3.4 Días festivos

E.3.5 Vacaciones

E.3.6 Permiso

E.3.7 Deportes

E.3.8 Despensa

E.3.9 Jornada de trabajo

B.3.10 Seguro de vida, etc.

C) Cláusulas administrativas

- C.1 Tiempo a los delegados para actividades sindicales
- C.2 Facultades de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene y Capacitación
- C.3 Aplicación del Reglamento Interior de Trabajo
- C.4 Forma para aplicación de sanciones (incluso despido)
- C.5 Reglamentación de juntas empresa-sindicato
- C.6 Procedimiento para promociones o cambio de puesto
- C.7 Procedimiento para suplencias
- C.8 Procedimiento para Reparto de Utilidades
- C.9 Método de contratación
- C.10 Facultades del sindicato para revisar informes administrativos

La anterior relación significa en términos generales el contenido clausular promedio de los Contratos Colectivos en nuestro país, mismos que trataremos con más detalle desde el punto de vista de sus efectos en los puntos 4.2 y 4.3 de este capítulo.

- 4.1.1. Información necesaria para la negociación del Contrato Colectivo de Trabajo.

La negociación del Contrato Colectivo es uno de los eventos que producen más tensión en la vida de las empresas ya que a su alrededor gira como elemento de presión, el que el sindicato pueda ejercer su derecho de huelga, cuyos efectos tanto económicos como morales, son normalmente de enormes dimensiones, y considerando así mismo que para lograr los objetivos se requiere tomar decisiones a veces tan importantes que pueden comprometer el futuro de la empresa, es necesario contar con información certera, oportuna y confiable, como sucede en cualquiera de las demás actividades de la misma, a fin de que el grado de riesgo en cada una de las decisiones que se tomen sea lo menor posible, por lo tanto es fundamental contar cuando menos con el tipo de información que a continuación se describe:

- A) Identificación de las cláusulas del actual Contrato Colectivo que han creado problemas en su aplicación.

Es irrefutable que aún cuando el sindicato no las maneje en su pliego de peticiones, seguramente aparecerán algunas de ellas durante la negociación entorpeciendo o desviando la atención de lo fundamental, o bien en caso de que la problemática haya perjudicado en mayor grado a la empresa, el identificarlas previamente, pudiera significar el

que ésta presentase a su vez su propio pliego petitorio al sindicato, incluso por la vía legal.

P) Análisis de otros Contratos Colectivos.

Esta información, nos permitirá conocer nuestra posición en cuanto a lo que paga el mercado en sueldos y prestaciones, la forma en que están redactadas las cláusulas, cuáles contienen la mayoría que nosotros no tengamos, y qué pudiera pedirnos el sindicato, etc.

C) Datos sobre la economía nacional.

Dado que las peticiones del sindicato la mayoría de las veces y sobre todo en las condiciones que vive actualmente la economía de nuestro país las fundamenta en la pérdida del poder adquisitivo, se hace necesario, contar con datos reales de costo de vida, inflación, etc. de tal forma que nos permita entender sus efectos en los niveles de vida de nuestros trabajadores y en su caso contar con argumentos sólidos en la negociación.

D) Costo del Contrato Colectivo vigente.

No tiene discusión, que el conocimiento exacto de cada una de las cláusulas y del contrato como un

todo, tanto cualitativa como cuantitativamente es la base sobre la que evaluaremos las nuevas peticiones y determinaremos la estrategia de negociación.

F) Determinación del Comité de Negociación.

Esto nos permitirá predeterminar de acuerdo a las características de cada una de las personas que lo integran, el rol que jugarán tanto en la negociación como en las actividades previas que debar realizarse.

Un buen comité deberá integrarse además del responsable del Departamento de Relaciones Industriales, con personal de las áreas de Producción (porque generalmente supervisa a la mayoría del personal sindicalizado y vive los problemas), del área de Ventas (por su conocimiento de la posición y dificultades del producto en el mercado) y del área de Finanzas (por la información que domina sobre la situación financiera de la empresa.

F) Plan de huelga.

Sabiendo que la huelga es un elemento presente en toda negociación, independientemente de que se dé o no, es necesario contar por

escrito con un plan que nos indique las acciones a tomar en su caso, sobre todo en lo que se refiere a: equipo y personal de emergencia, dónde y cómo manejar los inventarios, ubicación temporal de las oficinas, qué archivos y documentos deben estar fuera de la planta, actividades para el personal no sindicalizado, actividades que pueden y deben continuarse, etc.

c) Análisis y evaluación del pliego de Peticiones

Expreso y en función de que es éste el elemento sobre el que se funda la negociación de Contrato Colectivo lo dejamos en el último lugar, ya que por su importancia, sobre esto tratamos en particular en el siguiente punto de este capítulo.

4.2 Análisis del pliego petitorio

Como fue mencionado con anterioridad, es el pliego de peticiones el documento sobre el que se determinarán las nuevas condiciones de trabajo en que éste, se realizará en una determinada empresa. Esta situación, desde luego por sí sola establece el alto grado de importancia que requiere aplicarle un análisis de calidad por lo que éste debe realizarse de manera

sumamente cuidadosa, por lo que los tres puntos que -
deben considerarse necesariamente son:

4.2.1 Identificar el impacto de las peticiones cuyo efecto puede influir negativamente la operación de la empresa.

En casi todos los pliegos petitorios, se encuentran cláusulas que las empresas deben defender incluso con la huelga si fuese necesario, por lo que es muchas veces de vital importancia, el identificarlas y evaluar sus efectos, éstas pueden ser de dos clases:

A) Demasiado costosas.

