

49
2e1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría
y Administración

LA REVISION DEL CONTRATO
COLECTIVO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

EDMUNDO HITA ROSALES



Asesor del Seminario:

L.A.E. Francisco Alberto Valles Muñoz

Actualizó: L.A.E. Gilberto Valenzuela de la Concha

México, D. F.

1986

Actualizado a:

1998

TESIS CON
FRASE DE OPCION

266752



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Página

INTRODUCCION.

1

CAPITULO PRIMERO

I. La Administración.

I.I La Administración de Recursos Humanos.

3

I.II Preparación Académica del Licenciado en Administración.

31

I.III Campo de Actuación Profesional del Licenciado en Administración.

33

CAPITULO SEGUNDO

II. El Contrato Colectivo de Trabajo.

II.I Definición y Contenido

36

II.II Actividades Previas a la Revisión.

38

II.III Responsabilidades de los Miembros de los Comités Revisores.

44

II.IV Determinación y Tipo de Objetivos que Deben Alcanzarse en la Revisión

46

II.V Etapas de la Revisión.

50

II.VI Generación de Alternativas en la Revisión.

54

II.VII Factores de Conflicto y Toma de Decisiones en la Revisión.

57

CAPITULO TERCERO

III. Marco Legal.

III.I Autoridades Laborales. 65

III.II Tramites y Procedimientos Ante las Autoridades Laborales. 76

III.III Modelos de Notificaciones y Escritos. 79

CONCLUSIONES. 98

BIBLIOGRAFIA 100

INTRODUCCION

Una de las mayores dificultades a las que se enfrenta toda organización, es la Revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, por no tener un conocimiento claro del objetivo del Contrato y en consecuencia del procedimiento a seguir en la mesa de discusiones frente a la representación sindical.

Esta investigación, pretende establecer la importancia de la participación del Licenciado en Administración en las diferentes fases que conforman el proceso de revisión, a partir de la planeación de estrategias que sirvan de guía en el desarrollo de las negociaciones con la representación sindical y eviten la toma de decisiones erróneas que repercutirán en la vida futura de las empresas y/o organizaciones.

También se analizan los problemas que se presentan más comúnmente en la revisión y la manera de evitarlos. Se incluyen algunos consejos prácticos sobre la actuación de los participantes y se consideran algunos aspectos humanos que entran en juego durante la revisión.

El ámbito de aplicación de este documento lo establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que consigna en el apartado A del artículo 123 que la aplicación de las leyes del trabajo es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a empresas de las Ramas Industriales y Servicios, así como a aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno

Federal, determinándose en consecuencia que estas contarán con un Contrato Colectivo de Trabajo conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

Este Trabajo se dividió en tres capítulos: en el primero de ellos se incluye el concepto y antecedentes de la Administración, definición y funciones de la Administración de Recursos Humanos, preparación académica del Licenciado en Administración y su campo de actuación profesional.. El segundo capítulo se refiere al Contrato Colectivo de Trabajo, definición y contenido, desarrollo del proceso de negociación, a partir de actividades previas, responsabilidades de los miembros de los comités, determinación de objetivos, etapas, generación de alternativas y factores de conflicto y toma de decisiones; En lo correspondiente al tercer capítulo, se señalan las autoridades laborales competentes, tramites y procedimientos a seguir, así como modelos de notificación y escritos.

CAPITULO PRIMERO.

I. La Administración

I.I La Administración de Recursos Humanos.

1. Concepto de la Administración.

Para introducirnos al desarrollo de este apartado, empezaremos por citar etimológicamente el concepto de administración, así como definiciones de algunos importantes autores que nos describen su significado.

a) Definición etimológica de la palabra Administración.

La forma más usual de la definición nominal es la definición etimológica, es decir la explicación del origen de la palabra con que se designa a aquello que se estudia, utilizando los elementos fonéticos que la conforman. De esa forma suele encontrarse el verdadero significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra Administración se forma del prefijo ad hacia y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es diametralmente opuesta a la de magister, de magis, comparativo de superioridad y de ter.

Si pues magister (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una minister expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia: el que realiza una función bajo el mando de otro: el que presta un servicio a otro.

Por lo anterior, la etimología nos da la idea de que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mandato de otro: de un servicio que se presta.

b) Definición del concepto Administración.

Para describir el significado de la Administración, nos basaremos en definiciones efectuadas por algunos de los mas conocidos e importantes autores, las cuales se citan a continuación:

José A. Fernández Arena: La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Agustín Reyes Ponce: La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Henry Fayol: Administrar es esperar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

American Management Association: La administración es una actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros.

Koontz y O Donnell: La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundado en la habilidad para conducir a sus semejantes.

George R. Terry: La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

É.f.Brech: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente, las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

L.A. Appley: Administrar es obtener resultados a través del esfuerzo de otros.

De acuerdo a lo anteriormente citado en las definiciones y considerando el enfoque de esta investigación se puede deducir lo siguiente:

La Administración es una ciencia social que consiste en lograr un objetivo con la máxima eficiencia, mediante la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta un organismo.

2. Antecedentes de la Administración.

1. Época primitiva.

El nacimiento de la administración se ubica en la época primitiva, fechada alrededor de 10,000 a 9000 a. de J.C. con las llamadas culturas mesolíticas, en esta época los hombres vivieron de la caza, de la pesca y recogiendo frutos silvestres. Fue en este tiempo cuando grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra los enemigos.

Poco se conoce, sin embargo, acerca de esos hombres verdaderamente primitivos ya que todo lo que dejaron se reduce a huesos, restos de fogatas, herramientas sencillas y dibujos en los muros de las cuevas, por lo que solo conjeturas pueden hacerse acerca del modo por el cual, la humanidad aprendió y se desarrolló.

Con los vestigios anteriores, se supone que el hombre primitivo y su sociedad disfrutaron precariamente de leyes, gobierno, educación y administración, que tuvo sus códigos de comportamiento, reglas acerca del papel de los padres, así como ritos religiosos. Pero más importante aún fue la comprensión de la necesidad tanto de una autoridad como de un sistema de administración.

