



15
2 ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

LA ADMINISTRACION LABORAL COMO INSTRUMENTO
CONCILIATORIO EN LOS CONFLICTOS COLECTIVOS
DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ZENON MORALES ZARATE

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
I.- LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES A LA LIBRE ASOCIACION Y DE CONTRATACION COLECTIVA.	
1. ANTECEDENTES HISTORICOS Y ORIGENES DE LAS ASOCIACIONES.	3
II.- EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.	11
1. EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION -- DEL TRABAJO.	12
2. MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD	15
3. EXPERIMENTOS Y TEORIA DE ELTON MAYO SOBRE EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.	17
III.- PLANEACION Y CONTROL DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE RELACIONES LABORALES EN LA ORGANIZACION.	26
1. INTRODUCCION	27
2. REQUISITOS	28
3. SOLIDAS RELACIONES LABORALES Y REQUISITOS PARA LOGRARLA.	35
4. SITUACIONES PROBLEMAS EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.	38
5. EFECTO DE LAS SITUACIONES PROBLEMAS.	43
IV.- ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE NEGOCIACION EN LAS REVISIONES DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO.	44
1. BASES PREPARATORIAS E INFORMACION NECESARIA PARA LA REVISION.	46
2. NEGOCIACION NO COMPETENCIA	49
3. PERMANENCIA DEL NEGOCIADOR, AUDA-- CIA, AGUDEZA, AUTOCONFIANZA.	51
4. TEMPLE, AGILIDAD DE RESPUESTA Y -- FIRMEZA.	54
5. LEGALIDAD DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS.	56
6. CONTENIDO DEL CONTRATO COLECTIVO	58
7. REVISION DEL CONTRATO COLECTIVO	60

V.-	TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES Y CONDUCTAS DE SOLUCION.	70
	1. INTRODUCCION	71
	2. MATRIZ DE CONDUCTA Y ALTERNATI TIVAS PARA LA SOLUCION DE -- CONFLICTOS LABORALES.	72
	3. CONDUCTAS TIPICAS.	77
VI.-	CONCLUSION.	82
	BIBLIOGRAFIA.	84

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

La injusticia derivada de la relación de subordinación - ilimitada a una voluntad ajena y autoritaria, ha sido siempre uno de los factores fundamentales en todas las luchas sociales. En efecto, a través de la diferentes épocas el hombre se ha revelado a la idea de un estado de dependencia unilateral. Continuamente ha luchado por determinar su propio destino; todo esto se traduce como la eterna búsqueda de la libertad del hombre.

Sin embargo es necesario no perder de vista que en la -- búsqueda de la libertad, el hombre se ha tenido que dar cuenta que ésta, solo puede ser concebida en función de lo social; es por eso, que el hombre siempre se ha unido a sus semejantes para la defensa de sus intereses comunes.. Esta forma de proceder del hombre ha condicionado el desarrollo de los acontecimientos históricos y continua orientando el proceso evolutivo de la vida humana.

Es precisamente el desarrollo económico producto de la - Revolución Industrial, el que generó el sistema contemporáneo de producción y con él, el nacimiento de la clase trabajadora en la forma en la que la conocemos actualmente.

Con el capitalismo liberal, nace la más inicua explotación del hombre por el hombre. En nombre de la libertad, se somete a la clase trabajadora a la más cruel de las esclavitudes, pero su propia naturaleza conduce a los trabajadores a la rebelión, a la lucha de clases.

Así nace el derecho del trabajo, como resultado de las luchas obreras, derecho dinámico que es arrancado a los -- dueños de los medios de producción y al estado que era su instrumento de represión.

Aparecen las primeras asociaciones de trabajadores, -- que tienen que desenvolverse en la clandestinidad, ya que son perseguidos impecablemente por el estado. Surgen los -- grandese pensadores socialistas; Lasalle, Marx, Saint Simon y Engels, entre otros, que son fuente de inspiración -- para el movimiento obrero, que poco a poco fué obteniendo el reconocimiento a los derechos de libertad de asociación de huelga, a la contratación colectiva y finalmente a la -- participación en la gestión de la empresa.

En la actualidad es necesario que las empresas tomen -- una posición de acción frente a las relaciones de trabajos, orientadas a mantener el permanente equilibrio entre los -- factores humanos que en ella se vinculan, valiendose de -- acciones que en conjunto integran la función conciliatoria, prevenir conflictos y resolverlos en forma oportuna cuando lleguen a presentarse, propician un clima de respeto, de -- paz social imprescindible para la eficiencia productiva.

La administración laboral integra un capítulo especial en la vida social de las empresas; garantizar su armonía y estabilidad, prevenir sus desajustes y proyectar su desa -- rrollo sobre bases de autentica solidaridad, así mismo ver las necesidades e inquietudes de su personal para asegurar el crecimiento y consolidación de la organización.

I.- LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES A LA
LIBRE ASOCIACION Y DE CONTRATACION --
COLECTIVA.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS Y ORIGENES
DE LA ASOCIACION

1. ANTECEDENTES HISTORICOS Y ORIGENES DE LAS ASOCIACIONES.

El pueblo tiene, no el derecho, sino el deber de ser libre. Así entendieron el mensaje los trabajadores de la primera Revolución social y se lanzaron a la búsqueda de una relación más justa tanto con los patrones, como con el estado, por medio -- del reconocimiento de sus agrupaciones y el derecho a la con -- tratación colectiva.

A raíz de la Revolución Industrial se cambia toda la es -- tructura de produccción, desapareciendo el taller familiar y -- el sistema artesanal como factores fundamentales de la organi -- zación económica, apareciendo la fábrica como la base caracte -- rística de la produccción y con esto el nacimiento de un nuevo grupo social, el de los trabajadores, que viven alrededor y en función de la fábrica. Estos son con su fuerza de trabajo los creadores de la producción.

La filosofía socio-política de la época, que se funda en -- "Dejar hacer, Dejar pasar", con todas sus repercusiones en la economía, y en los sistemas jurídicos, al concebirse estos últ -- timos solo para la protección del liberalismo, partiendo de la falsa base de que todos los hombres eran libres y que se encon -- traban en igualdad de condiciones ante la ley.

La realidad era muy distinta a los conceptos del liberalis -- mo. Los únicos hombres que eran "libres" y que podían subsis -- tir en condiciones humanas sin necesidad de legislaciones pro -- tectoras, eran los hombres poderosos, ya sea en sentido econó -- mico o político; los demás eran trabajadores que tenían que vi -- vir sujetos a los juegos de la supuesta "libre oferta y deman -- da", que los poderosos se encargaban de balancear a su favor. Es decir, el aprovechamiento ventajoso del fuerte sobre el dé -- bil, pues el débil aceptaba las condiciones que se le imponían

o se quedaba sin trabajo, es aquí cuando en realidad cobra vigencia el concepto de que entre el fuerte y el débil la libertad oprime y la ley liberta.

Con base en la teoría del libre juego de los factores económicos no existió ninguna protección para la clase trabajadora de tal suerte, las jornadas de trabajo se prolongaron a 16 y 18 horas, las medidas de protección sanitaria, de higiene y seguridad, la protección de riesgos profesionales, el descanso semanal, la capacitación, el reparto de utilidades, etc; fueron conceptos totalmente ignorados y evitados por los patrones

Ante esta situación, los trabajadores se revelan, así se inicia la lucha contra el capitalismo y contra el estado liberal. En tales condiciones hacen los primeros intentos para unirse y poder defender sus intereses comunes.

Las primeras asociaciones surgen de la clandestinidad, ya que la estructura liberal prohibió toda clase de asociación de trabajadores por considerarlas contrarias al sistema, es por eso que las primeras batallas que tuvieron que librar los trabajadores no fué la de su reconocimientos de sus agrupaciones, sino la de su tolerancia.

El nacimiento de las agrupaciones de los trabajadores, llevaron consigo el propósito de luchar contra los patrones, principalmente a base de la huelga que era el método de presión más eficaz contra estos, para obtener las mínimas prestaciones para alcanzar un nivel humano de vida.

Por las razones anteriores, tanto el derecho de libre asociación como el derecho de huelga, fueron considerados como una seria amenaza para el capital. Vemos la reacción violenta de la burguesía y de su defensor, el estado. Ejemplo de lo anterior, es la promulgación de la "Ley de Chapellier", en Fran-

cia, y condena en forma por demás enérgica a las agrupaciones de obreros. Al fundamentar su proyecto de ley ante la asamblea el Consejero Chapellier, el 14 de Junio de 1791, lo hizo en los siguientes terminos " varias personas han intentado re- vivir las corporaciones, formando asambleas de arte y ofi- cios, en las que han designado presidentes, secretarios y -- otros empleos. El fin de estas asambleas, que se propagan por el reino y que han establecido relaciones con las de otras -- localidades, es forzar a los empresarios y maestros a aumen- tar el precio de la jornada de trabajo, impedir arreglos amig- tosos y obligar a los obreros a firmar en registros especia- les el compromiso de someterse a las tarifas de salarios día- rios fijados por las asambleas y otros reglamentos que se per- miten hacer". Como resultado de esta ley se prohíben las aso- ciaciones y el derecho de huelga, declarandolos ilícitos.

En Inglaterra, también como consecuencia del triunfo de - las ideas liberales y del desarrollo capitalista, en el año - de 1799, se promulgó una ley que prohibía las coaliciones de los trabajadores. También en ese mismo año se dictó una ley llamada "Unlawful Societies Act" que prohibía las asociacio- nes.

En el año de 1824, a consecuencia de la intervención de - Francis Place que consiguió que el Parlamento formara varias comisiones para investigar las condiciones de trabajo de los obreros, se pudieron revocar las leyes de 1799 y 1800, que -- prohibía la coalición de los obreros ingleses. No por esto, - se reconoció a los trabajadores el derecho de asociarse y de realizar huelgas, sino que simplemente se toleraron estas ac- tividades al perderse su característica de ilicitud.

El Parlamento inglés reconoce el derecho de asociación -- a los obreros, que así forman el trade unions o sindicatos, en 1824, y que más tarde reclaman una legislación obrera más justa, el ejemplo de Inglaterra cundió en toda Europa y todos

los obreros de los países del viejo continente, principalmente en Alemania y Francia redoblaron sus esfuerzos para conseguir una legislación laboral protectora de sus derechos esenciales que le permitieran una mejor forma de vida.

Con la Revolución de 1848, se pudo obtener, en Francia, - la declaración de la libertad de asociación y formarse la comisión de Luxemburgo, que estaría encargada de proponer la -- legislación de trabajo. Desafortunadamente la burguesía volvió a derrotar al movimiento revolucionario, tomando el poder Luis Bonaparte, quién al año siguiente restableció la legislación que prohibía la huelga.

Se suscitaron varios años de agitación obrera a raíz de - esa injusta situación hasta que finalmente en el año de 1864, Luis Bonaparte propuso la Reforma del Código Penal, admitiendo la libertad de asociación siempre y cuando ésta; no fuera acompañado de actos violentos.

En Alemania la evolución fué mas lenta, y no fué sino hasta los años de 1869 y 1872 en que se suprimieron las antiguas prohibiciones a las asociaciones de los trabajadores.

Como siguiente paso en la evolución de la situación de -- las asociaciones de trabajadores, siguió el de la época de tolerancia de las mismas, después siguió la etapa de su reconocimiento y por último la etapa de su regulación jurídica.

Nuevamente toca a Inglaterra ser la precursora en la evolución de las relaciones laborales, en el año de 1871, se reglamentan a las asociaciones profesionales y se les dota personalidad jurídica.

En Francia, en el año de 1884, se dictó la ley de asociaciones profesionales, limitada por el artículo 291 del Código Penal, que estuvo vigente hasta el año de 1901, en que se dic

tó la Ley General de Asociaciones que le dió completa legalidad a las asociaciones de los trabajadores.

El Derecho Mexicano en el año de 1917, va más allá de los anteriores sistemas jurídicos y como resultado de su revolución social, establece en la propia Constitución el reconocimiento de los derechos fundamentales de la clase trabajadora, entre ellos el derecho de asociación y el derecho de huelga.

En la historia del Derecho Laboral Mexicano se pueden señalar dos grandes acontecimientos : el primero se dió en la asamblea constituyente de Querétaro cuando lanzan al pueblo mexicano y al mundo entero la idea de los derechos sociales, como un conjunto de principios e instituciones que aseguren constitucionalmente condiciones justas de prestación de los servicios, a fin de que los trabajadores pudieran compartir los beneficios naturales de la civilización y la cultura. El segundo fué la consecución con y continuación del artículo 123 de la Constitución; se inicia con la legislación de los estados y termina con la ley Federal de Trabajo de 1931, si la declaración de los derechos de Asamblea Constituyente es inigualable por la grandeza de su idea la Ley Federal de Trabajo ha cumplido brillantemente y eficazmente la función a la que fué destinada, ya que ha sido y es uno de los medios que han apoyado el progreso de la economía nacional y las condiciones de vida de los trabajadores; la armonía de sus principios e instituciones, su regularización de los problemas de trabajo, la determinación de los beneficios mínimos que deberán corresponder a los trabajadores por la prestación de sus servicios, la fijación de las normas para el trabajo de las mujeres y de los menores, la consideración de algunos trabajos especiales, como la actividad ferrocarrilera o el trabajo de los marinos, la ordenación de los principios sobre los riesgos de trabajo, el reconocimiento y la afirmación de las libertades de coalición sindical y de huelga, la declaración de la obligatoriedad de la negociación y contratación colectiva, la organización de las ---

juntas de conciliación y arbitraje y la creación de un derecho procesal autónomo, hicieron posible que el trabajo principiara a ocupar el rango que le corresponde en el fenómeno de la producción.