Algunas de éstas a veces por si solas llegan a costar más que todo el Contrato Colectivo, un buen ejemplo es la famosa "Jornada de 40 Horas", en empresas que trabajan 48 horas semanales, misma que no sólo cuesta la diferencia en los salarios sino el costo de la producción que se deja de procesar en esas 8 horas diferenciales.

Otro ejemplo "demasiado costoso", es el pago de ISPT o cuotas del IMSS, que corresponden al trabajador, por cuenta de la empresa ya que

además del costo directo, éstas no son deducibles para efecto del cálculo del impuesto sobre la renta de acuerdo con la legislación fiscal vigente.

- F) Cláusulas que limitan los derechos de la empresa en su administración.

Estas en realidad sin poder muchas veces - cuantificar sus efectos económicos, la experiencia de no pocas empresas al cerrarlas, nos muestra que son mucho más "caras", ya que incluso ha significado el cierre de operación para un buen número de ellas. Frecuentemente encontramos en los pliegos petitorios ejemplos como los que a continuación se describen:

- Los órdenes de trabajo sólo podrán ser transmitidos por el supervisor a través de los delegados departamentales que el sindicato designe.
- Los ascensos, promociones, formación de cuadrillas, programas de fabricación y niveles de rendimiento del personal sindicalizado - sólo podrán determinarse bajo autorización - por escrito del Comité Ejecutivo del Sindicato.

- El No. de "plantas" mínimo para personal sindicalizado será de "x" sin importar los niveles de producción de la factoría.
- La institución de los planes y programas de capacitación que obliga el Art. 153 de la I.F.T. son facultad exclusiva del sindicato contratante y de la Comisión Mixta, debiendo la empresa ejecutarlos en la forma que se le señale.

Para no seguir enumerando muchas más, sólo queremos señalar que existen Contratos Colectivos que contienen cláusulas administrativas que llegan al absurdo de:

- Los trabajos no propios de las operaciones de la empresa, serán subcontratados por el sindicato quien a su vez facturará a la empresa.
- Es facultad del sindicato y de la Comisión Mixta para Reparto de Utilidades, contratar un auditor que dictamine los estados financieros de la empresa, antes de que ésta presente su declaración anual corriendo por cuenta de la compañía cubrir los honorarios correspondientes.

Desde luego cláusulas como las que acabamos de describir deben ser identificadas dentro del grupo NO NEGOCIABLE.

4.2.2 Evaluar el impacto económico.

A) El primer paso que debemos realizar, es determinar las bases de cálculo, mismas que aún cuando no - existe una norma escrita, el criterio generalizado es:

A.1 Evaluar salarios y prestaciones en pesos y en porcentaje ya que los aumentos a los salarios invariablemente el sindicato lo solicita en porcentaje.

A.2 Referir los porcentajes a la nómina anual de salario por cuota diaria, es decir sin considerar - prestaciones, tiempo extra, etc.

A.3 Determinar los porcentajes de aumento solicitados sobre el propio concepto (si éste ya existe) por ejemplo tres días más de aguinaldo qué porcentaje significa sobre el total de días de aguinaldo ya pactado.

F) El segundo paso consiste en identificar cuáles - cláusulas son "piramidables" y cuáles no lo son.

Las cláusulas piramidables, son aquellas que al incrementarse, por su correlación con otras, o con las obligaciones patronales (cuotas IMES, - INFONAVIT e impuesto federal sobre remuneraciones y en su caso estatal) el impacto en la nómina - anual es realmente mayor que el monto o porcentaje concedido al sindicato, por ejemplo, la prima de vacaciones o el aguinaldo cuyos montos se aumentan al salario para el pago de las obligaciones y que a su vez se ven modificadas en la misma proporción en que los salarios se aumenten.

Las cláusulas "no piramidables", son aquellas que si son modificadas, no afectan ningún otro concepto del Contrato Colectivo, por ejemplo: becas para estudio, el servicio de transporte y aquellas cuyo importe esté pactado en una cantidad fija de dinero.

- C) El tercer paso significa hacer los cálculos aritméticos y esto lo mostramos a través de un breve ejemplo en el que además consideramos los dos - pasos anteriores:

VALOR ACTUAL DEL CONTRATO COLECTIVO

CONCEPTO:	MONTO ANUAL (miles)	%	OBSERVACIONES
Nómina anual			
(salarios)	300,000	100.0	
Aguinaldo	25,000	8.33	30 días
Prima vacacional	5,000	1.67	50¢ s/12 días
Servicio comedor	37,500	12.5	Costo empresa \$700.00
Ayuda transporte	26,700	8.9	\$500.00 diarios
Ayuda gastos funerarios	150	0.05	\$150,000 por caso
Uniformes	6,900	2.3	4 al año
Fondo de Ahorro	15,000	5.0	
INFONAVIT	16,500	5.5	Factor de inte- gración 1.10
Quota IMSS			
(patronal)	33,420	11.14	" "
Impuesto Federal	3,810	1.27	1.15% sobre remuneraciones
	<u>469,980</u>	<u>156.7</u>	

- NOTAS: 1) El costo de la nómina es el 54% s/ el precio de venta
 2) La utilidad es el 27% sobre el precio de venta
 3) El promedio necesario de trabajadores es de 214
 4) El ISPT que paga el trabajador es el 18% de la nómina

LISTA DE PETICIONES

A) Cláusulas Administrativas

- A.1 Que las plantas mínimas sean 214
- A.2 Que todo el personal de ventas sea sindicalizado
- A.3 Que los ascensos se den por medio de un examen y no sólo por decisión del supervisor, estando presente un representante sindical.