2. Periodo Agrícola.

Con el advenimiento de las prácticas agrícolas, el hombre cesó de vagar por el campo cazando y recolectando, llegando con ello a la existencia sedentaria y en consecuencia al

nacimiento de pequeñas villas. Con la suma de poblados en comunidades, surgió la necesidad de un método elemental para manejar los negocios comunes del grupo. Como es de suponerse este brote de administración recayó en la astucia, vigilancia, prudencia y sagacidad. A medida que esas pequeñas villas crecieron y la civilización se desplegó, los administradores también crecieron y se desarrollaron, llegando a ser sacerdotes, reyes y ministros, acumulando riqueza y poder en sus sociedades, aún antes de haber sido ideadas las estructuras sociales, políticas y militares altamente organizadas. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades prominentes, fueron seguramente de tributación utilización eficiente de recursos, división del trabajo, arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz.

3. Civilizaciones Antiguas.

Los historiadores, señalan a la de los Sumerios, Egipcios, Babilonios, Hebreos, Chinos, Griegos y Romanos como algunas de las más importantes civilizaciones de la antigüedad, por lo que para efectos de esta investigación, mencionaremos la contribución que los Egipcios y Romanos efectuaron para el desarrollo de la administración.

Egipcios.

La construcción de las pirámides con una tecnología que bajo los patrones modernos podría considerarse como primitiva, proporciona un mudo testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto.

Un gran ejemplo, lo constituye la gran pirámide de Cheops que fue edificada con 2,300,000 bloques de piedra pesando cada una en promedio de una y media a dos

toneladas. Se ha estimado que su construcción requirió el trabajo, durante veinte años, de más de cien mil hombres. La planificación administrativa de cuantas piedras, de que tamaño, de dónde serían extraídas y cuando, su traslado, colocación, además de los problemas incidentales de alimentación, transporte y habitación requirieron la práctica de lo que se podría denominar como la planeación y ejecución de programas a largo plazo.

Utilizando masas de trabajo organizado, los egipcios fueron capaces de completar tareas monumentales, y su mérito radica en que fueron capaces de hacer su tarea con los recursos disponibles. Los restos de sus construcciones indican claramente la efectividad y complejidad de su administración.

Romanos.

Los Romanos consiguieron el control de una población estimada en cincuenta millones de personas, extendiéndose desde Gran Bretaña en el oeste hasta Siria en el este, e incluyendo Europa y todo el norte de África.

Como consecuencia de la conquista de nuevos territorios y pueblos, los romanos concentraron también sus esfuerzos en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio, el problema consistió en cómo mantener el control, la lealtad y los impuestos en un imperio geográficamente disperso. Demasiada delegación en el ámbito local tentó a los militares y a otros a dividir o a desligarse de su lealtad a Roma y debido a la distancia existente y a la necesidad local de autonomía, la forma de organización altamente centralizada probó no ser funcional para enfrentarse a las peculiaridades locales.

En el año 284 d. de J.C. siendo Diocleciano emperador, instituyó un nuevo sistema de organización en el que se ponía énfasis en la delegación sucesiva de autoridad. Comprendiendo que no podría controlar las dilatadas fronteras del imperio sin una mayor delegación de su autoridad, dividió el imperio en 101 provincias, ellas a su vez, estaban agrupadas para formar trece diócesis, finalmente reagrupadas para formar cuatro importantes divisiones geográficas. Nombro tres asistentes para gobernar tres de las divisiones, reservando una para mismo. Nombro vicarios para gobernar las diócesis y gobernadores para las provincias, a cada uno les delego sólo la autoridad relacionada con el gobierno civil, negándoles el control del ejército estacionado dentro de sus provincias y removiéndolos a dos niveles del emperador.

El sistema centralizado de Dioclesiano, hizo muy difícil para estos y otros gobernantes desafiar o transformar el poder central y sus principios de organización son aplicables cuando se emplea un sistema graduado de control central en un esfuerzo para estabilizar la autoridad centralizada.

4. Feudalismo.

Con la caída del imperio romano, los pueblos de Europa Occidental fueron reducidos a cubrir las necesidades elementales de auto conservación, la necesidad primaria a que se enfrentó un individuo fue la protección contra el asesinato, el robo y la violencia. Para asegurarse esta protección el individuo la buscó en una persona más poderosa que él, pagando como precio con su propia servidumbre, incluyendo la pérdida de la libertad individual y el nacimiento de una relación feudal.

Dadas esas condiciones económicas y ambientales el crecimiento de las instituciones feudales fue natural e inevitable, por sí mismo el sistema feudal fue una extensión de las prácticas que aparecieron en los últimos días del imperio romano, en el que muchos poderes civiles fueron concedidos por la corona a los ricos terratenientes romanos.

La organización del feudalismo fue de “gradación”, con grados descendientes de autoridad delegada. En la cúspide de la gran pirámide feudal estaba el emperador o el rey, perteneciendo a él toda la tierra y sus dominios.

Él retuvo grandes áreas para su uso personal, cediendo el resto a la más alta nobleza, los grandes vasallos de la corona retenían esos feudos con la condición de rendir ciertos servicios específicos, principalmente militares y financieros. De modo similar, esos vasallos, a su vez, exigieron servicios análogos en clase de sus subvasallos.

Este sistema de subfeudalización acabó en una sucesiva graduación hacia abajo hasta la más pequeña unidad feudal; el señor feudal tenía arrendadores dependientes, clasificados como libros y bajando hasta los siervos.

El proceso de descentralización representado por esta pirámide fue posteriormente acentuado por el crecimiento de las instituciones de inmunidad o privilegio. Bajo este sistema, el vasallo ganó el derecho a gobernar su propio territorio como él deseara. El señorío una unidad feudal, llegó a ser en algunos aspectos una unidad gubernamental con su tribunal de un solo hombre. El feudalismo, por consiguiente, representó otra aventura de

descentralización en gran escala, que involucraba las mismas condiciones y problemas con los que se enfrentan las organizaciones contemporáneas gubernamentales y de negocios.