A la fecha un gran número de constituciones políticas de diversos países, han reconocido el derecho de libertad de asociación y el derecho a la huelga. También la comunidad internacional ha reconocido a los trabajadores el derecho de libre asociación.

El Tratado de Versalles, consagró la libertad de asociación y lo mismo hizo la declaración de Filadelfia en el año de 1944.

En el año de 1947 la Conferencia General de la Organización del Trabajo (O.I.T.), convocada por el Consejo de Administración de la propia organización, adoptó la siguiente resolución :

LIBERTAD SINDICAL

1. Los empleados y trabajadores, sin distinción de ninguna clase debieran tener derecho inviolable a constituir organizaciones de su elección y afiliarse a ella sin autorización previa.
2. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores debieran tener derechos a elaborar sus estatutos y reglamentos, organizar su administración y formular su programa de acción; no debiera haber ingerencia alguna de las autoridades públicas que pueda limitar ese derecho o trabar su ejercicio legal.
3. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores no debieran de ser posible de disolución por vías administrativas.
4. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores debieran tener derecho a constituir federaciones y confederaciones y afiliarse a organizaciones internacionales

de empleadores y trabajadores.

5. Las garantías definidas por los párrafos Uno, Dos, Tres, en cuanto a la constitución, funcionamiento, disolución y suspensión de las organizaciones de empleadores y de trabajadores debieran aplicarse a las federaciones y confederaciones sindicales.
6. La adquisición de personalidad jurídica por las organizaciones de empleadores y de trabajadores no debieran estar subordinadas a condiciones de tal naturaleza que puedan atentar contra la libertad sindical definida anteriormente.
7. La adquisición y el ejercicio de los derechos anteriormente enunciados no debieran tener por efecto eximir a las organizaciones de empleadores y de trabajadores de sus responsabilidades y de sus obligaciones.

Vemos que desde los ordenamientos internos hasta las disposiciones de carácter internacional, han reconocido el derecho y la fuerza de los trabajadores, y decimos fuerza porque todo este reconocimiento ha sido resultado de una larga lucha de la clase trabajadora y no la concesión graciosa de los estados o de los patrones.

El fin principal que ha podido llevar a cabo la clase trabajadora, con el reconocimiento de su derecho para agruparse, ha sido la posibilidad de obtener una legislación protectora, que otorgue mejores condiciones de trabajo, estabilidad en su empleo, salarios remuneradores, jornadas humanas, descansos y vacaciones, pues al obtener la fuerza necesaria han podido presionar sobre los órganos del poder.

Independientemente de la legislación protectora, los trabajadores han podido obtener relaciones más justas, en las que se han podido observar medidas mínimas de vida, a través del derecho a la contratación colectiva, que ha sido resultado directo de su derecho a la libre asociación.

II.- EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.

1. EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO.
2. MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.
3. EXPERIMENTOS Y TEORIA DE ELTON MAYO SOBRE -
EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.

1.- EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO.

Las empresas son unidades sociales complejas creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuenta con tres tipos de recursos; materiales (dinero, - material prima, equipo, etc), técnicos (procedimientos, manuales instructivos, etc), y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, etc). La administración laboral debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sean lo más productivos posibles; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Generalmente se presta atención a los resultados tangibles y se descuida lo intangible. Este es un defecto de los procedimientos de medición, por ejemplo, ningún balance indica los activos que tiene la organización en recursos humanos (habilidad, motivación, conocimiento, etc.), y sin embargo dependerá de sus recursos humanos el destino de la organización. Si sus miembros son capaces y pueden enfrentarse con éxito a la competencia y de aprovechar al máximo los recursos con que se cuentan, este podrá lograr sus objetivos.

Con lo anterior hemos querido poner de manifiesto que este capítulo tiene como finalidad proporcionar un marco elemental de la importancia del individuo en las organizaciones.

En la actualidad no es posible seguir con las consideraciones clásicas donde se ignora a las personas o bien hacen sus puestos demasiado simples sobre ellas. Un resultado de esta consideración es la brecha entre la teoría y la práctica entre las organizaciones, entre la forma en que las organizaciones debían trabajar y la forma como trabajan, por -----

ejemplo, la organización informal (que descansa en parte en las necesidades personales y relaciones interpersonales de los integrantes), no se toma en cuenta en el plan formal, la investigación de Hawthorne demuestra científicamente este importante aspecto humano de la organización y patentiza claramente que los principios psicológicos o sociales del comportamiento estaban funcionando en la sala de pruebas. La investigación también mostró que la teoría de la organización tiene que tomar en cuenta estos principios en alguna forma. Veamos brevemente algunos principios psicológicos y sociales que son importantes para lograr la adaptación de los miembros y la realización en la organización :

Personalidad.- El concepto de personalidad ayuda a denotar algo de la individualidad importante de las personas, algunos aspectos de la personalidad, son especialmente pertinentes al comportamiento humano en las organizaciones. Primero, la personalidad es relativamente estable, se forma durante los primeros años del desarrollo; infancia y niñez, sin embargo una vez formada la personalidad del adulto no cambia rápidamente, consecuentemente, el individuo llega a la organización con su personalidad como si fuera un rasgo "dado". Segundo, las características de la personalidad se dice que son generales. Esto significa que un individuo trata de expresar su personalidad distintiva en una variedad de situaciones. El no deja su personalidad en la puerta cuando ingresa a la organización. Tercero, la personalidad esta motivada, esto implica esfuerzos, deseos, necesidades o tendencias determinantes.

Necesidad de Afiliación.- Los hombres buscan compañía de los demás ya que es sociable por naturaleza, de ahí que todos los días conciente o inconcientemente se forza por obtener el afecto, cariño y la aprobación de las personas a quienes trata.

Motivos importantes del Yo.- Las personas estan generalmente motivadas para lograr y mantener un concepto favorable de si mismas. Desean pensar bien de si mismas, tener, en termino de Maslow, auto-estimación. En general, las reacciones de otros que implican aprobación, aceptación, respeto, atención o cualquier atributo de importancia o de valor para una persona, en algun sentido implican un acrecentamiento del YO; y otros como motivos de poder, de curiosidad, seguridad, emoción y motivación economicas que juega un papel importante en el desarrollo del individuo de las organizaciones.

Consideramos que ya han pasado los tiempos en que el trabajador era considerado y tratado como una máquina. Se ha superado incluso la etapa en que el trabajo del hombre era objeto de estudios únicamente con el fin de aumentar la productividad.

Hoy en día el trabajador se impone y domina a la empresa. El trabajo ha vuelto a humanizarse. Se reconoce al hombre como centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones y se convierte en su principal preocupación.

Todos los trabajadores contribuyen a la supervivencia y al progreso del mismo organismo social. El trabajo de uno repercute en el bienestar de los demás. Si las máquinas se detiene el organismo peligra; si las ventas decaen, hay desequilibrios financieros; si la dirección tropieza se reciente en toda la organización; todo ello depende, al fin y al cabo del trabajo del hombre.

2.- MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.

La acción es el principio de todo. En los negocios, como en cualquier otra actividad humana nada que tenga consecuencia ocurre sino hasta que un individuo decide actuar. Lo que llegue a lograr depende en forma considerable de hasta que grado y por -- que quiere hacerlo. Hasta aquí esto es obvio; más allá de este punto la índole de la motivación se torna compleja y sutil.

Todos los hombres tienen objetivos y estos afectan el modo en que trabajan. Es por ello que ha habido un volumen cada vez mayor de investigación por parte de psicólogos, sociólogos y - otros estudiosos, sobre los motivos que impulsan a la gente en el trabajo.

El éxito de toda organización depende de la buena voluntad de los miembros para trabajar en forma asidua y constructiva en ayudar a lograr los objetivos de la organización. Esta buena voluntad requiere que "cada miembro de la organización sienta que los objetivos son de importancia y que su propia tarea específica contribuye en una forma indispensable, hacia el logro de los objetivos de la organización. Debe considerar a su puesto como importante y significativo ".

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más", frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles se destaca la motivación hacia el trabajo; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de

las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en si mismo puede ser satisfactorio, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo en si mismo; por el contrario, debemos conocer los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

El individuo desarrolla un esfuerzo, (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización, por ejemplo; un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada pero sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tienen la materia prima, entonces no logrará esa elevada producción, su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo, este tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estan uno de otro, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios y entre mas separados menos se beneficiará la organización (si es que lo hay).

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más, a fin de cuenta muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Empero la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, como a continuación se muestra. (Anexo I y II).

ANEXO I

MOTIVACION

NECESIDADES INDIVIDUALES.

- SOBREVIVENCIA - SEGURIDAD
- ESTABILIDAD
- AFILIACION - INCLUSION
- AFECTO
- AUTO-ESTIMA - COMPETENCIA
- AUTO-EVALUACION
- REALIZACION - CRECIMIENTO
- DESARROLLO

RELACIONES SOCIALES Y -
DE TRABAJO.

- INDIVIDUO - GRUPO
- JEFE - SUBORDINADO
- GRUPO - GRUPO

CALIDAD DE VIDA
LABORAL

- ESTILO DE LIDERAZGO
- MODELO DE COMUNICACION
- OBJETIVOS COMUNES
- RECONOCIMIENTO
- PARTICIPACION
- TRABAJO DE EQUIPO
- ORGULLO DE PERTENENCIA
- MORAL DEL GRUPO
- BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA

CULTURA E
IDEOLOGIA

- VALORES
- CREENCIAS
- TRADICIONES
- PREJUCIOS
- ACTITUDES

ANEXO II

PRODUCTIVIDAD

- SEGURIDAD
 - AUMENTO, VIVIENDA
 - INDUMENTARIA
 - EMPLEO
 - PERTENENCIA A UN GRUPO

- EXPERIENCIA NUEVA
 - NECESIDAD DE EXPERIENCIAS
 - RELACIONES EN EL TRABAJO EN SOCIEDAD.
 - APRENDIZAJE DE NUEVOS PAPELES.

- RECONOCIMIENTO
 - DESEO DE SER ALGUIEN
 - DESEO DE SER IMPORTANTE
 - ELEMENTOS
 - PUESTO O CARGO RIQUEZA
 - CONOCIMIENTOS

- RESPUESTA
 - ANHELO DE SER NECESITADO.
 - DISFRUTE DE LA ASOCIACION.
 - PERMANENCIA DE ESA ASOCIACION.
 - PRIMERO ES EL GRUPO DESPUES EL INDIVIDUO.
 - EMPATIA
 - VALORES QUE SE BUSCAN : AMOR, AFECTO, AMISTAD Y RESPETO.

3.- EXPERIMENTO Y TEORIA DE ELTON MAYO SOBRE EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.

Mucho antes que la industria se convirtiera en un placentero coto de caza de sociólogos y psicólogos, el tiempo venía madurando un movimiento que legitimara las angustias moralistas de los gerentes para conceder a los trabajadores un mejor trato.

Estas famosísimas investigaciones, que de alguna manera pueden señalarse como el punto de partida del redescubrimiento de la importancia de las relaciones humanas en la empresa, surgieron de algún modo por casualidad o, para ser más precisos como un resultado de algo distinto que se investigaba.

La oportunidad que las relaciones humanas aguardaba, se presentó en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago, durante una serie de experimentos entre 1927 y 1932, el Ingeniero George A Pennon de la empresa mencionada, se había empeñado por mucho tiempo en averiguar cual era la influencia de diversos factores en la eficiencia del trabajo. Comenzó sus investigaciones, tratando de determinar los efectos que las variaciones en la eliminación, producía en lo que hoy llamaríamos la productividad de los obreros.

Después de ensayar diversos medios y sistemas de iluminación y distintas intensidades de la misma, se dió cuenta, con gran sorpresa de que aquel taller que se escogía para experimentar, siempre se producía un rendimiento superior al normal, independientemente de la intensidad y de los sistemas de la iluminación ensayados.

Pennon, había suspendido momentáneamente sus experimentos cuando se encontró con el famoso Prof. Elton Mayo, de la escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard. La teoría que Mayo desarrolló con base en estos estudios, afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y que este hueco

resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería, - el cual habían ignorado las modernas organizaciones industria - les.

La prescripción de Mayo fué : cultivar una mejor comunica - ción de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en to - do momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las -- mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converga con naturalidad. Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación, cosa que constituía una divergencia total de la -- imágen clásica de un mero "subordinado del patrón".

A partir de Mayo, casi todo teórico importante en relacio - nes humanas lo ha usado bien sea como trampolín o como amorti - guador contra el cual desarrollar ideas propias que se hayan en contraste, por tal razón, cualquier exámen serio que corriente - mente se sabe sobre motivación de gente en el trabajo debe co - menzar como Mayo y, más específicamente, con los estudios que = le suministraron sus propios puntos de partida.

El primero de los cuatro estudios principales de Mayo, tuvo lugar durante 1923-1924, en una fábrica téxtil de Fidadelfia, el problema que investigaba era excesiva rotación de personal - en un departamento donde el trabajo era particularmente monoto - no y extenuante.

Al principio, Mayo creyó que la razón para tal comportamien - to de los obreros debía ser la fatiga física, por lo que insti - tuyó una serie de periodos de descanso durante el día de traba - jo. En el proceso de programar estos periodos de manera más efi - caz la gerencia experimento con la idea de permitir a los traba - jadorés que ellos mismos formularan tal programación. El efecto fué violento : la rotación de personal descendió considerable - mente hasta casi el mismo nivel de los demás departamentos de - la planta, la productividad creció y las muestras de melancolía desaparecieron.