B) Cláusulas Económicas

- B.1 Que los salarios aumenten en un 30%
- B.2 Que el aguinaldo se aumente de 30 a 35 días
- B.3 Que la empresa pague el ISPT del trabajador
- B.4 Que el Fondo de Ahorro se aumente al 10%
- B.5 Que la ayuda de transporte se aumente a \$1,500.00

CLASIFICACION DE LAS PETICIONES

PETICION	1a. CLASIFICACION	2a. CLASIFICACION
A.1	No negociable	No piramidable
A.2	No negociable	No piramidable
A.3	Negociable	No piramidable
B.1	Negociable	Piramidable
B.2	Negociable	Piramidable
B.3	No negociable	Piramidable

PETICION	1a. CLASIFICACION	2a. CLASIFICACION
B.4	Negociable	Piramidable
B.5	Negociable	No piramidable

EVALUACION DE LAS PETICIONES ECONOMICAS

Petición P.1, que los salarios se aumenten en un 30%

Nómina anual \$300,000.00 X 30% =	90,000.00
Otros conceptos que afecta:	
Aguinaldo \$25,000 X 30% =	7,500.00
Prima vacacional \$5,000 X 30% =	1,500.00
Fondo de Ahorro \$15,000.00 X 30% =	4,500.00
INFONAVIT \$16,500.00 X 30% =	4,950.00
Cuota IMSS \$33,420.00 X 30% =	10,026.00
Impuesto Federal \$3,810.00 X 30% =	<u>1,143.00</u>
	119,619.00

Impacto sobre nómina $\frac{119,619.00}{300,000.00} = 39.9\%$

Petición P.2, que el aguinaldo se aumente en 5 días

$$\frac{5}{360} = .0139 \times 100 = 1.39\%$$

Costo sobre nómina \$300,000.00 X 1.39% =	4,170.00
Otros conceptos que afecta:	
INFONAVIT 16,500.00 X 1.39% =	229.00
Cuota IMSS 33,420.00 X 1.39% =	465.00
Impuesto Federal 3,810.00 X 1.39% =	<u>53.00</u>
	4,917.00

Impacto sobre nómina $\frac{4,917.00}{300,000.00} = 1.64\%$

Petición E.3, que la empresa pague el ISPT del trabajador

Importe actual de ISPT 18% de \$300,000.00 = 54,000.00

+ El costo de no ser deducible 18% x \$300,000.00 54,000.00

Otros conceptos que afecta:

INFONAVIT 16,500 x 18% = 2,970.00

Cuota IMSS 33,420 x 18% = 6,016.00

Impuesto Federal 3,810 x 18% = 686.00

117,672.00

Impacto sobre nómina $\frac{117,672.00}{300,000.00} 39\%$

Petición E.4, que el Fondo de Ahorro se aumente al 10%

Actual 5%

Incremento 5% x \$300,000.00 15,000.00

Otros conceptos que afecta:

Ninguno

Impacto sobre nómina 5%

Petición E.5, que la ayuda del transporte se incremente a - - -

\$1,500.00

Costo actual \$500.00 por día hábil/trabajador

Aumento \$1,000 x 214 (trabajadores x 250

(días hábiles) = 53,500.00

Otros conceptos que afecta:

Ninguno

Impacto sobre nómina $\frac{53,500}{300,000} 17.8\%$

Una vez terminados estos pasos, prácticamente habremos concluido el análisis del pliego petitorio faltando únicamente el tercer punto que es necesario considerar.

4.2.3 Diseñar un documento de fácil uso, tanto para la negociación como para definir la estrategia.

La práctica nos ha demostrado que a mayor número de documentos manejados a la vez, se da mayor dificultad de consulta y apreciación provocando asimismo mayor grado de error en la toma de decisiones, así que es de importancia fundamental contar con un formato que resuma de manera esquemática todos los datos del análisis realizado. Un ejemplo de este documento lo encontramos en la figura No. 7

Es importante señalar que el análisis y la evaluación del pliego petitorio, debe iniciarse tan pronto se reciba el mismo, con lo que contaremos con el tiempo necesario para determinar con suficientes elementos de juicio los objetivos con la Dirección General y la estrategia con el Comité, sobre todo - partiendo de la base de que la Ley señala que la revisión debe ser solicitada cuando menos con 60 días de anticipación en caso de ser contractual (salarios y clausulado) y 30 días cuando sólo se revisan salarios.