El principal problema, fue determinar cómo preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. Descentralizar las operaciones fue una necesidad para suministrar la atención inmediata y la flexibilidad necesaria para ajustar las políticas a las condiciones locales. Centralizar la autoridad, por otra parte, fue igualmente importante para asegurar que todas las ventajas resultantes de la total interacción de todas las partes sobre el todo, o del todo sobre todas las partes pudieran ser aprovechadas. De acuerdo con Mooney y Reiley, este equilibrio no es meramente una cuestión de administración; implica también la forma de organización a través de la cual la administración puede operar mejor y alcanzar efectividad. Sobre este punto, las lecciones del feudalismo enseñaron a los administradores una parte destacada. Se les mostró que la fuerza de la organización se ganaba mediante un control de "gradación". Adicionalmente, mostraron que con un interés común este tipo de organización podría funcionar. Uno de los mayores defectos del feudalismo fue el suponer con poco fundamento que ese interés común existió. El mismo supuesto se hizo también para los organizadores de los imperios romano, egipcio y griego.

Finalmente la organización feudal enseña a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación, que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que él ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía autoridad. La inapropiada delegación de autoridad por transferencia enseñó claramente que si un administrador deseaba realizar una función sobre una base descentralizada, la organización debe ser efectuada sobre una base de autoridad conferida, de otro modo la búsqueda descentralización se convertiría en desintegración.

5. La Revolución Industrial.

La Revolución Industrial se desarrollo en el período comprendido entre 1700 y 1785 durante el cual nació una nueva generación de administradores con sus propios conceptos y técnicas. Durante este breve período de tiempo Inglaterra, fue la primera nación del mundo que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.

Las más importantes innovaciones durante este período fueron los cambios en la organización básica. Aunque graduales, esos cambios se pueden considerar mejor cronológicamente y en orden del impacto que cada situación nueva tuvo sobre el todo.

Sistema Doméstico.

El sistema predominante en la mayor parte del mundo occidental durante los albores del siglo XVIII fue el sistema doméstico. Cuando la población comienza a plantar y a fabricar para cubrir sus necesidades en lugar de cazar y recolectar lo que utiliza, los elementos más importantes de ese sistema están presente

Organizado sobre una base familiar, este sistema doméstico, por ejemplo, poseyó un torno de hilar (o más tarde máquina de hilar) o un telar. Compraron su materia prima y vendieron sus productos acabados en la feria local por el precio que pudieron conseguir.

Este sistema persistió por largo tiempo debido a dos factores importantes: la pequeñez de la inversión de capital requerida para emprender semejante empresa y la dispersión de la

población. Faltando un sistema eficiente de transporte por este tiempo, muy pocos mercados estuvieron realmente disponibles; y sin grandes mercados, rara vez se emprendieron grandes inversiones de capital.

Bajo el sistema doméstico, hubo reducidas oportunidades y todavía menos incentivos para desarrollar o adaptar técnicas administrativas sofisticadas. La función administrativa de planificación no se desarrolló notablemente tanto bajo el sistema doméstico como bajo el sistema del trabajo a domicilio que le sucedió. Sin planificación explícita y en condiciones esencialmente de competencia pura, el mercado desempeño implícitamente la mayoría de sus funciones.

Las funciones administrativas se manejaron sobre una base informal y poco sofisticada, la organización implicada fue típicamente la familia, la cual fue bastante pequeña como para no invitar a la invención o adaptación de métodos de control o técnicas de planificación complicadas.

Las barreras educativas también impidieron el desarrollo de capacidades administrativas. Un trabajador de este período se consideraba verdaderamente bien educado si realizaba simples sumas y restas y tropezando leyera su Devocionario común. De este modo, los conceptos administrativos, previamente expuestos en otras partes del mundo, podrían estar más allá de su alcance aunque hubiera podido disponer de libros.

Sistema del Trabajo a Domicilio

La siguiente etapa, el sistema del trabajo a domicilio, fue una evolución lógica del sistema doméstico. Llegó a ser común para los empresarios actuar como corredores en las ferias rurales, contratando a precios fijos la producción entera de las familias, y llegar a la práctica de proveer al trabajador con la materia prima y pagarle el monto contratado por el producto final a una tasa por pieza. Este es el punto central que diferencia el sistema del trabajo a domicilio del que le precedió, el sistema doméstico, puesto que marca el cambio en el nivel de los trabajadores de manufacturero independiente a empleado.

El sistema del trabajo a domicilio se desarrolló como resultado de diversos factores. Por una parte, los negociantes comprometidos a vender grandes lotes de artículos necesitaron controlar sus fuentes de oferta para evitar fallas en sus obligaciones. Otro factor importante fue la introducción en ciertas partes, de procesos de manufactura con herramientas más eficientes de producción, causando así desequilibrios en la producción. En textiles, por ejemplo, la máquina de hilar capacitó a un hilandero para realizar mejor trabajo que el esfuerzo de una docena de hilanderos trabajando con la rueca. El resultado neto fue la escasez de materia prima, mientras amenazó la aparición de un exceso de hilados. Los hilanderos, en un esfuerzo para controlar sus fuentes de oferta y asegurar las ventas e sus productos finales, recurrieron al comerciante que a través de este sistema ayudaba al equilibrio.

Aparte de las implicaciones ya anotadas la única función administrativa que recibió mucha atención bajo este sistema fue el control de los materiales.

La tasa por pieza pagada a los trabajadores no fue notablemente alta y los trabajadores, duramente presionados, se desprendieron de los materiales vendiéndolos furtivamente; aunque los comerciantes, comprendieron lo que estaba sucediendo, no podían probarlo porque perdieron el control de los materiales cuando los cedían a los artesanos. Para protegerse de tales prácticas, los comerciantes apelaron a las leyes teniendo éxito en su aprobación, <se pusieron a disposición del manufacturero derechos extraordinarios de inspección, investigación y castigo>¹. A despecho de esos rigurosos derechos, la práctica del hurto estaba bastante difundida para ser parada por un estatuto. El resultado de esta falla apareció como un de los principales factores que contribuyeron al quebrantamiento del sistema de trabajo a domicilio y al surgimiento del sistema fabril.

Sistema Fabril

Aunque el deseo de supervisar trabajadores y materiales fue suficiente para causar, la introducción de las factorías, el sistema fabril como lo conocemos no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria aumentó considerablemente la productividad, pero al mismo tiempo aumentó el costo y requerimiento del capital.

Pocos individuos, podrían comprar e instalar la maquinaria en su casa. Esto significó que un lugar de que la maquinaria fuera a la casa del trabajador, los trabajadores tendrían que ir a la casa de la maquinaria, también se agregaría el control de los costos de capital como motivo, por la maximización de su utilización, la cual sólo podría ser satisfecha a un costo

¹Dietz Frederick C.: An Economic History of England, Henry Holt and Co., New York, 1942, pág. 289.

razonable centralizando la maquinaria, así que hombres y máquinas pudieran ser supervisados en grupos en lugar de individualmente.