Mayo interpretó estos resultados como consecuencia, en parte de la eliminación de fatiga pero, principalmente, por haber permitido a los empleados que participaran en la dirección de su propio trabajo. El desánimo según intuyó, era resultado de tener que trabajar en un medio ambiente deshumanizado, es decir, como aburridos y aislados ciervos de hileras de máquinas impersonales una vez que la monotonía no solo se rompió, sino que esto se hizo por un proceso mediante el cual los mismos trabajadores desempeñaban un papel activo, ocurrió una importantísima transición, aquellos hombres que con anterioridad se habían sentido "solitarios", se unieron ahora en un grupo coherente. Lo que es más, este grupo se movilizaba en una suerte de sociedad con la gerencia, en vez de encontrarse en oposición a ella.

La emergencia de un espíritu de grupo no era un mero accidente, sino más bien una pieza crítica del rompecabezas de la motivación que con anterioridad faltaba.

El segundo y mejor conocido de sus estudios, tuvo lugar en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company, se inició con una serie de esfuerzos relativamente rutinarios, por parte de los ingenieros de la compañía para incrementar la producción, mediante una mejor iluminación, Utilizando el procedimiento experimental corriente. Modificaron el sistema de iluminación en ciertos salones de trabajo, manteniendo fija la atención en el ritmo de producción en tales salones experimentales, así como en un salón "testigo", donde no se había cambiado la iluminación. A pesar de la nitidez y buena intención del procedimiento, los resultados fueron en cierto modo exasperantes, sin importar que la luz fuera mas brillante, más opaca o constante la producción se fue para arriba en cada uno de los salones.

Fué entonces cuando se solicitó la ayuda de Mayo y los investigadores de la Harvard. Aventurandose por entre el cúmulo de --

factores que podrían haber sido la causa del alza de la productividad, pronto tuvieron que desechar lo relativo a la iluminación, sin embargo, iniciaron un procedimiento similar al de Chicago, pero esta vez variando los periodos de descanso y la duración del día de trabajo, en vez de alumbrado, a fin de impedir que factores presumiblemente "externos", como la motivación, -- influenciara los resultados, los investigadores hicieron un esfuerzo especial para que los trabajadores cooperaran uniformemente en todos los grupos, como cosa ya sabida, antes de variar las condiciones experimentales se pidió a los obreros que dieran su aquiescencia.

Nuevamente la curva de producción se elevó, en apariencia sin conexión alguna con la duración de los periodos de descanso o los días de trabajo. Resultaba claro que lo que estaba sirviendo de aguijón a la productividad se hallaba aún fuera del control de los experimentadores, no obstante sus elaborados esfuerzos por mantener constante todas las cosas, excepto la duración del trabajo y los periodos de descanso. Entonces, ¿ qué era precisamente lo que había salido mal ?, el grupo investigador comprendió que al tratar de mantener la pureza científica del experimento, inadvertidamente habían despertado un poderoso motivador, hasta entonces dormido, Mayo escribe :

"" Un cambio experimental más importante se introdujo cuando los encargados buscaban la forma de mantener la situación humanamente estable, pidiendo cooperación de los trabajadores. Lo que ocurrió en -- realidad fué que seis individuos se convirtieron -- en equipo y este equipo se mostro de todo corazón y espontáneamente colaborador con el experimento""

Al seleccionar a unos cuantos trabajadores de entre muchos, para que participaran en un experimento, el grupo de Mayo les -- había despertado una especie de sentimientos de : "elite" o -- "aristocracia", entre ellos mismos, cuando tal cosa se combinó --

dandoles cierto control sobre su propio día laborable, la moral se atrecentó y, junto con ella, la producción. El grupo experimental estaba trabajando bajo condiciones de motivación que --- eran distintas a las que existían en el resto de la planta, a estos obreros los estaban tratando como si fueran elementos importantes y de tipo único, poseían una importante voz en la decisión de como manejar su propio tiempo y se sentían a salvo -- contra las demandas rutinarias y restricciones de la gerencia. En otras palabras todo parecía indicar que "tratar a los obreros como seres humanos", permitirles unirse en grupos naturales y relevarlos de controles impersonales daba origen a motivos -- que podrían mejorar violentamente la producción.

Con objeto de determinar con mayor precisión la índole de tales motivos, el grupo de investigadores de Harvard se embarcó en la fase de entrevistas del estudio de Hawthorne, lo que constituía en verdad un proyecto heroico, ya que requería más de -- veinte mil entrevistas, la finalidad era descubrir que existía en la mente de los trabajadores y que relación tenía éste, si es que lo había con su productividad.

El resultado de éstas reveló que la vida en la fábrica era normalmente un aspecto más bien desagradable, mientras que la vida fuera de ella no lo era igual. Las entrevistas detectaron una especie de resignación pasiva entre el personal ordinario, ello lo llevaba a formar asociaciones informales durante las -- horas de trabajo : estas eran una especie de defensa natural, -- aunque inadecuada, contra el anonimato en la vida dentro de la empres, y contra su papel puramente receptivo de las ordenes, un trabajo insuficiente solo significaba para ellos reprimendas y castigos en tanto que el trabajo bien hecho se tomaba como lo más natural.

Así pues, se hizo claro que el grupo informal poseía dos fi los en lo tocante a la productividad, cuando el grupo coadyuvaba con el gerente la productividad se elevaba, casi podía decir

se que el elevado ritmo de rendimiento era una forma regocijante de manifestar autoridad de grupo sobre su propia tarea, pero cuando el grupo se sentía en oposición a la gerencia (como ocurrió casi inevitablemente cuando los trabajadores se sentían -- tratados en forma impersonal o se le subordinaba en exceso), -- la productividad descendía casi al mínimo que la gerencia podía tolerar, los obreros no veían razón alguna para complacer a la administración cuando ésta se le manifestaba evidentemente hostil o, por lo menos, demostraba su ineptitud para reconocer que ellos tenían necesidades de seguridad y dignidad que se veían frustradas en la planta.

Los estudios de Hawthorne terminaron en 1932, debido a lo severo de la gran depresión de entonces.

Sin embargo durante los dos últimos estudios principales de Mayo prevalecía una atmósfera diferente, dichos estudios tuvieron lugar durante la segunda guerra mundial.

El tercer estudio de Mayo se concentró en tres compañías -- metalúrgicas en una ciudad de la costa del Este y se efectuaron en relación con el ausentismo en plantas encargadas de artículos para la defensa nacional.

Pronto encontraron los investigadores que el taller de fundición de una compañía mostraba un índice de ausentismo notablemente inferior a cualquiera de las otras dos, ahí se encontraron con un vivaz espíritu de equipo que hacía que los trabajadores hicieran mantener su record de buena asistencia, en bien de la reputación del grupo y evitar una muda desaprobación informal del grupo, que de modo efectivo censuraba toda ausencia innecesaria.

El cuarto estudio de Mayo, se llevó a cabo en una planta de aeronaves, al Sur de California, en 1944, en un grado mucho mayor que en las plantas de la costa del Este, la población de --

trabajadores ahí se encontraba en un constante estado de fluctuación: la gente emigraba e inmigraba a esa zona en grandes cantidades. Los cambios del personal eran elevadísimos y consecuentemente, también el ausentismo, para agravar la situación en medio de tal inestabilidad muchas plantas estaban expandiendo su fuerza laboral hasta 10 ó 20 veces de lo normal.

No obstante Mayo encontró algunos departamentos que estaban resistiendo tan caótica situación, estos departamentos eran de tres tipos. El primero de ellos estaba constituido por un pequeño grupo donde una mayor intimidad conglomeraba a los hombres en un núcleo homogéneo. El segundo tipo era un grupo mayor donde un núcleo de personas fuertemente motivadas ejercía considerable influencia sobre los demás para fijar el ritmo de trabajo, el ejemplo que ponían estos elementos al presentarse al trabajo con toda regularidad, parecía desalentar el ausentismo en los demás. El tercero y el más importante de ellos por lo que a Mayo concernía, era un grupo cuyo espíritu de equipo era el objetivo deliberado de su gerente.

Los records de asistencia y productividad de este último equipo de grupo eran sencillamente fenomenales y Mayo comprendió que no se trataba de un mero accidente, los hombres que se hallaban a cargo estaban convencidos de que la solidaridad debía ser en particular su objetivo más importante, a fin de alcanzar la meta final de una alta productividad sostenida. Para lograr esto se dedicaron a facilitar el trabajo de sus obreros, a actuar como intermediarios entre los hombres y los directivos superiores y a escuchar con atención cualquier reclamación o sugerencia que sus obreros pudieran hacer, en otras palabras no los ignoraban, los subordinaban o meramente controlaban.

Como consecuencia de ello, los hombres tenían la sensación de ser importantes y no meramente objetos ya dados por hecho; cada hombre se percataba bien del record del grupo sufriría si el aflojaba y todos tenían la firme determinación de no permitir

que tal cosa ocurriera. A los ojos de Mayo, los grupos de este tipo constituían los prototipos de lo que la supervisión industrial debe ser, si en lo futuro se querían evitar los conflictos.

Conforme Mayo analizaba los cambios en la moral que tenían lugar después de que los hombres comenzaban a pensar en si mis mos como integrantes de un grupo se convencían más y más de -- que habían finalmente dado como un fenómeno cuyo significado iba mas alla de plantas particulares en las que lo había observado.

CONCLUSIONES DE LOS EXPERIMENTOS DE ELTON :

- 1.- El aumento del rendimiento se debía mucho mas al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores y solo secundariamente a las demás modificaciones efectuadas en la iluminación, ritmos de trabajo, formas de pago, etc.
- 2.- Los individuos que se reúnen para ejecutar un trabajo en común, no siguen actuando igual que lo hacen cuando trabajan solos, sino que contribuyen una nueva realidad que es grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y complejas relaciones, totalmente nuevas que además se influyen recíprocamente.
- 3.- Cuando a los trabajadores se les impone una determinada pauta del comportamiento, sin tratar de asociarlos de algun modo en la elaboración de las decisiones se crean en ellos conflictos, inhibiciones y aun a veces se favorece, y hasta se les inclina a formas de deslealtad con la empresa ya que juzgan que una actitud meramente pasiva, no va de acuerdo con su dignidad humana.
- 4.- Entre las cualidades que se requieren en los jefes, sobre todo en los del nivel intermedio, es primordial --

la de "saber oír" por lo tanto debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista en todo aquello que concierne a su trabajo - el solo hecho de que los inferiores puedan expresar - sus ideas mejorara su colaboración y su rendimiento.

III.- PLANEACION Y CONTROL DEL RESPONSABLE
DE LA FUNCION DE RELACIONES LABORALES
EN LA ORGANIZACION.

1. INTRODUCCION
2. REQUISITOS
3. SOLIDAS RELACIONES LABORALES Y
REQUISITOS PARA LOGRARLAS.
4. SITUACIONES PROBLEMA S EN LAS
RELACIONES OBRERO-PATRONALES.
5. EFECTO DE LAS SITUACIONES
PROBLEMAS.

1.- INTRODUCCION.

En su concepto más amplio, Relaciones Laborales son las inter-acciones que se dan entre los miembros de la organización de trabajo con motivo de la prestación de servicios; esta prestación es fuente de derecho y obligaciones para los dos extremos de la relación, por lo tanto puede decirse que son la cúpula del trato en el trabajo bajo la cual se contienen todas y cada una de las acciones que se dan con motivo del mismo, tales como el reclutamiento y selección de personal, su inducción, adiestramiento, su seguridad, su remuneración, su política de prestaciones, jubilación y aún su salida de la organización.

Las relaciones laborales en todas las empresas se deben encausar dentro del marco de conducta establecido por la Dirección General, que tiene como objetivo que su personal debe ser tratado con base a principios de justicia, equidad, rectitud, respeto, verdad y sensibilidad y que constantemente se luce por el bien común.

Los objetivos de la administración laboral no pueden estar desligados al de la empresa, que se define como la producción de bienes socialmente útiles con la calidad y cantidad óptima y con rentabilidad justa.

Relaciones laborales colabora para el logro de este objetivo promoviendo que la dirección y los integrantes de la fuerza de trabajo coordinen sus esfuerzos y persigan logros en beneficio común, obteniendo así la confianza del personal y dandoles asistencia en los problemas que se presentan en el medio laboral.

2.- REQUISITOS.

Como ya se ha mencionado la labor del especialista de -- relaciones laborales, no es fácil y requiere una serie de experiencias, las cuales se deberán obtener a través del tiempo y crecimiento profesional.

A continuación expondré los requisitos mínimos tanto técnicos como personales que deberá tener para el manejo de las relaciones laborales.

Iniciaré por los requisitos de carácter personal, ya que considero que de no cumplirse estos, será muy difícil que se pueda llegar a cumplir los requisitos técnicos; deberá ser una persona que esté y que viva convencida de la magnitud e importancia que tiene el hombre en forma individual y -- como ente social, que se dignifica a través de su trabajo, realizando este con la mayor calidad y productividad esperada; estar dispuesto a convencer y a concientizar al empresario que los trabajadores no son un número o una herramienta más que le cuesta dinero y que trata de trabajar menos y ganar más, de igual forma dicho especialista tendrá que convencer y concientizar al obrero que no se le explota, que gana lo que trabaja y que efectivamente comparte el logro y crecimiento de la organización.