4.3 LA ESTRATEGIA DE NEGOCIACION COMO ELEMENTO DE LA PLANEACION DE RELACIONES LABORALES

Es precisamente la negociación del Contrato Colectivo el momento más favorable para llevar a cabo las acciones quizá, más importantemente predeterminadas en nuestra planeación de relaciones laborales, convirtiéndose la negociación muchas veces en la diferencia entre tener o no éxito en lograr los objetivos generales que en ella se hubiesen planteado. Es por esto que la estrategia de negociación debe estar orientada fundamentalmente hacia los objetivos de Relaciones Laborales, subordinando a éstos los resultados que se pretendían lograr en el acuerdo particular de la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo.

Por lo anterior la estrategia de negociación variará en función del área o áreas de relaciones que se pretenda fortalecer y cuyo punto de partida, el diagnóstico, lo encontramos en el capítulo No.3 de este trabajo, así la estrategia será diferente sí:

- A) Buscamos debilitar al sindicato y fortalecer a la empresa.
- B) Tratamos de mantener el nivel actual de relaciones empresa-sindicato-trabajadores.
- C) El objetivo es un mayor acercamiento con el sindicato.
- D) Queremos fortalecer las relaciones con los trabajadores sin afectar el área sindicato-trabajadores etc.

Sin embargo, independientemente de la orientación y objetivos hacia donde deseamos guiar la estrategia que seguiremos, ésta deberá ser planteada y estructurada sobre la base de dos importantes - grupos de conceptos:

- Tácticas.

Actividades propias de la negociación que contemplen cuando menos 2 alternativas en función de las posibles posturas que adopte el sindicato.

- Principios de Negociación.

Aptitudes y actitudes que el negociador debe ser capaz de tener, reconocer y manejar.

4.3.1 Tácticas

Una buena estrategia, deberá considerar cuando menos las tácticas que respondan a las siguientes preguntas, independientemente a que de acuerdo con las circunstancias muy particulares a cada empresa y su sindicato se establezcan asimismo tácticas también particulares:

- A) ¿Cuál es el rol y roles alternativos y sobre todo con miras hacia el objetivo general de Relaciones Laborales.

¿Qué corresponderá a cada miembro del Comité?

- B) ¿Qué peticiones deben plantearse como "paquete"?
¿Todas, algunas, ninguna?
- C) ¿Cuál es el orden conveniente y lógico en que debemos negociar las cláusulas o "paquete"?
- D) ¿Cuál será nuestra postura inicial en cada cláusula?
- F) ¿Cuáles son los posibles argumentos que el sindicato podrá presentar en cada cláusula o paquete? y ¿Cuáles deben ser nuestros argumentos?
- F) ¿En qué terreno preferimos llevar a cabo la negociación, en la planta, en un local distinto o ante las autoridades? y, ¿en qué momento o ante cuáles circunstancias podríamos provocar un cambio?
- G) ¿A través de qué medio, forma y con qué frecuencia usaremos el plan de comunicación al personal sindicalizado y no sindicalizado?
- H) ¿Qué tipo de mecanismos requerimos para asegurar que los acuerdos a que vayamos llegando sean firmes?
- I) ¿Ante cuáles circunstancias iniciaremos la puesta en práctica del plan de huelga?
Y sobre todo con miras hacia el objetivo general de relaciones laborales.

J) ¿Qué tipo de actitud vamos a mantener ante la Comisión Revisora y ante el sindicato?: ¿La misma con ambos, diferente?

(Ejemplo: Reforzar su status, demostrar antagonismo, demostrar generosidad, etc.)

K) ¿Qué tenemos que el sindicato quiera, qué tiene el sindicato que nosotros necesitamos?.

4.3.2 Principios de Negociación

Asimismo el elemento que habrá de hacer que la estrategia de negociación funcione como se ha previsto será el apego o en su caso "manejo" de los principios de negociación, mismos que debieran considerarse en su totalidad si se partiera de la base que existe una sana relación laboral y se desea lograr un acuerdo que satisfaga a ambas partes:

- A) Todo es negociable.
- B) Es un proceso de ajuste donde ambos se mueven.
- C) Mantener la calma aún ante lo absurdo.
- D) Cada negociación es nueva y diferente (no confiarse).
- E) Respeto mutuo.
- F) No sobreestimar ni subestimar al oponente.
- G) Identificar las presiones del sindicato.
- H) Empatía (ponerse en lugar del otro).
- I) Saber cuando "apretar" y cuando "soltar".

Para finalizar este capítulo, considero importante - concluir, que la negociación del Contrato Colectivo de Trabajo es sin duda alguna la actividad que marca muchas veces de manera irreversible el que, el proceso de planeación de Relaciones Laborales se oriente definitivamente hacia el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos planteados ¿Por qué?, quizá simplemente basta mencionar que la revisión del Contrato Colectivo en función del grado en que haya satisfecho las necesidades de los trabajadores, dejará en ellos actitudes de "verganza", "colaboración", "entrega de trabajo", "displuencia", etc.

FIGURA No.