Además, las fuentes de energía, sea vapor o agua, fueron frecuentemente adecuadas para operar, mediante mecanismos de transmisión, numerosas máquinas. De este modo, desde un punto de vista técnico, el sistema fabril fue establecido por la introducción de una costosa maquinaria movida por energía; pero desde el punto de vista administrativo el factor decisivo debe haber sido el deseo de controlar hombres, materiales, y máquinas. Y con el crecimiento en la manufactura bajo un techo vino una concentración de hombres, materiales y máquinas, creando problemas de control y coordinación que enfocaron la atención sobre las funciones y prácticas del administrador.

La administración bajo el sistema fabril se caracterizó por un estricto control y organización militar. Los dueños fueron clasificados como comerciantes manufactureros, y estuvieron más interesados en vender su producto que en el desarrollo de un sistema básico de buena administración, la necesidad, sin embargo, forzó su atención hacia algunos de los más obvios conceptos y prácticas administrativas y a la sombra de esta atención se desarrollaron algunos de los conceptos administrativos generalmente aceptados.

Primeras Prácticas y Conceptos administrativos.

La introducción del sistema fabril efectuó algunos mejoramientos en el control de los materiales evitando o al menos minimizando el robo, una meta primaria. En el control de

calidad, sin embargo, si hubo algún mejoramiento, fue pequeño con respecto al sistema anterior. Los productos continuaron haciéndose de materiales no estandarizados y usando métodos no uniformes, resultando así productos de calidad variable. Las únicas medidas usadas verdaderamente uniformes fueron las dimensiones, los pesos y en algunos casos la pureza.

En este tiempo el concepto de control de producción guardaba un estado primitivo un principio importante, fue conocido y claramente comprendido; un hombre que recibe tanto por pieza es probable que exceda en producción a otro que recibe un salario por día.

Las tasas por piezas fueron establecidas como norma en cuanto los propietarios de las factorías pudieron imponerlas y aún obteniendo una adecuada fuerza de trabajo, ninguna atención se puso a los métodos uniformes o al objetivo de las técnicas de control. Consecuentemente, el control de la producción en esta época, consistió principalmente en bajas tasas por pieza y en una dura conducción de la supervisión.

El control financiero fue quizá al aspecto mejor desarrollado del temprano control administrativo, probablemente debido a que los dueños de las fábricas provinieron de la próspera clase comercial inglesa, quienes habían adoptado las mejores técnicas contables y financieras de Italia y otros países con los cuales frecuentemente negociaron. Aunque existieron técnicas más avanzadas de control de producción, por ejemplo, en el Arsenal de Venecia, esas técnicas y otros métodos similares no atraían a los comerciantes ingleses cuyos negocios consistieron únicamente en compras, embarques y ventas. Las finanzas

fueron su campo y rápidamente recogieron técnicas tales como la contabilidad por partida doble para mejorar su dominio.

La comprensión esencial del valor del control en el nuevo sistema contable, se vio impreso en inglés, cuando en 1716 Tomás Watts, un profesor de contabilidad en Londres, escribió en defensa de la contabilidad por partida doble, <tenemos una relación tal y dependencia mutua de cuentas, y un balance perpetuo, que nada puede ser colocado después en los libros con deshonestidad o injusto designio; ni error alguno, hecho en el curso, queda sin corrección>² el modelo establecido es un balance continuo de las columnas de débitos y créditos.

Durante el siglo XVIII, empezó a reconocerse el valor de una planificación explícita y cuidadosa. Aunque los dueños de las fábricas parecieron no comprender la extensión sobre la cual la planificación se pudiera utilizar y no intentaron planificar con minuciosidad las operaciones de las oficinas y planta, como frecuentemente se hace en el presente, al menos dos técnicas de planificación, que quedaron entre las más productivas, fueron exitosamente usadas en este período: localización de la planta y computación de la amortización.

La función administrativa de dirección comenzó a tener alguna importancia con el advenimiento del sistema fabril. Bajo los dos sistemas anteriores, la dirección fue innecesaria o ignorada, pero la <amortización del capital en maquinaria costosa hace en

²Watts Thomas: An Essay on the Proper Method for Forming the man of Business, The Krell Library of Business and Economics, Boston, 1946, pág.21.

interés del patrón trabajar esa maquinaria tan continuamente como fuera posible³, y esto requiere supervisión; un concepto que fue ganando terreno.

El buen éxito de algunos de los más astutos manufactureros fue atribuido a una familiaridad práctica con los detalles de las manufacturas, superintendencia del personal e industria. La función del supervisor ha sido asegurar la ejecución uniforme de las órdenes, pero su verdadera razón fue impulsar a los trabajadores hasta la última brizna posible de producción.

El siglo XVIII fue el de los años de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. La revolución industrial hizo que decayeran los principios provincianos de administración y con tales horizontes ampliados, los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar tanto la manufactura como la administración.

6. La Administración Científica

Durante la segunda mitad del siglo XIX, comenzó en América una nueva era industrial, como consecuencia principal de la expansión de las industrias mecánicas y de la abolición de la esclavitud.

³Ashley William: The Economic Organization of England, Longmans Green & Co. Ltd., London, 1922, pág. 161.

Al final de la guerra civil, comenzó un nuevo clima industrial para los negocios americanos. Por ejemplo, durante los años entre el final de la guerra y finales del siglo, aumentó la población en el oeste, la industria se expandió y trató de mantenerse a la par con el apetito de la población de bienes y servicios y se comenzó a sentir el desempleo tecnológico.

Durante este periodo, se hizo aparente una mayor separación entre la administración y la mano de obra, y el crecimiento de una clase administrativa en la industria se hizo notoria. Fue durante esta época cuando la administración comenzó a cambiar de un enfoque cotidiano para solucionar contingencias a un enfoque más general y a largo plazo. Los conceptos de control, estaban siendo generados para reemplazar la supervisión visual del patrón, se comenzaron a desarrollar y aplicar sistemas administrativos integrales en lugar de los sistemas de prueba y error generalmente usados. Cada acción, cada parte, cada problema, era analizado a la luz de su relación con los demás componentes y con todo.