Como se podrá ver esta especialización la envuelve una serie de posiciones poco flexibles y que si aunadas a estas posiciones mencionamos la de un Artículo 123 Constitucional, al Congreso del Trabajo, a la Ley Federal del Trabajo, a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a partidos políticos tantos de derecha como de izquierda sin dejar de mencionar a los radicales, a la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.), sindicatos de industrias, sindicato de empresas, manifestaciones por sindicato, problemas de titulari

dad de contratos colectivos, etc., y por si fuera poco, el concepto empresarial que se tiene del hombre de relaciones laborales/industriales, que describe el Sr. Víctor E. Molina Azamar, en su libro titulado "Como se trabaja en las empresas mexicanas" :

"" Hay un personaje en las empresas mexicanas que se distinguen por que siempre va de un lado para otro, parece que trabaja mucho pero en realidad hace poco, son los llamados gerentes de relaciones laborales/industriales, los que en un ayer no muy lejano eran conocidos con el nombre de jefe de personal; hoy se han rebautizado y se han refinado, son cultos, de ademanes suaves y de elegante vestir, no levantan la voz y huelen bien, frecuentemente visitan la fábrica y ya no llevan látigo en la mano y ni insultan ni maltratan a nadie, hoy llaman a todos por sus nombres, Jorge, como está tu esposa ? ya se alivió ? paternalmente tratan a sus obreros como si fueran sus hijos, reparten palmaditas y compiten en sonrisas como Mr. Amigo cuando éste en 1946 a 1952 las prodigaba a diestra y siniestra acuden a seminarios para hacer contactos y conseguir otra chamba o por lo menos para hacer presente a sus empresas, si son ponentes buscan salir en cuanto foto sea posible para explotar el físico. Para estos personajes de nuestra empresa siempre existe la gran familia, así tenemos "la gran familia" de tal empresa, "la gran familia de tal otra", y tal vez tengan razón porque normalmente en las familias sus miembros están como perros y gatos, aunque el termino de este caso es utilizado para indicar que todos se aman con locura y desesperación.""

"" Ayer los jefes de personal sacaban a patadas al elemento que ya no queria el patrón, hoy es con mano izquierda, refinadamente, la Ley del hielo, el cambio de oficinas de ínfima categoría, ponerles un jefe mediocre, la amenaza de dar una mala referencia, el circular su nombre entre -

las empresas, etc, forman parte del acerbo de experiencias y armas para "convencer" al rebelde especialmente a los empleados, los que constituyen hay la peor servidumbre del país y por quienes nadie levanta la voz".

La diferencia entre un jefe de personal de ayer con un -- gerente de relaciones industriales de hoy es que, antes era - en seco y ahora es con vaselina, siendo los resultados exactamente los mismos y las famosas relaciones industriales continúan por los suelos.

En este trabajo del área de relaciones laborales hay una constante que es el trato permanente, la comunicación y la relación con las personas, ya sean por unidad o por grupo, lo que requiere del especialista encontrar satisfacción en poder inter-relacionar con estas. Se requerirá habilidad para escuchar y entender para dar una rápida solución a los problemas.

Capacidad analítica y deductiva, que le permite determinar cual es el momento preciso de un compromiso o solución, lo que nos lleva a que se requiere de una persona que sepa negociar.

En cuanto a los requisitos técnicos, serán enunciativos -- más no limitativos, dado que la aplicación de estas y usos de ellos se verán determinados por la magnitud del centro de trabajo y sus características particulares en cuanto a las relaciones laborales.

Las bases fundamentales se encuentran establecidas en modelos de controles, procedimientos, manuales y de acciones -- preventivas.

En cuanto a los controles, no todas las cosas será fácil tenerlas debido a que las relaciones humanas son muy subjetivas , lo que impide tener elementos de medición reales o re -

presentativos, pero en cuanto a la estadística de todo aquello que se pueda graficar de alguna manera, será una información representativa de la realidad de lo que esta sucediendo en el centro de trabajo y permitirá pronosticar y tomar decisiones para realizarse en acciones.

Tener claramente definido el objetivo y misión de la empresa; partiendo aquí que dentro de esta misión y objetivo el --- área de relaciones laborales juega un papel trascendental, esto lo presento así con el propósito de manejar una situación ideal, para que en base a esto se pueda ir de lo general a lo particular.

Contando con un entendimiento claro del objetivo, de la misión y la filosofía de organización, podemos jerarquizar las necesidades tanto de la empresa, como de las del trabajador, procediendo a establecer los objetivos del área, estableciendo la infraestructura adecuada que se requiere para alcanzar dichos objetivos.

Establecer un manual de relaciones industriales donde se plasmen las políticas y procedimiento, para la correcta y adecuada administración de personal tanto de confianza como sindicalizado. El cual deberá ser congruente con lo establecido en el contrato colectivo de trabajo y deberá de conocerlo cualquier persona que tenga gente a su cargo.

Los departamentos que configuran el área de relaciones laborales deberán establecer objetivos muy claros, que a su vez colaboren para que el área como tal, alcance sus objetivos, -- los departamentos que colaborarán serán administración de personal, capacitación y desarrollo, desarrollo organizacional, -- seguridad y la misma de relaciones laborales..

Teniendo como principales funciones proporcionar el servicio soporte e información necesaria a relaciones laborales para la adecuada y correcta administración de los recursos humanos de la organización.

Cada uno de estos departamentos será responsable de contar con controles informativos al día, de los puntos que atañen a su responsabilidad, los cuales serán para Administración de Personal :

- Número de trabajadores permanentes y temporales por área, departamento y centro de trabajo.
- Control del movimiento de personal, altas, bajas, cambios, vacaciones, suplencias, terminaciones de trabajo y contrataciones.
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, programación y realización de eventos socio-culturales.
- Administración de servicios al personal.
- Administración y control de sueldos y prestaciones, encuestas salariales y de compensación.

Para Capacitación y Desarrollo :

- Detectar necesidades de capacitación por área, departamentos e individuo.
- Elaborar programas de readiestramiento y capacitación a todos los niveles, conjuntamente con las comisiones respectivas, vigilar su aprobación y cumplimiento ante las autoridades competentes.
- Facilitar e implantar los cursos correspondientes, programando a los participantes e instructores necesarios.
- Control del avance y cumplimiento de los programas así como la elaboración y entrega de constancias.
- Determinar el potencial de los individuos en la organización.
- Establecer rutas extrategicas o tubos de desarrollo para el personal, lo que se conoce como la preparación de reemplazos.

- Estar al tanto de las modalidades en cuanto a capacitación, tanto oficiales, como nuevas técnicas de aprendizaje.
- Controlar los ascenso escafonarios.

Para Seguridad :

- Establecer la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, adiestrando y vigilando el cumplimiento de las normas de seguridad necesarias y establecidas en el centro de trabajo.
- Proporcionar a todo el personal cursos de seguridad, tanto de su trabajo, como de toda la empresa, proporcionar y vigilar el uso correcto del equipo de seguridad personal.
- Detectar riesgos de trabajos, violaciones a la seguridad, - detectar las causas que lo motivaron, analizar las desviaciones, proponer y vigilar la corrección así como su implementación y definición.
- Efectuar todos los trámites ante el I.M.S.S, sobre lo referente a accidentes de trabajo.
- Participar en eventos de seguridad y previsión social que permitan mejorar el servicio al personal en estos renglones.

Para Relaciones Laborales :

- Contar con toda la información de los demás departamentos - para conocer gráficamente como se encuentra el centro de -- trabajo.
- Contar con información periódica de los departamentos de -- producción, ventas, financiero, ingeniería y nuevos proyectos para conocer los números de la compañía.
- Registro de todos los asuntos tratados con el sindicato, -- así como las modificaciones al cumplimiento del Contrato Colectivo de Trabajo y sus soluciones.
- Realizar pláticas semanales con el Comité Sindical.
- Impartir cursos de interpretación del contrato colectivo de trabajo, reglamento interior de trabajo, Ley Federal del -- Trabajo y cualquier modificación a las condiciones de trabajo.

- Proporcionar asesoría laboral a las demás áreas del centro de trabajo.
- Vigilar y atender las demandas laborales en contra de la compañía.
- Participar en eventos laborales a nivel de Asociaciones, - estar permanentemente informado de los acontecimientos laborales de la zona, del país de centrales obreras y de sin sindicatos de oposición.
- Contar con radiografías de cada uno de los trabajadores en cuanto a su desarrollo en el trabajo, sus características e inclinaciones personales tanto individuales, sociales y familiares, así como sus inquietudes.
- Tener detectado tanto a los líderes formales como informales.
- Conocer a todos los trabajadores, convivir con ellos en -- eventos formales e informales.
- Realizar recorridos diarios en el centro de trabajo.
- Mantener informadas a las demás áreas de la compañía de los acontecimientos laborales de la empresa, con el propósito - de tomar decisiones conjuntas.

Todo lo antes mencionado es enunciativo y no limitativo, ya que considero que el usar requisitos personales y técnicos como mínimos permitirán una mayor facilidad y objetividad en la administración de las relaciones laborales en cualquier -- centro de trabajo.

De la responsabilidad del especialista de relaciones laborales que habla este capítulo se basa en los dos puntos presentados con anterioridad, pero ahí no termina su función ya que en la medida que desee ser un profesional tendrá que contar con las siguientes responsabilidades a su cargo.

3.- SOLIDAS RELACIONES LABORALES Y REQUISITOS PARA LOGRARLAS.

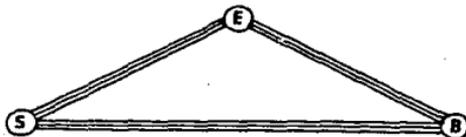
Las empresas llevan a cabo una serie de acciones orientadas a reforzar las relaciones entre los distintos elementos - que intervienen en las relaciones laborales, estos elementos son : la empresa (s), los líderes sindicales(s) y los trabajadores miembros del sindicato o también conocidos por la base (b).

Las relaciones entre estos elementos deberán ser muy fuertes (===) para que exista un clima propicio para el desarrollo de actividades de colaboración, democracia sindical, solución de los problemas de los trabajadores y preocupación de mejorar la productividad de la empresa. Esto en suma constituye la escena de unas relaciones obrero-patronales sanas.

El debilitamiento de las relaciones entre cualquiera de estos elementos pone en peligro la estabilidad de obrero-patronal, independientemente de que la causa pueda atribuirse a la empresa o al sindicato. Sin embargo, es la empresa la responsable de propiciar esas relaciones fuertes; de ella misma, del sindicato y sus trabajadores.

La situación ideal se presenta en forma esquemática, en donde existe equilibrio de fuerzas en las relaciones entre los distintos elementos.

SITUACION IDEAL DE LAS RELACIONES
OBROERO - PATRONALES



REQUISITOS PARA LOGRAR LAS BUENAS RELACIONES

De la empresa hacia los líderes sindicales (E)→(S), mantenerlos informados de la marcha de la empresa, sus problemas, sus existos, sus planes en lo futuro, etc. Propiciar el desarrollo personal de su comité ejecutivo capacitándolos en sindicalismo, la Ley Federal del Trabajo y el manejo y conducción de juntas entre otros aspectos.

Respetar y apoyar al Comité ejecutivo, darle su lugar como elemento clave en las relaciones obrero-patronales. Mostrar -- interés por la labor que realizan en beneficio de sus agremiados y actuando en todo momento de manera honesta, abierta y -- con apego a las disposiciones legales.

De la empresa hacia la base (E)→(B). Mostrar interés -- por el desarrolló integral del trabajador creando condiciones de trabajo cada vez mejores, de acuerdo a las responsabilidades de la empresa, otorgando dichas mejoras aún antes de que el sindicato las solicite. Capacitar a los trabajadores en su trabajo para propiciar su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

Analizar y resolver los problemas de los trabajadores con firmeza pero con un onfoque de ayuda y enseñanza, más que de manera dictatorial, hay que darles oportunidad para que aprenda a conocernos.

Involucrar al sindicato tanto en la solución de problemas de los trabajadores como en el otorgamiento de beneficios de modo que la empresa refuerce la relación sindicato-base, fomentar las actividades y eventos en que participen tanto el trabajador como su familia.

Del sindicato hacia la base (S)→(B), trabajar en la atención y solución de los problemas de los trabajadores de común acuerdo con la empresa.

Mantener informada a la base sobre la marcha de la empresa y sobre los planes de trabajo que conjuntamente se llevan a cabo en ella.

Coadyuvar con la empresa en la creación de actitudes de superación entre los trabajadores, condenando actitudes y conductas que propician la ineficiencia y la irresponsabilidad.

De la base hacia el sindicato (B)→(S), exigir que el comité ejecutivo se dedique a la atención y solución de sus problemas, apoyar y respetar las decisiones que tome su comité ejecutivo.

De la base hacia la empresa (B)→(E), considerar que forma parte de la empresa y que la solución de los problemas de está, requiere de su participación honesta y entusiasta. Respetar y apoyar las decisiones administrativas de la empresa, participar en las actividades que directamente o conjuntamente con el sindicato realice la empresa.

Como resultado de esas relaciones entre los elementos mencionados, existirá un clima obrero-patronal en el que :

- La empresa tiene comunicación y apoyo fuertemente tanto para el sindicato como para su base.
- El sindicato encuentra apoyo tanto de parte de la empresa como la empresa le ayuda a resolver sus problemas.

4.- SITUACIONES PROBLEMA EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.

La situación ideal antes mencionada en la que existe un equilibrio de fuerza entre los elementos de las relaciones obrero-patronales, puede lograrse cuando se dan ciertos supuestos :

- La empresa cree en el sindicalismo y pugna por la preparación de sus líderes y por el desarrollo integral de sus trabajadores.
- El sindicato cree en su visión y genuinamente se preocupa por el bienestar de sus agremiados, por la marcha eficiente y productiva de la empresa.
- Los trabajadores ven que su sindicato y empresa los toman en cuenta, se preocupan por ellos y resuelven sus problemas de acuerdo a sus posibilidades.

Cuando esta relación de equilibrio se desajusta como comentaré más adelante, la empresa se queja de que los trabajadores son inproductivos, de que el sindicalismo es negativo; el sindicato se queja del excesivo control o completo desinterés de la empresa y de la incomprensión de sus agremiados; los trabajadores se quejan de que la empresa no se preocupa por ellos y que el sindicato no les responde.