% PREST. ACM.
VS
PPEFT. ACTUAL

% ALQUENIO
S/ACTIVA

VAIÓF
\$

NEGOCIABLE
NO NEGOCIABLE

P F T J C I O N

CIARETUA

CIARETUA	P F T J C I O N	NEGOCIABLE NO NEGOCIABLE	VAIÓF \$	% ALQUENIO S/ACTIVA	% PREST. ACM. VS PPEFT. ACTUAL
A.1	214 plantas mínimo	No negociable	Activa.		
A.2	Interceal de ventas sind.	No negociable	Activa.		
A.3	Ascensos por exámen	Negociable	Activa.		
B.1	Aumento e salarics 430%	Negociable	119,719.00	39.5	30.0
B.2	5 días más de aguinaldo	Negociable	4,917.00	1.64	16.7
P.3	Pago del IFFT del trabajador	No negociable	117,672.00	39.0	
P.4	5% más al Fondo de Ahorro	Negociable	15,000.00	5.0	100.0
E.5	\$1000.00 más ayuda transp.	Negociable	<u>53,500.00</u>	<u>17.8</u>	<u>200.0</u>
			310,708.00	103.6	

NOTAS: 1) La nómina anual es de \$300,000.00

2) Cada punto porcentual es igual a \$3000

3) Cada 10 puntos porcentuales disminuye la utilización en 3.4%

CAPITULO 5. LA PLANEACION DE RELACIONES LABORALES
Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

5. 1. Elementos que inciden en la Productividad y su Corre
lación con las Relaciones Laborales.
5. 2. Posibles efectos de la falta de Planeación de Rela-
ciones Laborales en las Empresas.
5. 3. La Productividad como medio de subsistencia Empresarial
ante la crisis actual en México.

5. La planeación de las Relaciones laborales y la productividad en las empresas.

5.1 Elementos que inciden en la productividad y su correlación con las Relaciones Laborales.

Expreso y en virtud de ser uno de los elementos fundamentales en este trabajo, dejamos hasta este capítulo la definición del concepto de Productividad. Productividad es la relación que existe entre los insumos empleados y el producto obtenido en un período determinado de tiempo, pudiendo ser bienes o servicios.

Aritméticamente la productividad es medible considerando valores como: pesos, unidades, kilos, litros, horas, número de hombres, etc., sustituyendo en la siguiente fórmula, la cual es aplicable para la medición de la productividad total de una organización o bien parcialmente para cualquiera de sus elementos:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Insumos}}$$

Así tenemos que para medir la productividad económica de una organización, la obtenemos:

$$\text{Productividad Económica} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Costo de los recursos utilizados}}$$

El rendimiento de las materias primas, podemos determinar:

$$\text{Productividad de} = \frac{\text{Precio Productos Terminados}}{\text{Materias Primas Costo de Materias Primas}}$$

Asimismo, la productividad humana es factible de ser cuantificada con la fórmula siguiente:

A) $\text{Productividad} = \frac{\text{Precio de Productos Vendidos}}{\text{Mano de Obra Costo de la Mano de Obra}}$

B) $\text{Productividad} = \frac{\text{No. Unidades Terminadas}}{\text{Mano de Obra Horas-Hombre utilizadas}}$

En este punto en particular queremos hacer especial énfasis en que la productividad humana sólo debe entenderse dentro de un marco de bienestar y equidad social para todos aquellos que en ella intervienen a través de una distribución también equitativa de los beneficios que genere, teniendo claro que el mejoramiento de la productividad humana no puede obtenerse a través del sacrificio o sobreesfuerzo de los trabajadores, sino sólo por medio del mejor aprovechamiento conjunto de todos los recursos de tal forma que los trabajadores consigan el más alto grado de satisfacción posible.

Regresando al aspecto de la medición de la productividad, cualquier alteración en los valores del dividendo o del divisor generará una modificación en el valor final de la productividad, mismo que puede ser un incremento o un decremento; cualquier reducción de los insumos utilizados, obteniendo los mismos resultados, mejores resultados obtenidos con

los mismos insumos o una combinación de ambos significará que la productividad ha sufrido un incremento, asimismo cualquiera de los factores modificados en sentido inverso nos dará una disminución en la productividad. Así como para poder determinar el efecto de estas variaciones, debemos compararlos contra los valores que hayamos obtenido en el pasado en períodos de tiempo de igual duración y, además - recomendamos una comparación contra los valores de nuestra "capacidad de operación", ya que ésto nos indicará que tan cerca o lejos nos encontraremos de conseguir el máximo de productividad posible.

Lo que no tiene discusión es que la mejora en la productividad, se encuentra en manos de quienes dirigen las empresas, quienes deberán considerar antes de tomar acciones cuales son los aspectos que inciden en ella y evaluar el nivel de eficiencia en el que se encuentran, mismos de los que haremos la siguiente clasificación enunciativa, más no limitativa:

ASPECTOS TECNICOS	ASPECTOS HUMANOS
1.- Tecnología	1.- Capacitación y Adiestramiento
2.- Métodos y Procesos de Operación	2.- Seguridad Industrial
3.- Instalaciones	3.- Estilo de Dirección
4.- Mantenimiento de Macinaria	4.- Ausentismo

- | | |
|---|---|
| 5.- Calidad de Materia Prima | 5.- Actitudes
(Jefes y trabajadores) |
| 6.- Estructura de los Horarios de trabajo | 6.- Filosofía del personal |
| 7.- Servicios al personal y a la Planta | 7.- Participación |
| 8.- Políticas y procedimientos | 8.- La familia del trabajador |
| 9.- Compensación al personal | 9.-etc. |
| 10.-Contrato Colectivo de Trabajo | |

Una vez determinados todos los aspectos que particularmente inciden en la productividad de cada empresa, deberemos evaluar si los niveles de cada uno de ellos tienen la eficiencia máxima que se pudiera lograr.