<Un casi desconocido ingeniero de Filadelfia, Frederick W. Taylor, originó en este ambiente un concepto nuevo e integral de la administración. De acuerdo con Taylor, en lugar de ser los hombres del látigo, los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración>⁴.

Tendrían que cambiar a una visión más amplia, más comprensiva para concebir su trabajo como una incorporación de los elementos de planificación, organización y control.

⁴ Claude S. George JR: Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1974, pág. 84.

Taylor, vio que la administración no-tenia un concepto claro de las responsabilidades obrero-patronales; que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de trabajo; que no se utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores; que se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos; que las decisiones administrativas se basaban en premoniciones, intuición, experiencias anteriores o en evaluaciones subjetivas, que prácticamente no existían estudios comprensivos que incorporaran un concepto de flujo total del trabajo entre departamentos; que los trabajadores eran asignados a puestos para los cuales tenían poca o nada de habilidad o aptitud; y, finalmente, que la administración aparentemente no tomaba en cuenta que la excelencia en actuación y operación significaría una recompensa tanto para la administración como para los trabajadores.

Taylor comenzó una serie de experimentos que duraron más de dos décadas experimentó con maquinaria, herramientas, velocidades, metales y similares. Otros experimentos se relacionaban con la manera en que sus hombres manejaban los materiales, las máquinas y las herramientas —estudios de tiempos y movimientos— y lo llevó al desarrollo de un sistema coordinado de administración de talleres. De este enfoque de taller, Taylor expandió sus conceptos a una filosofía que después fue conocida como administración científica.

Para exponer de una manera breve y clara sus ideas para el consumo público, Taylor simplemente estableció lo siguiente:

Primero: Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, lo cual reemplaza a la antigua regla de a «ojo de buen cubero».

Segundo: Seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se entrenaba él mismo lo mejor que podía.

Tercero: Cooperar entusiásticamente con los hombres para asegurarse de que el trabajo está siendo desempeñado de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada.

Cuarto: Hay una división casi exactamente igual de la responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador. La administración debe tomar todo el trabajo para el cual está mejor capacitada, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran cargados a trabajadores.

Taylor afirmó además, que la combinación de esos cuatro grandes principios Administrativos constituirían la administración científica que era más conceptual y filosófica que mecánica. Previno contra la confusión del mecanismo de la administración y la filosofía de la administración científica y enumeró los siguientes como algunos de los mecanismos.

Estudios de tiempos, con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.

Supervisión funcional o dividida y su superioridad sobre la supervisión única antigua.

La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios y también las acciones o movimientos de los trabajadores para cada clase de trabajo.

La deseabilidad de un departamento de planificación.

El principio de excepción en la administración.

El uso de reglas de cálculos e instrumentos similares para ahorrar tiempo.

Tarjetas de instrucción para los trabajadores.

La idea de tareas en la administración, acompañadas por una alta bonificación por la exitosa realización de la tarea.

La tasa diferencial.

Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos manufacturados así como los instrumentos utilizados en la manufactura.

Un sistema de rutas.

Sistemas modernos de costos, etc.

La Administración Científica contribuyó a mejorar la administración fabril, se generalizó a ventas, administración general y otras facetas de la empresa, trajo consigo una más efectiva utilización de equipo, mano de obra y materiales.

Estimuló el desarrollo de controles, rutas y planificación más oportunas de avance, salarios más altos, mejores condiciones de trabajo, horas de trabajo apropiadas y una ampliación del alcance de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y aplicaciones de incentivos.

Taylor implantó el concepto de investigación en lugar de la intuición, estimuló el uso de estándares en cada fase de la administración, destacando la necesidad de uniformidades de consistencia como prelude a altos estándares de operación y calidad del producto, también desarrollo la planificación sistemática necesaria para cualquier mejora significativa.

Taylor dio a la administración el concepto colectivo de control el control como un mecanismo sensitivo para mantener los procedimientos, estándares, condiciones y similares establecidos, necesarios para la operación total y efectiva del sistema.

Y finalmente, Taylor introdujo el principio de cooperación, señalando que sólo a través del entendimiento mutuo y cooperación podrían satisfacerse las necesidades y deseos básicos tanto de la administración como de los trabajadores.

Taylor destacó que la administración debía estar fundamentada en estos cinco conceptos. Y estos cinco principios — investigación, estándares, planificación, control y cooperación— forman las sólidas bases de virtualmente todas las empresas exitosas.

7. Siglo XX

.Después de la publicación de las ideas de Frederick W. Taylor sobre la administración científica, varios colaboradores contemporáneos y seguidores de la doctrina de Taylor aparecieron para enunciar sus versiones de la nueva ciencia de la administración, a continuación se mencionara la contribución específica de algunos autores.

HENRY L. GANTT

Efectúo cuatro grandes contribuciones a los conceptos administrativos existentes, la mas conocida es la Grafica de Gant, una gráfica de líneas rectas para ilustrar y medir la actividad por el tiempo requerido para llevarla a cabo, actualmente se utiliza para comparar la actuación real con la planeada.

Su segunda contribución, es el plan de remuneración de los obreros de bonificación por tarea, este plan garantizaba un salario mínimo diario por una producción menor al estándar establecido, ofrecía una bonificación adicional por lograr el estándar y recompensaba al trabajador por una producción mayor a dicho estándar. Bajo este plan los obreros podían ganarse la vida al mismo tiempo que aprendían a aumentar su eficiencia.

En 1908, Gantt presentó su trabajo "Adiestrando a los obreros en los hábitos de la administración y cooperación" ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, en dicho trabajo se encuentra su tercera contribución: una política para instruir a los obreros en lugar de forzarlos. Aquí fue donde Gantt introdujo lo que puede llamarse la "psicología de las relaciones con los empleados".

Finalmente, Gantt pedía que se enfatizara el servicio y no las utilidades, creía que solo poniendo el servicio como fin último, podría substituir el sistema de negocios americano

HUGO MUNSTERBERG

Nacido en Danzing, Alemania, el 1 de junio de 1863, Hugo Munsterberg obtuvo el doctorado en psicología en la Universidad de Leipzig en 1885 y su doctorado en medicina dos años más tarde en la Universidad de Heidelberg. Tenía solamente veintinueve años cuando tomó el cargo en el laboratorio de psicología experimental en la Universidad de Harvard.