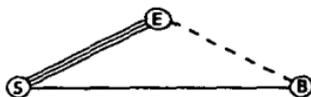
Aún cuando las causas de este desequilibrio pueden encontrarse indistintamente en alguno de los elementos de las relaciones obrero-patronales, la causa primaria radica en la empresa. Es la empresa en función de sus recursos y preparación quien más puede hacer para lograr el equilibrio deseado. Muchas veces aún cuando la empresa actúa de buena fé por desconocimiento permite que la relación de los elementos se debilita, de este debilitamiento a los grandes problemas obrero-patronales hay solo un paso.

Por eso es conveniente analizar las situaciones que presentan cuando estas relaciones de fuerza se debiliten y el tipo de problemas que pueden generar. Generalmente este debilitamiento es gradual y se presente de la siguiente manera :

=== RELACIONES MUY FUERTES _____ RELACIONES DEBILES
--- RELACIONES FUERTES - - - - - RELACIONES MUY DEBILES

Conforme las relaciones van debilitandose la posibilidad de problemas obrero-patronales aumenta.

RELACIONES E - B MUY DEBILES Y S - B DEBILES



Existen muy fuertes relaciones empresas sindicato y aquí generalmente la empresa se preocupa de otorgar privilegios - al comité ejecutivo y principalmente al Secretario General, piensa que de esta manera esta asegurando tranquilidad obrero-patronal y aunque así sucede esto es solo a corto plazo.

Esta situación se caracteriza por la manipulación por -- parte de la empresa de sus líderes sindicales.

Al obtener privilegios y canogias generalmente los líderes sindicales descuidan a su base; como es necesario cubrir las apariencias existen relaciones con la base, pero estas - se van debilitando.

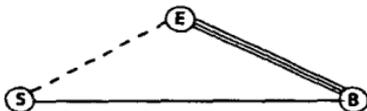
Pensando que con lealtad y apoyo de los líderes sindicales las relaciones obrero-patronales estan aseguradas, la em empresa descuida su relación con la base. Generalmente la rela ción Empresa-Base es muy débil y se caracteriza por actitu - des y acciones dictatoriales por parte de la empresa.

Problemas en potencia de esta situación.- La base con ra zón desconfia de su propio sindicato y de la empresa, no es

raro que impugne las decisiones de sus líderes y que desarrollen actitudes agresivas hacia la empresa sobre todo en asuntos críticos. Conforme pasa el tiempo los líderes van perdiendo el apoyo de su base y el debilitamiento en esta relación propicia la infiltración de elementos no afines al sindicato y la empresa.

Las relaciones laborales se caracterizan por una falta de colaboración por parte de la base, misma que puede llegar al tortuguismo en caso extremo.

RELACIONES (E) - (S) MUY DEBILES Y (S) - (B) DEBILES



Existen muy fuertes relaciones entre la empresa y la base, la empresa se preocupa de atender y resolver los problemas de los trabajadores, piensa que de esta manera asegurará la tranquilidad obrero-patronal al igual que en la situación anterior, esto se garantiza a corto plazo y posiblemente hasta mediano plazo.

Esta situación se caracteriza por la manipulación por parte de la empresa hacia sus trabajadores.

Generalmente es esta situación la empresa descuida su relación con el sindicato ya que considera que tiene el apoyo de los trabajadores, el sindicato al buscar el apoyo de la empresa descuida su relación con la empresa.

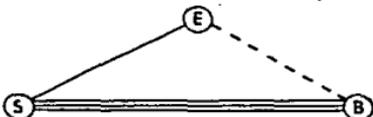
Esta situación generalmente se da cuando los líderes o su sindicato son débiles y representan a la base solo de manera parcial.

Problemas en potencia de esta situación, al no existir comunicación entre el sindicato y la empresa ni apoyo de esta al primero, el campo es propicio para que en problemas críticos se infiltre algún líder ajeno a los intereses del

sindicato, su preparación y conciencia sindical son escasas y puede por lo tanto ser mejoradas por líderes externos.

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

RELACION (E) - (B) MUY DEBIL Y (E) - (S) DEBIL



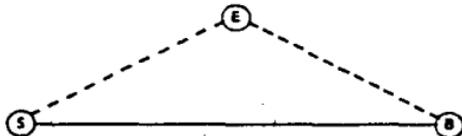
Existen muy fuertes relaciones sindicato base y aquí generalmente la empresa no presta mucha atención a sus asuntos obero-patronales, el sindicato tiene la representación y apoyo de la base.

Generalmente en esta situación existe una relación débil empresa sindicato y la empresa no se preocupa por sus trabajadores, es el sindicato quien capitaliza cualquier logro. - La base hará lo que el sindicato decida.

Problemas en potencia de esta situación al existir muy fuertes relaciones sindicato base y ser débiles las demás -- relaciones, la empresa tiene pocas posibilidades de influir positivamente a la base.

El asunto crítico será el sindicato el que fije la pauta a seguir, surgirán constantemente problemas de menor y mayor importancia, esta situación se caracteriza por un alto volumen de quejas y conflictos obrero-patronales.

LA RELACION (E) - (S) Y (E) - (B) MUY DEBILES
(S) - (B) DEBILES



esta situación siendo las relaciones empresas sindicato y empresa muy débiles todo puede pasar, generalmente la empresa no tiene idea de como manejar sus relaciones obrero-patronales. El sindicato no tiene apoyo de la base ni tampoco su representación. La base se siente sin apoyo por parte de la empresa y del sindicato.

Problemas en potencia de esta situación, esta situación propicia cualquier tipo de infiltración.

Generalmente existen problemas de identidad entre los tres elementos de las relaciones obrero-patronales pero a corto plazo por raro que parezca, el clima laboral es tranquilo se trata de una bomba que no se sabe cuando va a explotar. Se van acumulando resentimientos hacia la empresa y hacia los líderes sindicales por parte de la base, la empresa se queja del sindicato y sus trabajadores pero no hace nada por mejorar la situación y el sindicato a su vez se queja de la empresa y de la base sobre la que no tiene poder.

5.- EFECTOS DE LAS SITUACIONES PROBLEMA

Cada una de las situaciones problemas anteriormente mencionadas implica una cierta posibilidad de infiltración de líderes con intereses ajenos a los de la base, de la empresa e inclusive a veces hasta del sindicato y en cada situación existe también un determinado grado de resentimiento de la base hacia la empresa y hacia el sindicato.

IV.- ESTRATEGIA Y TACTICAS DE NEGOCIACION EN
LAS REVISIONES DE CONTRATOS COLECTIVOS
DE TRABAJO.

1. BASES PREPARATORIAS E INFORMACION --
NECESARIA PARA LA REVISION.
- 2.-NEGOCIACION NO COMPETENCIA.
3. PERMANENCIA DEL NEGOCIADOR, AUDACIA,
AGUDEZA, AUTOCONFIANZA.
4. TEMPLE, AGILIDAD DE RESPUESTA Y FIR-
MEZA, Y HABILIDAD PARA ESCUCHAR.
5. LEGALIDAD DE LOS CONTRATOS COLECTI -
VOS.
6. CONTENIDO DEL CONTRATO COLECTIVO DE
TRABAJO.
7. REVISION DEL CONTRATO COLECTIVO DE
TRABAJO.

IV.- ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE NEGOCIACION EN LAS REVISIONES DE CONTRATOS COLECTIVOS.

INTRODUCCION.-

La historia de la humanidad ha visto la luz con las más violentas guerras y con las más variadas negociaciones. Ello depende del grado de civilización al que haya llegado a la sociedad en la cual se da la negociación, en su problemática historia, a través de los siglos el hombre ha descubierto dos formas para ajustar esas diferencias; peleando para imponerse por la fuerza o negociandola.

De la primera ha surgido la ciencia de la guerra; la segunda da origen a la técnica de negociación. Esta supone que el hombre posee la serenidad, inteligencia y ética necesaria para reconocer y aceptar, entre una serie de posibilidades - aquellas que puede solucionar la diferencia en la mejor forma, esto es de manera que convenga a todas las partes involucradas.

De aquí la importancia de este capítulo por que ayuda a preparar al profesional de las relaciones laborales, como un negociador en potencia para participar en forma efectiva en negociaciones tales como de contratos colectivos de trabajo, convenios laborales, rescisiones de contrato, etc., pretendiendo que sea una ayuda para mejorar sus relaciones interpersonales y resolver sus problemas, desde los más serios -- hasta las más simples cuestiones cotidianas.

1.- BASES PREPARATORIAS E INFORMACION NECESARIA PARA LA REVISION.

Como en muchas otras actividades humanas una preparación deficiente para la negociación puede originar no solo la falta de éxito en el proceso, sino serios perjuicios para las partes involucradas a mas largo plazo. Generalmente ambos negociadores tienen mucho en juego y el temor de no obtener los resultados deseados les obliga a estar lo mejor dispuestos posible; sin embargo no siempre sucede así y entonces sobrevienen los fracasos..

Por eso en la medida en que el negociador tenga conocimiento de sí mismo y de su oponente, del objetivo general de la negociación y de los medios y recursos que le permitirán alcanzarlo, gozará de mayor ventaja para sentar las pautas de aplicación de su propio esfuerzo.

De aquí que cada negociador se prepara en forma distinta siguiendo criterios también diferentes; pero sea cual fuere la preparación, solo la certeza de haber completado esa fase puede dar a cada uno la tranquilidad propia de los triunfadores.

Ante la perspectiva pues, de una negociación, vale la pena organizar las tareas, es decir, desarrollar una labor previa. La preparación comienza en el conocimiento del propio negociador; implica, una forma de autoevaluación, cuyo objetivo principal puede ser eliminar cualquier defecto de personalidad y conducta que pudiera afectar la capacidad de negociación o cualquier manifestación que pudiese actuar en propio perjuicio. La forma de efectuar este exámen debe elegirlas el negociador mismo, en la conciencia de que el mejor

método indudablemente será el que le proporcione resultados óptimos a él en lo personal, que le permita ampliar su área de dominio.

Dentro de esta misma fase de la preparación se encuentra el mismo tipo de evaluación del oponente en la medida - de lo posible, evaluación que se verá reforzada por el proceso continuo de exámen de su conducta durante toda la negociación. Esto supone la investigación sistemática de todas sus características que faciliten el proceso. Estudiar el - pasado del oponente, sus transacciones previas (éxitos como fracasos), sus características intrínsecas (lecturas preferidas, bebidas predilectas, motivaciones, apetitos, ambiciones personales), su actividad social (aficiones, pasatiempos, cultura, inclinaciones políticas), en fin todo aquello que al negociador le permita aumentar sus posibilidades en la predicción y en el correcto establecimiento de la táctica de negociación.

El aspecto de la táctica es también ponderable durante la fase preparatoria de la planeación estratégica, con frecuencia se habla de una adecuada preparación para obtener - resultados excelentes y se omite la ejecución, o sea, la -- idea del planteamiento táctico, la ubicación aquí, es decir, cuando, donde y con que intensidad ha de aplicarse cada uno de los recursos; proporciona la primera visión completa de lo que ha de ser el éxito del proceso, y es conveniente tenerla en cuenta en todo momento, así durante la fase de planeación estratégica como durante el desarrollo de la negociación.

Así como la preparación de los recursos antecede a cualquier negociación, el mantenimiento de los mismos es parte esencial del proceso. Su influencia es solo una pequeña condicionante en el resultado; sin embargo de suma importancia a largo plazo aún en tiempo de no negociación será neces-

rio mantener una vía de afluencia, de recursos, de manera que se pueda asegurar una plataforma bien fundamentada al inicio de una determinada negociación; y antes del proceso tendrá que haber un período de actualización y complementación de recursos.

Cuanto más grande y poderoso sean los motivos de la negociación, y cuanto mayores sean los intereses en juego, tanto más afectará la existencia y en animo de las organizaciones o empresas involucradas.

2.- NEGOCIACION NO COMPETENCIA.

En el inicio de cualquier negociación existe la probabilidad del accidente, la posibilidad de que la buena o mala suerte se incline a favor de una u otra de las partes, la probabilidad que sobrevenga lo fortuito. Así, el espíritu de los participantes en un proceso a menudo se mueven mas en este sentido que hacia el cálculo exacto que resulta de la deducción lógica, y en esta dinámica el valor y la confianza en si mismo y en sentido de las cosas se valuan muy alto entre los hombres de la línea gerencial, así como la imaginación y espontaneidad.

La negociación en este sentido, se asemejan mucho en su relación a los juegos de azar donde intervienen factores tales como la casualidad, la oportunidad, la inteligencia y un conjunto mas o menos definido de reglas que las condicionan; sin embargo en los juegos por lo general se conocen las reglas concretas y los jugadores se encuentran limitados por ellas en sus movimientos. Asimismo se conocen los riesgos y premios que se puedan alcanzar.

En cambio en el proceso de negociación los peligros y recompensas lo determinan, la experiencia y no alguna reglamentación; tampoco entonces la participación, pues muchas veces la sola ausencia significa para una perdida.

Igualmente no se debe considerar a la negociación como un juego hasta el punto que obligue a los participantes a adoptar posiciones de absoluta competencia. En el estricto sentido de oponerse los unos a los otros. El hecho de que exista en las dos partes involucradas el deseo y el compromiso de obtener ventajas, ganar, no implica por fuerza que haya un perdedor.

Tanto el ganador como el perdedor se definen en el proceso sobre sus propios parámetros, no sobre los contrarios. -- Uno y otro se mueven dentro de su propio rango de aceptación y de la habilidad de ambos depende que en la negociación solo haya ganadores. La habilidad del negociador será la que permita reconocer las oportunidades.

3.- PERMANENCIA DEL NEGOCIADOR , AUDACIA, AGUDEZA, AUTO-CONFIANZA.

El elemento capaz de hacer que un negociador supere exitosamente todas las trabas en el proceso, serán las impuestas por el mismo, las propias de la situación o las que aparentemente coloca el oponente, para así lograr las máximas ventajas de la negociación.