Dejando los aspectos técnicos precisamente para que las áreas técnicas los evalúen y en su caso modifiquen, nos centraremos en destacar que no podemos pensar en mejorar la productividad en sus aspectos humanos, que son los que en este trabajo nos interesan por ser los elementos susceptible de ser modificados por medio de las Relaciones Laborales:

- 1.- Si no tenemos personal capacitado y adiestrado para no sólo alcanzar sino superar los estándares determinados para cada tarea.
- 2.- Si nuestras máquinas e instalaciones no se encuentran en óptimas condiciones de seguridad y nuestros trabajadores concientizados del respeto a las normas de seguridad.

- 3.- Si el estilo de Dirección raya en extremos paternalistas o bien dictatoriales.
- 4.- Si el ausentismo es provocado en términos generales por causas de la organización.
- 5.- Si no contamos con actitudes dispuestas a "Los cambios", el trabajo, la relación humana, etc.
- 6.- Si la filosofía de Recursos Humanos no promueve valores como: el respeto a la condición humana, desarrollo de su personal, el trabajo en equipo, la disciplina, una comunicación franca, verdadera y en ambos sentidos y sobre todo buscar una clima de confianza entre todos - - - quienes conforman la organización.
- 7.- Si al trabajador sólo lo consideramos como parte del proceso y no como el ser pensante que es con el mayor conocimiento de los detalles de su trabajo y con capacidad de opinar en beneficio del propio trabajo, pero con especial énfasis, si el trabajador no obtiene el reconocimiento que por sus logros merece, por pequeños que parezcan.
- 8.- Si no hemos considerado e involucrado de alguna manera a aquella organización por la que fundamentalmente trabajamos los mexicanos, sus familias.

Finalmente no podremos como empresarios, siquiera pensar en tener éxito en la mejora de nuestra productividad, si no:

- A) Orientamos nuestra Planeación de Relaciones Laborales a crear un clima que permita en primer lugar la participación, la confianza y apoyo del Sindicato y en segundo lugar de los trabajadores.
- B) Determinamos la forma en que como empresa compartiremos equitativamente con quienes hayan coadyuvado los beneficios de los aumentos de productividad, ya que sólo de esta manera se sostendrá en una tendencia de mejora, de lo contrario aún cuando logremos lo indicado en el inciso anterior nuestro nivel de productividad declinará rápidamente.

5.2 Posibles efectos de la falta de planeación de Relaciones Laborales en las empresas.

Sin lugar a dudas la falta de planeación como elementos fundamentales en cualquier actividad humana, lo menos que representará serán situaciones, la mayoría de ellas inesperadas y, ante las que también en su mayoría nos encontraremos incapaces de dar una respuesta que bien pudiera significar efectos negativos para nuestra actividad y contrarrestarlos a la pérdida de quizá una valiosa oportunidad de mejorar la misma actividad.

Con el ánimo de mostrar lo anterior determinamos a continuación los efectos que son una realidad histórica en muchas empresas de nuestro país, algunas de las cuales superaron los problemas con serias dificultades y le dieron la importancia relativa en su organización

a la función de Relaciones Laborales y otras sencillamente ya no tuvieron posibilidad de hacerlo porque desaparecieron.

A) Infiltración de Sindicatos con ideologías radicales.

Que en la mayoría de los casos desconocemos "a que intereses sirven" y enarbolando banderas de "revindicación de los derechos de los trabajadores", "democracia sindical", "Distribución Marxista de la plusvalía", etc. intentan en primera instancia participar en la administración de la empresa y modificar incluso la personalidad propia de sus dirigentes, a través del empleo sistemático de la llamada "Acción Directa" (paros, huelgas, sabotajes y otras medidas de presión).

Ejemplos reales de lo anterior los tenemos en:

- 1.- Volkswagen de México, S. A. en 1977, estuvo a punto de sacar su planta del país (UOI) y dejar sin empleo a 5000 trabajadores aproximadamente.
- 2.- Harper Wyman, S.A., empresa de válvulas que ante la problemática laboral cerró sus operaciones en 1985 (sindicato independiente).
- 3.- Aceros de Chihuahua, con una huelga desde agosto de 1986 hasta la fecha (enero 1987) - (SINIRYA).
- 4.- Y muchas más, como:
 - DINA RENAULT
 - SPICFR
 - Mexicana de Aviación

- Fundidora de Aceros Monterrey
- Refrescos Pascual.

Sólo por mencionar algunos de los más conocidos.

B) Huelgas

Provocadas por sindicatos con mucho tiempo de relación, pero cuyos efectos económicos y morales son muchas veces incuantificables y que sólo son consecuencia de no haber predeterminado como queríamos manejar nuestras relaciones laborales.

C) Baja productividad y mala calidad de los productos.