Desde muy temprano en su carrera, el Dr. Munsterberg se había propuesto utilizar la psicología para efectos prácticos Munsterberg era huésped frecuente en los principales complejos industriales y también recibía a numerosos hombres de negocios que venían a consultarlo a Harvard. Su contribución a la Administración, es la creación del campo de la Psicología Industrial, así como la iniciación de un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas entre los empleados.

WALTER DILL SCOTT

Fue un notable educador americano, enseñó en la Universidad del Noroeste de 1901 a 1920 y después fue su presidente durante diecinueve años. Durante la primera guerra mundial diseñó desarrolló un sistema adoptado por el ejército para clasificar al personal y probar los candidatos a oficiales, trabajo por el cual le fue concedida la medalla por servicios distinguidos.

Scott creía que, debido a las pobres políticas de personal, el obrero promedio trabajaba un nivel de eficiencia considerablemente inferior a la norma. A Scott le preocupaba personalmente la motivación, y las actitudes de los empleados en la producción y cómo las sugerencias podrían influir sobre su comportamiento.

A través de sus esfuerzos y dedicación en aplicar la psicología en la administración, nació firme la psicología industrial como uno de los más importantes aspectos de la ciencia administrativa.

Scott llevó su preparación en psicología al área de personal destacando que el empleado es tanto una entidad social como económica. Poseyendo características diferentes en situaciones diversas de trabajo, también aplicó los principios de psicología a los métodos de negocios, a través de sus esfuerzos y su percepción el aspecto psicológico de la administración se vio más completo.

Sobre la base de lo anterior sus contribuciones son la aplicación de la Psicología a la motivación y productividad de los empleados, así como la aplicación de la Psicología a la publicidad y a la administración de personal.

HARRINGTON EMERSON

Hijo de un ministro presbiteriano de Trenton, Nueva Jersey, se le recuerda como el experto que testificó por Brandeis en 1910, que los ferrocarriles podrían ahorrar un millón de dólares diarios si adoptaran los principios de la administración científica en su operación.

El concepto de eficiencia de Emerson era sencillo: preservación - la eliminación del malvado y extravagante desperdicio -. Las grandes contribuciones de Emerson, se refieren a un enfoque más amplio sobre la estructura organizacional y su importancia, énfasis sobre los objetivos de la empresa y su relación con la organización, énfasis en la utilización de expertos; personal staff, consultores etc. Así como los doce principios de la eficiencia, los cuales a continuación se mencionan:

- Objetivos claramente definidos
- Sentido común
- Consejo competente
- Disciplina
- Trato justo
- Registros fiables, inmediatos, adecuados y permanentes.
- Despacho: planeación científica a través de la cual cada pequeña función es efectuada de manera que sirve para unir un todo.
- Estándares y guías: un método y un tiempo para llevar a cabo las tareas.
- Condiciones estandarizadas: uniformidad del medio ambiente.
- Operaciones estandarizadas: uniformidad del método.
- Instrucciones escritas de la práctica estándar
- Recompensa a la eficiencia.

HARLOW STAFORD PERSON

El concepto de la administración científica estaba aún en su infancia cuando a la edad de veintisiete años Person se unió a la "Amos Tuck School" en Dartmouth en 1902, como instructor de comercio e industria. Nueve años después, como Director de la Tuck School, el Dr. Pearson organizó la primera conferencia sobre administración científica en los Estados Unidos, dando por primera vez reconocimiento académico a Taylor y sus métodos.

Fue, a través de sus obras y su liderazgo como se empezó a conocer el hecho de que la administración era mucho más que un cronómetro y una aceleración de tareas. Sino que más bien se dedicaba a la determinación expresa y científica de las formas más efectivas de lograr trabajos específicos.

La contribución de Person fue dar a la administración científica una nueva respetabilidad académica y ayudar a borrar la imagen de que la administración científica era tan sólo una ramificación del cronómetro dedicada a incrementar la velocidad del trabajo.

HENRY FAYOL

Nacido en 1841 de una familia burguesa, ocupó el puesto de ingeniero de minas de Commentry Fourchamault S.A. en 1860 y para 1888 había alcanzado el puesto de Director Administrativo de dicha empresa minera.

<A través de la aplicación y prueba de sus ideas en la empresa minera, Fayol estaba listo en 1914 para dar a conocer de manera impresa sus ideas sobre la teoría general de la administración>⁵, pero intervino la guerra y su famosa obra Administration Industrielle et générale no apareció hasta 1916 en el boletín de la Sociedad de la Industria Minera y fue subsecuentemente publicada en inglés en forma de libro, en 1929

La teoría de Fayol tuvo éxito tanto en la industria como en otros campos, ya que sostenía firmemente que cualquier teoría válida de la administración no puede limitarse solamente a los negocios sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano.

⁵ Discoveries from Looking Inward: Business week, junio 6. 1964. pág. 152.

Fayol atribuía su éxito no a su propia capacidad sino a su sistema administrativo que el mismo enfatizaba podría ser enseñado y aprendido.

Fayol dividía la actividad industrial total en seis diferentes funciones.

1. Técnica (producción manufactura, adaptación).
2. Comercial (compra, venta, intercambio).
3. Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital).
4. Seguridad (protección de propiedad y personas).
5. Contable (inventario, hojas de balance, costos, estadísticas).
6. Administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación, control).

De acuerdo a lo anterior, las grandes contribuciones de Henry Fayol a la administración se refieren al Concepto de Universalidad de la Administración, a la primera teoría comprensiva de la Administración, y a la necesidad de enseñar Administración en escuelas y universidades.

3. Definición de la Administración de Recursos humanos.

Al inicio del presente capítulo se señalaba en el apartado b) Definición del concepto Administración, las interpretaciones efectuadas por algunos de los más importantes autores. Todos ellos de una manera directa o indirecta señalan el esfuerzo humano, la cooperación de otros, la conducción de sus semejantes, es decir los recursos humanos.

No solo el esfuerzo, o la actividad humana se incluyen en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, tales como los conocimientos, las experiencias, las habilidades, potencialidades y salud entre otros.