Hay quienes declaran convencidos que los buenos negociadores nacen no se hacen. Nada más lejos de la verdad pues ya el simple hecho de enterar a una persona de las cualidades de un negociador de como debe actuar, de lo que debe esperar etc., contribuye a crear un proceso intuitivo de re-educación, mas todavía cuando el negociador en potencia se adiestra formalmente.

La adquisición de destreza negociadora en un ejercicio continuo no es una actividad que se detenga cuando una negociación en particular termina, y que se reinicia a la par de un nuevo proceso; requiere del desarrollo constante de ciertas capacidades, de una serie de tendencias y actitudes mentales y un espíritu de logro.

Citaré algunas características importantes con las que debe contar un negociador que como ya mencioné en la vocación principal del especialista de relaciones laborales.

AUDACIA.- Ciertamente su preparación profesional es un excelente fundamento, pero no basta; la seguridad con que aplique los conocimientos aprendidos, la oportunidad con que emplea tal o cual habilidad, la precisión al utilizar determinada técnica, todo eso forma parte de sus recursos personales.

He dicho que toda negociación implica un riesgo, por lo tanto cierta dosis de audacia, por parte del individuo ante la responsabilidad que soporta y ante sí mismo es necesario en toda negociación. El riesgo ejerce influencia sobre el negociador, no solo en la medida en que amenaza su actuación personal, sino hasta el punto que afecta a todos aquellos que dependerán de que la negociación sea favorable. La audacia del negociador puede manifestarse como indiferencia ante riesgo, lo cual lo hace más firme en su proceder.

AGUDEZA.- Los negociadores tienen siempre algo o mucho de incierto, lo que se ve envuelto por una nube de misterio la cual hace indispensable el negociador posea la agudeza y lógica necesaria para poder aprender y utilizar los indicadores exhibidos por el oponente, ya que solo a través de la conducta de este es como se puede ir clarificando gradualmente el panorama, así es cuando debemos aplicar los conocimientos de Psicología adquiridos en nuestra preparación académica, por que el negociador preparado observa al oponente y en base a sus conocimientos y experiencia en su manejo, desarrolla un supuesto, bastante exacto acerca de su conducta, partiendo de su observación de todos los detalles característicos de la situación y compararlos contra pautas de conducta preestablecidas.

Los negociadores debemos ser hombres eminentemente de acción, en que podamos pensar y actuar con rapidez y efectividad de aquí el valor de la consideración que hagamos al contenido psicológico del proceso.

AUTO-CONFIANZA.- La intensidad de la incertidumbre imperante en el proceso de la negociación, requiere de autoconfianza basada entre otras cosas en el conocimiento pleno de la situación propia, de la del oponente en la medida de lo posible y de las condiciones imperantes en el proceso, sin estos tres elementos, la seguridad en sí mismo sirve --

tanto como una muralla de papel. La confianza en si mismo -
debe estar basada en un pleno conocimiento de nuestras pro-
pias capacidades.

4.- TEMPLE, AGILIDAD DE RESPUESTA, FIRMEZA Y HABILIDAD PARA ESCUCHAR.

TEMPLE.- La cualidad del temple se encuentra en forma muy cercana a la de la fortaleza de determinación. El temple es el poder del negociador para escuchar a su razón aún en medio de la excitación más intensa, en medio de las más fuertes emociones, el negociador efectivo a de evitar dejarse sorprender con tanta facilidad por sus sentimientos o dejarse llevar por sus emociones, la convicción y el juicio deben poder actuar siempre con perfecta libertad. Un negociador emocionado encuentra dificultades para cambiar de dirección con agilidad. Aún cuando se haya dado cuenta de que comete un gran error y ello lo convierte en un ser manuable en manos de un negociador tranquilo y de temple equilibrado que ha aprendido a utilizar las emociones para su beneficio.

AGILIDAD DE RESPUESTA.- La rapidez para encontrar un recurso en un momento de necesidad súbita, la velocidad con la que la inteligencia puede prestar una ayuda al proceso, es un rasgo de gran valía en el negociador que debe utilizar a su favor.

FIRMEZA.- En momentos de adversidad la firmeza del negociador es otra cualidad muy preciada que denota su capacidad de resistencia ante el peso de una derrota aislada. Es decir, cuando ha perdido ventajas. En la transición de un conjunto de condiciones, o para seguir con el proceso de negociación aún a pesar de que pudiera haber colocado en su contra todas las condiciones negociadas con anterioridad.

HABILIDAD PARA ESCUCHAR.- Hay que decir, para empezar, que escuchar no significa nada más permanecer callado, mientras el oponente habla, no significa mirarlo con aparente atención, permanecer ahí, mientras la mente se ocupa en realidad de asuntos totalmente distintos, hasta aquí lo que no es.

Escuchar quiere decir estar alerta, interesado, con toda la atención al mensaje que el oponente trata de transmitir no solo su palabra sino las emociones y sentimientos que las acompañan, los mensajes, lo no expresado, el trasfondo del asunto. Significa estar involucrado, tratando de ponerse en el lugar del oponente, e intentando imaginativamente mientras escucha, ver las cosas como él las ve, de sentir un poco como él siente.

Escuchar requiere de tiempo, paciencia, habilidad, por eso el negociador debe estar convencido del valor de esta capacidad; todo será inútil si no deja a un lado su propia impaciencia, su impulso de contradecir, de desafiar, en fin de imponer su propio punto de vista.

5.- LEGALIDAD DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO

La lectura de la primera parte del artículo 387 del la Ley Federal del Trabajo, establece que: " El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato, tendrá la obligación de celebrar con este cuando lo solicite, un contrato colectivo"".

Los requisitos para que un sindicato este legalmente -- constituido y pueda obtener la titularidad de un contrato - colectivo de trabajo, son los que menciona el artículo 356 que define lo que es un sindicato, el artículo 364 señala - el número de trabajadores que requiere para la constitución de un sindicato, el artículo 365 que menciona lo referente al registro de la agrupación, y el artículo 368 que instituye la validez de la coalición permanente para que surta -- efectos ante las autoridades.

El contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, según el artículo 386 de la Ley Federal de Trabajo.

Cuando el sindicato solicita la firma de un contrato -- colectivo de trabajo, puede suceder que el patrón acceda a firmar el contrato o pueda ser que se niege, si acepta no hay ningún problema y el contrato se firma por mutuo consentimiento una vez que hayan sido discutidas y aprobadas todas las cláusulas del mismo. Pero si el patrón se niega a la firma del contrato, en mi opinión, el sindicato puede optar por seguir el procedimiento ordinario, o por seguir el - procedimiento extraordinario de la huelga.

Los aspectos jurídicos a que he hecho referencia hasta el momento, están relacionados con la acción que un momento

dato puede ejercitar un sindicato para obtener la firma del contrato colectivo de trabajo. Toca ahora referirnos a los aspectos jurídicos que deben tenerse presentes en las pláticas que procuran conciliar los intereses para culminar con la firma del contrato colectivo de trabajo. Siendo obligatorio que el contrato colectivo de trabajo se celebre por escrito según lo indica el artículo 390 de la Ley, es preciso darle una redacción llana, comprensible fácilmente para los trabajadores y patrones, a efecto de que no se preste a confusiones que puedan dar lugar en la práctica a conflictos -- reales.

Se tomará en cuenta que las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo son irrenunciables y que realmente constituyen una verdadera ley de mínimos, por lo cual será nulo y no surtirá ningún efecto aunque se pacte en el contrato, cualquier convenio que implique renuncia a alguno de los derechos renocidos por las leyes.

Tampoco podrá concertarse un contrato colectivo de trabajo en condiciones menos favorables que las ya existentes en la empresa, como resultado de los contratos individuales de trabajo o de simplemente de las relaciones de trabajo que de hecho se realicen. (Art. 391 de la Ley Federal de Trabajo).

6.- CONTENIDO DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

En todo contrato colectivo de trabajo se distinguen por cuatro grandes partes, tres de las cuales se consideran --- esenciales y la cuarta no es indispensable, mismas que a -- continuación presentamos; envoltura, cláusulas obligatorias, cláusulas normativas y cláusulas transitorias.

ENVOLTURA : En esta parte es la que da vida jurídica al contrato colectivo, se pactará todo lo que se refiere a su nacimiento, sus sujetos, su duración y su ámbito de aplicación.

CLAUSULAS OBLIGATORIAS : Se da este nombre a una serie de cláusulas destinadas a regir las relaciones jurídicas de la empresa con el sindicato celebrante, y por lo tanto, en ella se pactará todo lo que implique derechos y obligaciones de la empresa para con el sindicato y de este para con aquella.

CLAUSULAR NORMATIVAS : Recibe esta denominación el tercer elemento del contrato colectivo de trabajo, porque se integran con una serie de cláusulas, que van a ser verdaderas normas jurídicas que regirán las condiciones de prestación de servicios para todos los trabajadores presentes y futuros.

CLAUSULAS TRANSITORIAS : Afirmabamos antes que tales cláusulas no siempre existen en los contratos colectivos de trabajo, ya que no son esenciales para su vida jurídica, sin embargo, por lo regular tienen su razón de ser, ya que en ellas se establecen fundamentalmente todo lo que se refiere a los ajustes que exigen los cambios pactados en las revisiones de los contratos, así como la determinación de la responsabilidad de las partes en los conflictos que a --

veces antecede a las revisiones de los contratos colectivos de trabajo. Así mismo debe pactarse en ellas cualquier cambio que acuerde las partes en cuanto a la iniciación de la vigencia de los contratos revisados, ya que, según la ley, los contratos son exigibles desde el momento en que se depositan ante la Junta de Conciliación y Arbitraje competente, ante el mismo ordenamiento prevee que las partes estipulen otra fecha de vigencias o de efectos.

7.- REVISION DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO.

La integración del grupo que representa a la empresa en la negociación del contrato colectivo, se formará de acuerdo a las características de la empresa. En empresas pequeñas, -- usualmente participan en la negociación del contrato colectivo el dueño o el director general de la misma más un pequeño equipo. En empresas grandes, generalmente participa el director de relaciones industriales, un grupo compuesto de cuatro o cinco personas (usualmente uno de Producción, uno de costos, dos de relaciones industriales y un abogado), en otros casos el director de producción encabeza el equipo revisor pero la primera alternativa es preferible.

Es conveniente que una vez que se forma el equipo revisor de la empresa, el mismo proceda cuanto antes a estudiar los documentos de referencias (resumen del pliego y listado del impacto económico de las peticiones). La información de apoyo que se ha preparado y el contrato colectivo actual, - el proposito de este estudio es el de familiarizarse lo más posible con todos los detalles de lo que será durante muchos días, su preocupación más importante; la revisión del contrato colectivo.

Es difícil generalizar sobre el clima que existirá en las negociaciones de contratos colectivos, ya que cada empresa va creando día con día lo que será la atmosfera de su propia negociación. El contrato colectivo constituye la meta en las relaciones laborales y que el punto de partida es el día siguiente al que se firma el contrato. El clima que prevalecerá por lo menos al inicio de las negociaciones, será el reflejo de lo que han sido las relaciones obrero-patronales durante el año anterior a la revisión.

Desde luego, hay casos en los que se tiene un sindicato agresivo, que además de que haya emplazado a huelga, venga a la mesa de negociaciones, "dispuesto" a cumplir su amenaza. Ya que en la práctica es muy común que muchos sindicatos emplazen a huelga al presentar el pliego petitorio y el negociador experimentado, deberá ignorar este hecho. En términos generales, nadie desea la huelga solo porque si.

En estos casos de negociaciones agresivas es frecuente que el representante del comité del sindicato local o nacional, inicie las pláticas en un tono hóstil, aunque no será el mejor inicio de negociaciones, el representante del grupo de la empresa deberá contestar de la misma manera. Este tono áspero no va a mantenerse en toda la negociación, pero si debe quedar claro que si el sindicato grita, la empresa también lo hará, o viceversa.

Pasada esta primera parte donde lo que se busca muchas veces el sindicato, como táctica es atemorizar, la empresa deberá intentar otro enfoque de clima en las discusiones, y no solo deberá intentarlo, sino que el representante del grupo de la empresa debe comentar expresamente que se esta dispuesto a adoptar este enfoque, necesario para la buena marcha de la negociación, pero que el sindicato debe también discutir de manera calmada.

Generalmente todos los sindicatos aceptan discutir con calma, sin insultos innecesarios. No es fácil y a veces inmediata la reacción, pero debe de todas maneras intentarse hasta lograrse; antes de este acuerdo la negociación no avanzará. Esto lo sabe el negociador y no se preocupa por no lograrlo de inmediato; sabe que tendrá que producirse sin embargo, el mencionar desde el principio en forma clara estas dos posibilidades de discusión, ayuda a que en forma

más rápida se lleguen a la celebración de los acuerdos que se pretenden, se evitarán además, gritos e insultos que entorpecen la discusión y crea resentimientos.

El negociador debe tener en mente que este acuerdo sobre la forma de llevar a cabo las discusiones durante la negociación es su primer objetivo y así tratar de convencer a la parte sindical que es mejor manejar las discusiones dentro de un marco de respeto mutuo, evitando ofender a la otra parte. Durante el proceso que sigue el negociador para convencer a la parte sindical de que adopte esta manera de discutir, es muy importante que no se involucre emocionalmente en las controversias que surgan, aun cuando deba parecer molesto y enojado, esta debe ser solo actuación, la actuación en el mas amplio sentido de la palabra, es algo que todo buen negociador debe dominar, le será muy útil para mostrar diferentes estados de animos, según convenga durante la negociación.