Siendo en la mayoría de los casos sus orígenes de tipo conductual como consecuencia de no haber creado un clima laboral que permitiera en primer lugar, confianza entre empresa, sindicato y trabajadores; en segundo lugar, provocar actitudes dispuestas al trabajo, al conocimiento, al desarrollo y capacitación y, sobre todo, a un nivel de relaciones interpersonales que permita manejar conflictos, situaciones y oportunidades con un enfoque de "la empresa somos todos y por lo tanto requiere del esfuerzo de todos".

Algunos de los factores que se presentan, son:

- Bajo rendimiento respecto de los estándares.
- Índice de ausentismo mayor al promedio de otras empresas.

- Elevado índice de accidentabilidad (muchas veces simulada o provocada).
- Elevado porcentaje de desperdicios.
- Alto índice de tiempos muertos (imputables al trabajador).
- Etc.

5.3 La productividad como medio de subsistencia empresarial ante la actual crisis económica en México.

Habiendo definido nuestro concepto de productividad en el punto 6.1. En este punto destacamos la importancia vital para las empresas del "mejoramiento de sus niveles de productividad", dadas las condiciones económicas, políticas y sociales que vive nuestro país en estos momentos, mismas que a continuación se describen sin realizar un análisis histórico de los hechos que los causaron, pero si pretendiendo determinar la realidad empresarial influida por los efectos de nuestro actual problema nacional:

- A) Tenemos una deuda externa de más de cien mil millones de dólares consumida en su mayoría en gasto corriente y lo menos en inversión, situación que en la actualidad por estar prácticamente saturada la capacidad de crédito del país dificulta la obtención de divisas necesarias para la mayoría de las empresas en México, cuyos procesos productivos requieren en menor o mayor grado de insumos de im-

portación, situación que se agrava por el encarecimiento del crédito interno debido a las altas tasas de interés y la creciente devaluación de nuestra moneda, frente al dólar.

- B) Nos encontramos inmersos en una inflación con niveles superiores al 100%, misma que impacta los insumos y los precios de los productos empresariales, en proporciones similares y, que combinada con factores como un desempleo abierto del 18% respecto de la población económicamente activa; una política restrictiva en el crecimiento de los salarios y la reducción del gasto público del gobierno, quien es a nivel macro el principal consumidor del producto de la industria nacional; - conforme en su conjunto un "Mercado Interno Contraído", es decir vivimos una dramática disminución de la demanda de prácticamente todos los bienes y servicios, pero afectando en grado superlativo a los llamados no básicos. Resumiendo, - nuestra industria nacional está viviendo y siendo dañada por el binomio crecimiento en los precios - disminución del poder de compra.

- C) Finalmente otra realidad actual y que de alguna manera obliga a modificar la estructura mental empresarial, por los cambios radicales en las formas de producción, distribución y comercia-

lización de la industria en general, nos referimos concretamente al reciente ingreso - (septiembre, 1986) de México al GATT (Acuerdo general de Aranceles y Comercio). Con el objeto de tener mayor claridad en los cambios que - nuestras empresas vivirán, explicaremos comparativamente las condiciones de comercio que - prevalecen vs las que tendremos en el GATT.

A.1 Actual: protección a la industria, no sólo a - través de altas tarifas arancelarias, sino de "permisos previos de importación".

GATT: Protección a la industria solamente arancelaria y con tarifa uniforme aplicable entre sí para todos los miembros de GATT.

A.2 Actual: mercado interno "cautivo", es decir con sólo competencia interna.

GATT: mercado interno "libre", es decir en - competencia con productos de otros países.

A.3 Actual: Tasas inflacionadas de interés para la "poca" exportación.

GATT: tasas reales de interés para la exportación a partir de diciembre de 1986.

Ante lo en este punto mencionado, cabe decir - que nuestras empresas tienen aún un período de oportunidad o reacción de 12 años, ya que dentro de las negociaciones de ingreso al GATT, - México logró la reducción gradual tanto de - tarifas como permisos previos en el plazo antes mencionado.

En conclusión, el cambio es una realidad quien no cambie ; desaparecerá !, quien lo logre no sólo subsistirá, sino se fortalecerá como empresa y como grupo social, sin embargo quienes lo realicen lo harán única y exclusivamente a través de verdaderos programas y esfuerzos de productividad, mismos que fracasarán sino están apoyados por una "Planeación de Relaciones Laborales que promueva y genere actitudes del personal de la empresa, dispuestas a ser mejores seres humanos, mejores profesionales, mejores trabajadores, mejores en su papel familiar y mejores mexicanos, aportando fundamentalmente para que nuestras empresas logren reales niveles de competencia internacional tanto en precio, como en calidad.

No podemos finalizar este trabajo sin recordar:

La productividad se ha logrado, cuando los hombres que la conforman:

; TIENEN UN RETO CADA MAÑANA Y UN LOGRO CADA TARDE !

; SIEMPRE EL MISMO GUSTO AL ENFRENAR A SU TRABAJO, QUE EL QUE SIEMPRE AL SALIR !

; SABEN QUE SON INDIVIDUOS DE CALIDAD !

; TIENEN EL ORGULLO DE DECIR "ESTA ES MI EMPRESA"; AQUÍ -- TRABAJO !

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

Para concluir presentamos sólo unos breves señalamientos que tienen la pretensión de motivar una reflexión sobre postura que como mexicanos y como responsables de los grupos sociales que integran nuestras empresas debemos adoptar los que administremos la función de Relaciones Laborales.