Los recursos humanos son el patrimonio más valioso con que cuenta un organismo social, ya que a través de ellos se puede mejorar y eficientar el uso y empleo de los recursos materiales y financieros, además de que poseen una serie de características, que los diferencian de estos, tales como que no < pueden ser propiedad de la organización, que las actividades en las empresas son voluntarias y que las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles>⁶.

De acuerdo a lo anterior, tenemos que la <Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general>⁷

4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

Existen varias clasificaciones respecto a las funciones básicas que son desarrolladas por las áreas responsables de efectuar la administración de recursos humanos, el número y nombre varía de acuerdo a cada autor, a continuación señalaremos las cinco más representativas:

- 1) Reclutamiento y Selección de personal.
- 2) Administración de Sueldos y Salarios.
- 3) Servicios al Personal.

⁶Arias Galicia Fernando: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1985. pág. 24.

⁷Arias Galicia Fernando: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1985. pág. 27.

- 4) Planeación de Recursos Humanos.
- 5) Relaciones Laborales.

A través de estas funciones se efectúa el proceso administrativo, en materia de recursos humanos.

Considerando el propósito de esta investigación, se añadirá que la quinta función, la de Relaciones Laborales, se ha asociado generalmente con aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos y se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

I.II Preparación Académica del Licenciado en Administración.

1. Antecedentes de la Licenciatura en Administración.

Las primeras escuelas de administración en México, al igual que en Estados Unidos nacieron gracias a las donaciones de hombres de empresas, fue así como en 1943 el Instituto Tecnológico de Monterrey inicio el curso de Administración de Negocios, en 1947 el Instituto Tecnológico de México estableció su escuela de Administración de Negocios y posteriormente en 1957 la Universidad Iberoamericana la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

Por lo que corresponde a la Universidad Nacional Autónoma de México, en Enero de 1957 el H. Consejo Universitario aprobó la creación de una nueva carrera universitaria denominada Licenciado en Administración de Empresas y el 10 de Abril de 1973 aprobó también el cambio de denominación a Licenciado en Administración.

2. Preparación Académica.

Uno de los principales objetivos de la Universidad Nacional Autónoma de México, es el de propiciar la formación de profesionales que concurren a todos los sectores del país, en este sentido el egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, tiene como base de su preparación académica, el conocimiento de las siguientes materias.

- A) Administración General (Area sustantiva).
- B) Informática (Area de apoyo).
- C) Matemáticas (Area de apoyo).
- D) Derecho (Area de apoyo).
- E) Comportamiento Humano (Area de apoyo).
- F) Economía y Sociología (Area de apoyo).
- G) Metodología de la Investigación (Area de apoyo).

I.III Campo de Actuación Profesional del Licenciado en Administración.

El Administrador de Empresas debe introducir en una organización, ya sea pública o privada, los conocimientos y experiencia necesaria con el objeto de lograr mayores rendimientos con los mínimos esfuerzos. Es decir que el Administrador puede desarrollarse profesionalmente en cualquier organismo social o industrial. De gobierno, paraestatal y privado, o de manera independiente en su propio negocio o como asesor de una consultoría

El Licenciado en Administración por su preparación académica es susceptible de ocupar puestos en las siguientes áreas de trabajo:

a) Mercadotecnia.

El papel que desarrolla en esta área es muy importante, ya que por medio de estudios o investigaciones la organización productora de bienes y/o servicios debe conocer que es lo que un cliente desea en un producto o servicio determinado, que precio está dispuesto a pagar por él y donde y cuando lo necesitara.

Debe tomar decisiones tales como la asignación de fondos y tipo de publicidad, la presentación del producto o servicio, la organización del cuerpo de vendedores, la creación de canales de distribución, formato de ventas, fijación del precio etc.

b) Producción.

El administrador de la producción deberá conocer las funciones que permiten la transformación de la materia prima en producto, selección de la maquinaria, planeación y control de la producción, control de calidad, mantenimiento y seguridad industrial, debe de organizar y efectuar operaciones necesarias para contribuir al logro del objetivo general de la organización y del particular en su área específica.

c) Personal.

Para la administración de personal asume la responsabilidad de reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes o de nueva creación dentro de una empresa, siguiendo las normas y políticas fijadas por la misma, la responsabilidad de la administración de sueldos y salarios, así como la conducción de las relaciones laborales.

d) Finanzas.

El administrador financiero tiene como objetivo obtener y asignar los fondos necesarios para la operación de la empresa, sus funciones son las del manejo de fondos, estudios de planeación financiera, control de operaciones con moneda extranjera, fijar políticas de crédito y cobranza, pago de impuestos, elaborar sistemas de registro y reportes contables etc.

Existen otros campos de actuación del Licenciado en Administración:

1. Catedrático nivel medio superior.
2. Investigación académica.
3. Investigador en los sectores público y privado.
4. Administración de hospitales.
5. Administración de empresas turísticas.
6. Diseño de sistemas.
7. Administración del deporte.
8. Administración escolar.
9. Administración Agrícola y ganadera.
10. Administración de cooperativas.
11. Administración de tiendas de autoservicio en los sectores público y privado.
12. Administración pesquera.
13. Administración de los recursos petroleros.
14. Administración minera.
15. Asesoría para el establecimiento de nuevas empresas en el sector público y privado.

Y así se podrían seguir enumerando los campos nuevos de actuación en diversas áreas, en los diferentes sectores, pero es más importante señalar y reconocer que el licenciado en Administración, tiene un alto índice de potencialidad de trabajo y que es el profesional indispensable en toda empresa y organización humana.

CAPITULO SEGUNDO

II. El Contrato Colectivo de Trabajo.

II.1 Definición y Contenido.

1. Definición.

La definición, obligatoriedad, así como la formalización del Contrato Colectivo de Trabajo lo establece la Legislación Laboral, por lo que a continuación señalaremos los artículos 386, 387 y 390 en los cuales la Ley federal del Trabajo consigna dichos conceptos y en los que se sustenta jurídicamente la celebración del Contrato Colectivo de Trabajo .

La Ley Federal del Trabajo en el Capítulo III CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, Artículo 386. señala que 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, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

El Contrato Colectivo de Trabajo, es de carácter obligatorio para las organizaciones toda vez que la misma Ley señala en el Artículo 387 que "El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato, tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo. Si el Patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450".