Dentro de este estado de animo, dos son clave. Primero, una preocupación autentica por la buena marcha de la negociación, un deseo sincero de arreglar las cosas de la mejor manera para los trabajadores y para la empresa, un enfoque que denote respeto y aprecio por los puntos de vista y explicación de los trabajadores y una actitud de paciencia para escuchar sus diferentes argumentos. El Segundo es el estado de animo que denota enojo y se usará solo en ocasiones críticas segun se requiera.

Además de esos dos estados de animos, el negociador deberá mostrar en todo momento seguridad en lo que dice, jamas deberá dar la impresión de dudar en sus afirmaciones. Y deberá por otra parte introducir comentarios que reflejen buen humor esto sirve para disminuir la tensión que muchas veces se presenta.

Independientemente de la habilidad del negociador y de toda la gama de variables no controladas por el, la calidad de una negociación dependerá de dos puntos básicos: --

- La información que se disponga.
- La manera como utilice dicha información.

Mientras más abundante y ordenada sea la información con que cuenta el negociador, mas se facilitará su labor mientras mas pobre y desordenada no importando su habilidad, mayor será su posibilidad de errores.

Hoy en día todavía se puede ver negociadores que momentos antes de entrar a una sesión negociadora no saben de que van a hablar, que van a negociar ese día, ni cuanto han otorgado hasta antes de esa sesión, si existen tales dudas al inicio de una sesión, ya se pueden imaginar los resultados que se obtendrán, y con un mal manejo de la información que trae entre manos jamas tendrán idea durante la sesión de como se estan desempeñando.

La información la podemos clasificar en :

a. Información Previa :

- Encuesta de salario y prestaciones
- Resultado de otras negociaciones.
- Analisis del pliego de peticiones.
- Estrategias y alternativas.

b. Información generada durante la negociación :

- Analisis de cada sesión.
- Analisis de lo concedido.
- Replanteamiento de alternativas.

Es muy importante que un miembro del equipo revisor se responsabilice de ir anotando lo que suceda en cada una de las sesiones, así como los acuerdos a que se van llegando, las anotaciones deberán incluir datos tales como :

- Reacciones del presidente del comité sindical ante determinados argumentos de la empresa.
- Reacciones y comentarios importantes de otros miembros del comité sindical.

- Discusiones que surgan entre miembros del comite sindical.
- Gesto o actitudes de aprobación o de rechazo a propuestas de la empresa.
- Manera en que se encuentran distribuidos los lugares en cada sección.

Otro punto adicional al anterior es el analisis de lo que se ha concedido en la sesión en terminos de porcentajes y en valor de pesos. Constituye un control que le indica hasta don de se ha llegada en cada punto, cuanto a negociado hasta la fecha y de cuanto dispone para negociar en pesos y porcentajes.

Para actualizar este registro se servirá del analisis del pliego de peticiones, del cuadro de alternativas y de la relación de puntos otorgados. Es necesario efectuar una serie de cálculos despues de cada sesión tanto para poner al dia dicho registro, como para determinar el impacto de lo que se pudiera conceder en las próximas sesiones. Practicamente, de manera constante durante la negociación, la empresa debe plantear sus alternativas una y otra vez con objeto de ajustarlas a las preferencias particulares del sindicato, al plan general de las negociaciones de la empresa y al valor y porcentaje de lo concedido.

Tambien es necesario calcular el costo de las nuevas alternativas, habiendo establecido desde el analisis del pliego de peticiones las bases del cálculo de cada una de las demandas sindicales y conservando las memorias de dicho cálculo, esta labor se hace facilmente. Sin embargo, es necesario preparar nuevamente un cuadro de los diferentes valores y porcentajes y conservar los cálculos efectuados.

Antes de iniciar las pláticas de la negociación del con -

trato colectivo, es conveniente que la empresa defina que - objetivos deben alcanzar durante el desarrollo de la misma. No es suficiente con obtener la firma del contrato, es fundamental que la negociación se haga dentro de los límites - previamente fijados.

Las concesiones hechas por la empresa en cláusulas de - tipo administrativo, así como los incrementos a tabuladores y prestaciones, deberán ajustarse lo más posible al plan -- trazado antes de la negociación. Estos objetivos tendrán -- los siguientes propositos :

- Apoyar la política de relaciones laborales de la empresa.
- Incluir y perfeccionar cláusulas que propicien la produc- tividad.
- Evitar cláusulas que implique renuncia a los derechos de la empresa.
- Ir perfeccionando en cada negociación el contenido del - contrato colectivo.
- Evitar cláusulas que beneficien al sindicato como organi- zación que a los trabajadores como individuos.

El logro de los objetivos fijados en base a las conside- raciones anteriores, no solo ayudará a facilitar las nego- ciaciones futuras, sino que propiciará la creación de condi- ciones de trabajo que vengán a mejorar las prácticas de re- laciones laborales de la empresa. Se facilitarán las nego- ciaciones futuras porque al tratar de mantener una serie de principios e insistir en ellos durante la negociación, el - sindicato se dará cuenta de que la empresa le interesa bus- car el beneficio del mayor número de trabajadores.

La negoación del contrato colectivo en sí misma no es - otra cosa que una serie eslabonada de decisiones que deben irse tomando en el transcurso de la misma, empresa y sindi- cato van viendo lo que se les muestra y aceptan o no.

Basicamente existen dos formas de abordar la discusión de las peticiones o cláusulas. La primera de ellas; cláusula por cláusula, es a la que más acostumbrados están la mayoría de los sindicatos mexicanos. La segunda es la de paquete.

En la discusión de cláusula por cláusula, cada petición se negocia hasta que se llega a un acuerdo, hecho esto, se pasa a la siguiente, y así sucesivamente.

Este sistema tiene desventajas tanto para la empresa como para el sindicato, o mas bien para los trabajadores. Para ambas partes la desventaja es que no se sabe exactamente cual será el resultado final de la negociación en costos y en porcentaje. Esto hace que la empresa se muestre muy conservadora, cediendo muchas veces en cláusulas que constituyen una bandera para el sindicato más que un beneficio real para los trabajadores. Para el sindicato la desventaja estriba en que sus agremiados estarán recibiendo directa e inmediatamente menos beneficios ya que en las revisiones completas, el sindicato deja para el final la negociación del tabulador. Y así la empresa ya ha dado mucho de lo que puede conceder en prestaciones que muchas veces son de postura del sindicato, cuando se trate de negociar lo realmente importante, el tabulador ya no tendrá mucho que conceder.

El método de discusión por paquete consiste en que empresa y sindicato contemplan la negociación como un todo que puede ascender a un porcentaje (x) el sindicato entonces decide como va a dirigir ese todo o paquete entre las diferentes peticiones que ha solicitado.

De este modo empresa y sindicato buscan la manera de repartir dicho paquete en forma tal que represente un mayor beneficio para los trabajadores, ninguna otra institución puede ofrecer tantas posibilidades como la empresa misma, pero estas posibilidades para sus trabajadores jamás podrán cristalizarse en una sola negociación, como reiteradamente pretenden en muchos sindicatos.

La desventaja del método por paquete estriba en que los sindicatos piensan que están siendo manejador, porque de esta manera se quita "sabor" a la negociación, según el criterio tradicional, este método tiende a ser más rápido lo cual preocupa al comité revisor del sindicato, ya que siente que esta perdiendo oportunidades de presionar a la empresa.

Sin duda, la decisión más crítica tanto para el sindicato como para la empresa, la presenta la disyuntiva de tener que ir a la huelga como último recurso de solución a las diferencias que durante las negociaciones han presentado.

Dentro de la estrategia de negociación, la amenaza de huelga no debe ser un argumento de ambas partes, sin embargo, habrá ocasiones en que se tiene que ser muy claro y preciso para continuar o no con las pláticas, y si es necesario, llevarlo hasta sus últimas consecuencias, aunque no es recomendable en forma general, ya que afectan a los trabajadores, empresa, cliente, etc.

Cuando existen peticiones del sindicato que atenta contra el derecho de la empresa de administrar o que se refieren a evitar obligaciones ciudadanas (como el pago de impuestos personales o cuotas del seguro social), y que la empresa esta dispuesta a defender hasta el punto de la huelga

debe hacerlo saber claramente al sindicato.

Como ya se dijo, la decisión de ir a la huelga la toma en realidad el sindicato. Cuando de acuerdo a sus objetivos obligatorios la empresa se ve obligada a llegar a la huelga, antes del estallamiento, el negociador de la empresa debe intentar por todos los medios que la decisión del sindicato se ponga lo más posible, deberá tratar hasta el último minuto de llegar a una solución. Si el sindicato mantiene su postura -- y con el conocimiento y aprobación de su director general, -- el negociador expresa su pesar de que las cosas hayan llegado a ese punto y manifiesta el deseo de la empresa de que el sindicato reconsidere, su posición, debe tratar de dejar abierta la posibilidad del dialogo y no reaccionar emocionalmente ni cerrar su participación en la negociación de manera violenta

El período de huelga declarada se inicia al momento de -- suspender las labores. En la huelga por revisión de contrato colectivo, el momento de suspensión de labores será el día y hora señalado en el pliego de peticiones.

Para que esta fecha se prorrogue, es necesario un acuerdo entre la empresa y el sindicato, en este caso la huelga estallada coincidirá con la nueva fecha y hora señalada en el -- acuerdo de la prorroga.

Antes de suspender las labores y generalmente con el --- acuerdo del sindicato sobre el número y tipo de trabajo del personal de emergencia, la junta de conciliación y arbitraje certifica este acuerdo. La finalidad del personal de emergencia es realizar los trabajos que se consideren necesarios para salvaguardar la seguridad y conservación del lugar y maquinarias así como el arranque posterior de las operaciones de la empresa. Es conveniente que el equipo negociador de la em--

presa, con anticipación, prepare tanto la lista del personal de emergencia, como el plan de trabajo a realizar por dicho personal.

Así mismo, la empresa debe preparar oportunamente su plan de instalación de oficinas fuera de los terrenos y edificios afectados por la huelga y efectuar traslados de mobiliarios y documentos con anterioridad, a la hora del estallamiento.

Si no se presenta la huelga, despues de varios dias de - negociación viene la firma del contrato. Si aún en el caso - de huelga, continuara el dialogo entre empresa y sindicato, llegando por acuerdo entre las partes a la terminación de la misma y a la firma del contrato. A falta de esto, serán las autoridades del trabajo las que determinaran la terminación de la huelga.

V.- TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES Y CONDUCTAS DE SOLUCION.

1.- INTRODUCCION.

2.- MATRIZ DE CONDUCTA Y ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES.

3.- CONDUCTAS TIPICAS.

V.- TIPOS DE CONFLICTOS Y CONDUCTAS DE SOLUCION.

Introducción.-

Las empresas son un campo natural de colaboración de clases y solo el descuido de la administración en mantenerse cerca de las necesidades y expectativas del personal, puede convertirla en espacio político de lucha de clases.

Las relaciones de trabajo tienden naturalmente a la cooperación; pero el conflicto es inevitable en toda integración humana. La clave esta en la capacidad del jefe para manejar ese conflicto eficaz y productivamente.

La integración social de la empresa consiste en el compromiso libre y solidario de todos los miembros para alcanzar -- paralelamente las metas personales y las de la organización. Principia en los valores mutuamente compartidos y se hace evidente la actuación de cada uno, concreto en su puesto específico, buscando la eficiencia y la excelencia.

A continuación mencionaré algunas matrices de conducta y alternativa para la solución de conflictos laborales.

2. - MATRIZ DE CONDUCTAS Y ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES.

Para diseñar el rol más efectivo para una organización particular en un lugar específico, el encargado de relaciones laborales, debe reconocer que puede haber distintos tipos de conflictos que requieren diferentes soluciones: Se han identificado tres distintos tipos de conflictos de relaciones :

a) Seudo conflicto.

Originado por la percepción errónea de una de las partes -- de los motivos o acciones de la otra. Por ejemplo : la transferencia de una máquina a otra parte, por razones de adiestramiento, puede ser vista por el trabajador como un castigo y de rivar en una queja alegando injusticia o discriminación.

b) Problemas comunes.

Originado por la integración de las dos partes al tratar de alcanzar objetivos paralelos o no divergentes. Un problema común que deriva en una queja del sindicato puede ser por ejemplo; la acción disciplinaria que impone la empresa por presentarse en estado de ebriedad a un trabajador con muchos años de antigüedad y expediente limpio durante su trayectoria, y que ultimamente a comenzado a beber.

c) Conflictos de intereses.

Originado porque las partes tratan de alcanzar objetivos -- diametralmente opuestos en una situación específica. Estas quejas frecuentemente incluyen bajo rendimiento del trabajador o exageradas demandas de remuneración. Este tipo de quejas rara vez se resuelven a satisfacción de ambas partes, el asunto debe ser negociado formalmente, convenido o sometido al arbitraje.

Cada tipo de conflicto requiere diferente conducta de solución por los involucrados :

- a) El intercambio de información.- Es necesario para resolver el seudo conflicto que el encargado de relaciones laborales sea capaz de explicar las intensiones y propósitos de la administración. Así como escuchar los puntos de vista del trabajador y del sindicato.
- b) Técnicas de análisis y solución de problemas.- Que incluyen el intercambio de información, la búsqueda y evaluación de alternativas de solución, así como la selección de aquello que realmente solucione el problema, son aconsejables -- para el tratamiento de quejas originadas por problemas comunes.
- c) Negociación formal o arbitraje voluntario.- Es lo que puede resolver o regular los conflictos de intereses. Lo primero puede incluir el uso de amenazas o promesas y en algunas ocasiones el llevar a la práctica dichas amenazas. El arbitraje voluntario puede evitar que el conflicto se desborde; pero poco habrá que esperar en caso en que las partes estén diametralmente opuestas. A menos que sea posible aparejar -- la conducta apropiada al tipo de conflicto, la resolución resulta imposible y de esto resultan serias consecuencias. La falta de atención o solución a un sólido conflicto o problema común puede llegar a ser materia exclusiva de la negociación del contrato.