- A nivel nacional, el panorama que se nos presenta, dista mucho de ser alentador. Existen serios problemas de desigualdad, altos índices de inflación, elevadas tasas de desempleo, disminución del poder de compra de los salarios y otros que agudizados por la crisis, conducen cada vez en mayor medida a la marginación y representan una fuente de potencial de graves tensiones sociales.

Las empresas del país enfrentan obstáculos para el desarrollo de sus actividades productivas, tales como incertidumbre respecto a su situación económica, baja demanda de sus productos y escasez de créditos que se traducen en reducción de sus niveles de producción, ventas, rentabilidad, inversión y empleo, mismos que de manera natural hacen sentir sus efectos en las relaciones laborales.

No cabe duda que la lucha para no sucumbir ante la crisis, es extremadamente difícil y el reto para vencerla es enorme, pero la potencialidad que por naturaleza tenemos los mexicanos, hace que nos encontremos en posibilidad de realizar los grandes esfuerzos que se requieren; y en las empresas la responsabilidad de orientar estos esfuerzos hacia la productividad, corresponde

a los directivos quienes a su vez sólo tendrán éxito si ejecutan su función de relaciones laborales sobre bases verdaderamente - éticas y profesionales, de tal forma que otorgándole el grado de importancia real que tiene en las organizaciones, las acciones, resultantes en la planeación nos permitan alcanzar y/o mejorar el llamado binomio de desarrollo en las empresas; "Máxima productividad para la empresa - Máxima satisfacción para los trabajadores".

C O M E N T A R I O S

C O M E N T A R I O S

Partiendo del principio natural, que las organizaciones son entes so
ciales en razón de que quienes las forman y las hacen dinámicas son
seres humanos, es fundamental para conseguir los objetivos planeados
tanto en la función de Relaciones Laborales como en la mejora de la
productividad definir la filosofía de la organización, es decir, la
forma de pensamiento de la dirección respecto a sus recursos humanos
y conocer la cultura de la misma o sea el cúmulo de valores y princi
pios que generan los lineamientos generales de comportamiento. Espe
cíficamente hablando de cada organización, estos dos factores, la
filosofía y la cultura por ser precisamente lo que distingue a una
Empresa de las demás en el mercado de trabajo, requiere de un profun
do conocimiento de los responsables de relaciones laborales a fin de
poder aprovecharlos adecuadamente y manejar prácticas quizá no muy
ortodoxas pero que finalmente permiten contrarrestar situaciones -
que obstaculizan y hacen difícil el proceso constante de negociación
que son las relaciones laborales. Para ejemplo describimos una expe
riencia en la que utilizamos algunas prácticas de estas:

- A) En 1985 con motivo del reparto de utilidades a los trabajadores
y de acuerdo con la ley se estaba estudiando la carátula de la
declaración anual de impuesto sobre la renta, negociación que
tenía aproximadamente 30 días de discusión y que se habían signi
ficado, no solo por la necesidad de los obreros sindicalizados que
formaban la comisión mixta, sino por sus actitudes y palabras -
groseras, a pesar de que la cifra a repartir era superior al
promedio de PTU que se pagó ese año y de la crisis que afecta
ba a las empresas; al darnos cuenta que el plazo para realizar

el reparto era corto, decidimos aplicar las siguientes prácticas:

- a) Introducir a las negociaciones como representantes de los Empleados no sindicalizados dos secretarias, con lo que contrarrestaríamos sus actividades groseras.
- b) Cambiar el lugar y horario de las discusiones, escogiendo un aula de capacitación misma que dejamos sin ventilación y en vez de iniciar a las 8:30 hrs, lo hicimos a las 12:00 hrs., solo - - ½ hora antes de su horario acostumbrado para tomar alimentos.

El resultado final: ese mismo día se firmó el acta de conformidad aproximadamente a las 17:30 hrs., cabe mencionar que el comité ejecutivo del sindicato, estaba de antemano de acuerdo con las cifras y al publicar el proyecto de reparto, la mayoría del personal lo recibió con buen grado de satisfacción.

La recomendación es: todo es válido en las relaciones laborales, - siempre que se tenga la capacidad de distinguir, cuando se puede comprometer el futuro a cambio de lograr un objetivo inmediato, - llámese reparto de utilidades o aún revisión de contrato colectivo de trabajo, sobre todo conociendo que en términos de comportamiento humano, a toda acción corresponde una reacción y esta muchas veces en el ámbito obrero mexicano la identificamos como "Revanchismo", ante esto la importancia que asume el análisis profundo de factores y consecuencias en cada decisión laboral se coloca en el mas alto nivel.

BIBLIOGRAFIA

- Enrique Miller de la Lama Dirección de Relaciones Laborales
Editorial Trillas, 1984
- José Sordo Gutiérrez Administración de Contratos Collec-
tivos de Trabajo.
Editorial Trillas, 1976
- Baltazar Canazos Flores Ley Federal del Trabajo Tematizada
13a. Edición
Editorial Trillas, 1986
- Douglas Mc. Gregor El Aspecto Humano de las Empresas
Editorial Diana, 1972
- Harold Koontz y Cyril Curso de Administración Moderna
Odounell
Libros Mc. Graw Hill, 1978