CONDUCTAS DE SOLUCION Y CLIMA LABORAL.-

Mientras que es necesario adecuar las conductas de solución a los tipos de conflictos hay restricciones para hacerlo así; la mayor restricción es el clima laboral de la planta, entre la administración y el sindicato existen diferentes tipos de relaciones y diferentes tipos de climas o ambientes laborales. Cada tipo de relación y clima esta caracterizado por :

- El grado de confianza entre las partes.
- El grado de reconocimiento mutuo de derechos y obligaciones
- El grado de amistad y afecto inter-personal.
- El grado en que cada una de las partes se ven dispuestas a la cooperación o a la competencia.

LUCHA DE CLASES.- Caracterizada por extrema desconfianza, tendencia de lucha abierta y negación de los legítimos derechos de las partes, relaciones interpersonales muy conflictivas.

GUERRA FRIA .- Caracterizada por envidia y resentimiento hacia el legítimo derecho del otro, acompañado de desconfianza, tendencias competitivas y antagonismo en las relaciones interpersonales.

TOLERANCIA MUTUA.- Caracterizada por una política de "manos quietas". No se trata de destruir uno al otro; pero tampoco se ofrece ayuda, existe aceptación de la legitimidad de los derechos de cada, confianza limitada, neutralidad y cortesía en las relaciones interpersonales.

COLUSION .- Caracterizada por tendencias cooperativas sustentadas mas por la posibilidad de usar el chantaje en ocasión futura que por la confianza o el reconocimiento de los derechos de cada uno. Es extremadamente rara y no será considerada en los siguientes análisis.

COLABORACION DE CLASES.- Descrita como un patrón de relaciones en el que hay una tendencia por ambas partes de ayudarse y tratar de preservar el clima de cooperación y colaboración. Hay un reconocimiento completo de los legítimos derechos y obligaciones de las partes, hay un alto grado de confianza y relaciones sinceras y amistosas.

El clima laboral está influenciado por muchos factores; solo unos cuantos pueden ser controlados por la administración. La economía general o condiciones especiales de la industria pueden despertar temor al desempleo y por consiguiente crear un clima de suspicacia y antagonismo. La ideología del sindicato puede provocar acciones internas que afecten el clima de trabajo.

El clima laboral que prevalezca influirá en la eficiencia de ciertas conductas de solución y a su vez será afectado por dichas conductas. Si un problema común como el caso del trabajador alcohólico aparece, el clima laboral puede producir un gran número de consecuencias. Primero podría afectar la eficiencia de las comunicaciones entre el gerente de relaciones laborales y la directiva sindical, en un clima de cooperación la administración puede explicar porque tuvo que tomarse tal acción disciplinaria; en este clima de confianza y apertura los del sindicato lo creerían, luego cada una de las partes hablaría sin temor sobre sus puntos de vista y propondría alternativas de solución. La solución satisfactoria del problema reforzaría el clima laboral prevaleciente y fortalecería conductas futuras similares para resolver en esta misma forma los problemas.

Pero consideremos el mismo caso en un clima de "Guerra Fría". La explicación de los motivos no sería creída y cada una de las partes estaría buscando "la mano negra" en las proposiciones de la otra. Aun en el supuesto de que -- hubiera solución en el caso específico, cada uno pensaría que el otro se vio forzado a negociar contra sus deseos.

3.- CONDUCTAS TIPICAS.

El modo como los ejecutivos de relaciones laborales en -
tiendan sus roles en la solución de conflictos varia conside-
rablemente de persona a persona y de compañía a compañía.

No obstante, se pueden identificar cinco conductas espe-
cíficas que utilizan normalmente los encargados de relacio -
nes laborales, al enfrentarse al proceso del manejo de que -
jas y solución de problemas de día con día :

1) EL POLICIA DE LA GERENCIA.-

El 19% de una muestra del 100%, ven su trabajo como el -
policia que se asegura del cumplimiento al pie de la letra -
del contrato y de la Ley. Esto incluye los derechos especifi-
cos y conexos de los ejecutivos de operación; si hay un caso
dudoso de defender ante las autoridades el ejecutivo de rela-
ciones lo hace saber a la autoridad de línea; pero si esta -
insiste en llevarlo adelante. Relaciones hace su mejor es --
fuerzo por ganarlo.

Los ejecutivos de relaciones en este tipo de conducta --
consideran como sus principales funciones:

- a) representar a la línea en el manejo de quejas.
- b) respaldar a la línea aun en las acciones que conducen a
la queja.
- c) proteger los derechos de la línea y prevenir cualquier de-
terioro al principio de autoridad de la administración.

Estos ejecutivos se localizan principalmente en grandes
corporaciones manufactureras con índice superior a doscientas
quejas anuales por cada cien trabajadores.

Estos ejecutivos expresaron tener conflictos con relación al rol asignado y se sentían incomodos con lo que tenían que hacer; muchas de las veces el conflicto se originaba por la diferencia de expectativas de sus jefes inmediatos, normalmente gerentes de plantas y las de sus jefes funcionales del cooperativo, áreas de personal y relaciones industriales. Los primeros insistiendo en resultados a corto plazo sobre productividad y disciplina; los segundos enfocados a esfuerzos a largo plazo referidos a promover un ambiente favorable para las negociaciones con el -- sindicato a través de arreglos conciliatorios.

2) EL DEFENSOR DE OFICIO.

El 6% de la muestra del 100%, creían que su rol comprendía en defender los intereses de los trabajadores. Lo opues to a la conducta de Policía de la Gerencia. "Si el barrende ro tiene derecho a algo, mi trabajo es buscar que se le reconozca", dijo un gerente de relaciones de una industria -- llantera.

Las funciones de este rol son :

- a) representar a los trabajadores que se consideren vícti - mas de cualquier injusticia.
- b) Promover la cooperación y la colaboración entre la super visión y los trabajadores y entre la empresa y el sindicato, buscando activamente el trato franco y abierto en un ambiente de conciliación.
- c) previendo a la línea para no llevar a las autoridades casos dudosos o perdidos.

3) EL MEDIADOR.

El 50% de la muestra del 100%, consideran que su función era de mediadores en el manejo de quejas. Normalmente entra ba al proceso de la queja despues que el supervisor de pri - mera línea no lo habia atendido adécuadamente.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Cuando el supervisor rechaza la queja o no la maneja adecuadamente el asunto llega a mis manos, reuno los hechos, entrevisto a los involucrados y luego trato el asunto en tal forma que todos queden satisfechos. Frecuentemente no logro esto último; pero es lo que trato de hacer, comenté un gerente de relaciones de una empresa petroquímica.

En este rol también se expresaban sentimientos de conflictos. El mediador con éxito necesita integridad personal e independencia de las partes en conflictos, independencia que es difícil de obtener para el ejecutivo de relaciones. Como dijo un coordinador : " Es difícil ser buen mediador, frecuentemente otros de mis colegas o jefes de línea me preguntan de que lado estoy, al mismo tiempo los trabajadores o los representantes sindicales no hablan derecho porque me consideran parte de la administración". --
¡¡ Nomás no doy una !!

Las funciones de este rol son :

- a) Analizando los hechos reales de la situación conflictiva.
- b) Asegurandose que ambas partes supervisor y trabajador tengan oportunidad de presentar sus respectivos puntos de vista por separado.
- c) Proponiendo soluciones satisfactorias para las partes supervisor y trabajador, empresa y sindicato.

El rol del mediador es consistentemente sobre-entendido como el vocero de la empresa, con frecuente necesidad de comunicar el punto de vista de la gerencia, que a veces no es del agrado del sindicato. No obstante los directivos sindicales en general, se muestran tolerantes con el doble papel que asume el "mediador" y expresan comprensión para la difícil situación que tiene que asumir el ejecutivo de relaciones.

4) EL JUEZ

El 2% de una muestra del 100%. En esta situación la empresa otorga amplias facultades para que el encargado de relaciones maneje las quejas a su criterio y el sindicato esta dispuesto a aceptar sus decisiones como justas e inapelables.

En los dos casos estudiados los encargados de relaciones fueron ejecutivos con más de 10 años de experiencia en relaciones industriales de la compañía y habian sido anteriormente en algun punto de su carrera funcionarios sindicales. " Se que tanto la gerencia como el sindicato respetan mis juicios. Ellos saben que trato de arreglar las cosas aquí en lugar de buscar gente extraña que no sabe como anda todo esto... pero se también que en cada decisión me juego mi futuro", manifestó un jefe de relaciones de una compañía embotelladora.

Las funciones en ambas casos se veían como :

- a) Haciendo un juicio equitativo y justo de los méritos del caso.
- b) Promoviendo la solución interna de los conflictos.
- c) Haciendo incapié en la objetividad y madurez emocional que debía caracterizar la discusión de los pormenores del caso.

5) EL ASESOR

El 23% de una muestra del 100% los representaron. En este caso los de relaciones no participan en la difusión de las quejas. Ellos ven sus funciones como asesores de la línea sobre las circunstancias del caso y sus implicaciones y repercusiones para relaciones laborales. Y educando a los gerentes y supervisores en el manejo de quejas.

Como lo indico un gerente de relaciones de una gran empresa de la industria petroquímica : " Yo no me involucré personalmente en las quejas. Ellas son manejadas por los encarga -

dos de línea. Yo soy un recurso para ellos que me utilizarán cuando me necesiten y quieran hacerlo ".

" Las relaciones laborales son responsabilidades de la gerencia de planta y deben ser manejadas por los ejecutivos de línea, yo estoy por ahí para proporcionar asistencia técnica - especializada.

CONCLUSION

. A través del tiempo hemos visto que sin importar el sistema político, económico los trabajadores se niegan a ser considerados como simples unidades de producción y lucha -- por una participación más justa en las decisiones que afectan a su propio futuro y al de la comunidad en la que se desempeñan.

El eterno problema de conceptualización que existe entre cada uno de los trabajadores y los dueños de los medios de producción en el sentido que para el prestador de su fuerza de trabajo, siempre ha significado que ha sido explotado y que no recibe los beneficios adecuados en proporción a los beneficios y ganancias que recibe del dueño del capital y que por lo mismo, no le interesa recrearse en su propio trabajo, sino ve la manera de que las empresas gasten mas, exista menos trabajo y mas beneficio. El dueño de los medios de producción por sus antecedentes de crecimientos y su conocimiento amplio hacia el trabajador y sindicato, no facilita la relación de trabajo, lo que impide ver el costo de mano de obra, como una inversión de alta rentabilidad y lo maneja como un mal necesario.

Mencionado ya los dos elementos esenciales (trabajador y empresa), con los que tiene que enfrentarse cotidianamente el profesional de las relaciones laborales, se establecen los requisitos, los modelos y las necesidades a cubrir y a aplicar.

Con este trabajo se ha pretendido mostrar la importancia de la administración laboral y la ayuda para los profesionales de las relaciones laborales, en la consecución de sus objetivos de producción, productividad, calidad y orden laboral, para asegurar y mejorar el ambiente de trabajo de las empresas en donde se desee aplicar todo lo antes expuesto, -- siempre con el objetivo de conservar la fuente de trabajo y el desarrollo de los grupos humanos que dependen de estos -- centros de trabajo. No se trata de un trabajo técnico jurídico, ya que, cuando me referí a estos técnicos fué con la intención práctica y el deseo de dejar claro los conceptos expuestos.

Como se mencionó, saber lo que ocurre en la realidad del trabajo, son las bases para establecer una adecuada aplicación de este sencillo trabajo, que aquí presento, ya que el desconocimiento de algunos aspectos mencionados podría traer consecuencias negativas, tanto a la empresa como a sus trabajadores.

El especialista de las relaciones laborales tendrá que desarrollar la capacidad de influir en las decisiones que -- lleguen a tomar los grupos de trabajadores o la dirección de la empresa , los dirigentes sindicales, los grupos sociales o las autoridades laborales, en relación a la vida de la empresa, ya que estas organizaciones son fuentes naturales de colaboración de clases y solo el descuido de la administración laboral puede convertirla en espacio político de luchas de clases.

B I B L I O G R A F I A

- MARIO DE LA CUEVA.
EL NUEVO DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO.
EDITORIAL PORRUA, 1982.
- FERNANDO ARIAS (COORDINADOR)
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS.
- JOSE L. TAPIA SALINAS.
LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
EDITORIAL EXPANSION 1980.
- EUQUERIO GUERRERO
RELACIONES LABORALES.
EDITORIAL PORRUA 1971.
- JORGE DELGADO Y ALFONSO
EL HOMBRE DE RELACIONES INDUSTRIALES
EDITORIAL DIANA 1979.
- ALFONSO LOPEZ APARICIO
EL MOVIMIENTO OBRERO EN MEXICO.
EDITORIAL JUS 1958
- TRUEBA URBINA ALBERTO
LEY FEDERAL DE TRABAJO.
EDITORIAL PORRUA, 1983.
- FRANCISCO RAMIREZ FONSECA
EL DESPIDO.
EDITORIAL PAX

- JOSE FERNANDEZ ARENAS
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EDITORIAL MEXICO
EDITORIAL HERRERA HERMANOS/SUCESORES, S.A.

- AGUSTIN REYES PONCE
ADMINISTRACION DE PERSONAL 1ro. Y 2do. PARTE
(RELACIONES HUMANAS, SUELDOS Y SALARIOS).
EDITORIAL LIMUSA 1983.

- SERVITJE LORENZO
A MEJOR CAPACITACION MAYOR PRODUCTIVIDAD
EDITORIAL USEM 1980

- F. TAYLOR Y H. FAYOL
PRINCIPIO DE LA ADMINISTRACION INDUSTRIAL
Y GENERAL.
EDITORIAL HERRERA HERMANOS 1961