También dentro de las disposiciones señaladas por la Ley federal del Trabajo se establece en el artículo 390 que el Contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositara el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje.

Respecto a la definición, atribuciones y conformación de las Juntas, estas se consignan en el Capítulo Tercero, apartado III.I Autoridades Laborales.

2. Contenido.

Por lo que se refiere al contenido del Contrato Colectivo de Trabajo, éste se encuentra incluido en el Artículo 391 y esta integrado por diez puntos básicos:

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

Existen algunas precisiones que también establece la Ley Federal del Trabajo, las cuales por ser de interés para la presente investigación, a continuación se señalan:

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

Artículo 393. No producirá efectos de Contrato Colectivo el convenio al que falte la determinación de los salarios. Si faltan las estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones, se aplicaran las disposiciones legales.

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

Artículo 397. El contrato colectivo por tiempo determinado o indeterminado, o para obra determinada, será revisable parcial o parcialmente, de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 399.

II.II Actividades Previas a la Revisión.

Estas actividades pueden realizarse en forma simultánea o en el orden que la organización decida y tienen que ver con la información necesaria para la revisión, la recepción, contestación, análisis y evaluación del pliego petitorio, el análisis del contrato actual y la determinación de aspectos administrativos a conservar y de cláusulas críticas en función de su costo.

Por lo general, la información que se necesita para la revisión del contrato colectivo es de dos tipos, interna y externa. Esta tiene que estar en manos del comité revisor con la debida anticipación, a fin de que sea estudiada y manejada oportunamente.

Es muy común que muchos sindicatos presenten su solicitud de revisión de contrato colectivo, y al mismo tiempo emplacen a huelga a la organización. Esta solicitud deberá hacerse cuando menos 60 días antes del vencimiento del contrato cuando se trata de revisión completa o de 30 días si se trata sólo de revisión de salarios⁸.

⁸Cavazos Flores Baltazar: Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada, Editorial Trillas, México 1980, pág. 359.

Si la solicitud de revisión del contrato colectivo viene con emplazamiento a huelga, la organización deberá presentar su contestación por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 48 Horas siguientes a la de la notificación (Art. 922 de la Ley Federal del Trabajo).

El análisis y la evaluación del pliego petitorio debe iniciarse tan pronto se reciba y tiene que ser cuidadoso y concienzudo, con el objeto de tener el tiempo suficiente para comentarlo y determinar la postura de la organización. Esto es especialmente importante en toda revisión.

En este análisis, tres aspectos son los de mayor relevancia: conocer y casi memorizar las demandas del sindicato, evaluar económicamente el impacto de sus peticiones y producir un documento de fácil uso durante la revisión.

La primera fase del análisis consistirá en leer detenidamente todo el pliego, hasta tener una idea clara de lo que el sindicato está solicitando.

En la segunda fase, es indispensable elaborar un cuadro resumido de cada una de las cláusulas, estipulando los cambios que se proponen y comentar los impactos que provocan éstos.

Con este estudio, en la tercera fase se irá elaborando un borrador en el que se anoten una a una las cláusulas que cambiarían de acuerdo a la petición sindical, clasificándolas en negociables y no negociables, para finalmente observar su impacto en pesos y en porcentaje.

Antes de la revisión y al mismo tiempo del análisis del pliego petitorio, la organización revisará su contrato de trabajo actual. Es conveniente comenzar esta revisión tan pronto se firme el contrato.

Como resultado de la revisión surgen cambios a las cláusulas vigentes. Si estos cambios mejoran el contrato, generalmente se aceptan, si no, sirven para negociar otras cláusulas. Además esta revisión sirve para tener un conocimiento claro de las cláusulas y facilitar el análisis del pliego petitorio.

La preservación y mantenimiento de derechos y prerrogativas de la organización es uno de los aspectos más relevantes del análisis del contrato actual y del pliego petitorio. Es necesario evitar redacciones confusas, cláusulas que limiten la libertad de la organización para operar e implicaciones de peticiones sindicales.

En todos los pliegos petitorios existen cláusulas que van en contra del derecho de la organización para administrar sus operaciones o que son tan costosas como todo el pliego.

De hecho, los pliegos más realistas son la excepción y no la regla.

Aparte del tipo de peticiones que recibe la organización, habrá cláusulas que se defenderán, incluso con la huelga.

Antes de comenzar la revisión, habrá que determinar las cláusulas que limitan a la organización en el manejo de sus propias operaciones, como la de promover, transferir, sancionar y despedir con causa justificada; la de determinar planes, horarios de trabajo, turnos, tamaño de las cuadrillas, composición de la fuerza de trabajo, normas y métodos de producción, niveles de rendimiento, control de equipo y maquinaria, la mecanización del trabajo, etc. También en la categoría de no negociable están las cláusulas que van en contra de los derechos y obligaciones personales.

La formación del grupo representante de la organización en la revisión del contrato colectivo se hará de acuerdo a las características de las organizaciones.

En organizaciones reducidas, normalmente participa el propietario, más un pequeño grupo, mientras que en las grandes, sólo el responsable de recursos humanos y cuatro o cinco personas más.

Es necesario que una vez integrado el comité, se proceda cuanto antes a estudiar el pliego y las consecuencias económicas del mismo. Su objetivo será el de familiarizarse con todos los detalles de la revisión. Es muy importante señalar que los directores generales de las organizaciones no forman parte del comité revisor, debido a que a menudo surgen

situaciones difíciles y si este éste está presente, se le forzara en ocasiones a decidir en contra del planteamiento hecho por el comité, provocando una efectividad reducida del mismo.

Comúnmente el sindicato elige por votación a los integrantes del comité que representarán a los trabajadores en la revisión de contrato colectivo y son de seis a doce personas. A veces, son más de 20 o 30, pero los que realmente participan son de seis a ocho. Estos tienen por lo general gran experiencia en revisiones.

Independientemente de la habilidad que se necesita para manejar una revisión, su éxito depende de la información que se tenga y de la forma de utilizarla. Mientras más abundante y ordenada sea, la labor será más sencilla. Hay veces que la información ni se analiza antes de la revisión.

Otro aspecto que propicia errores tiene que ver con las funciones asignadas al comité revisor, ya que el grupo que prepara y evalúa la información no participa siempre en la revisión.

La información que se utiliza en la revisión es de dos tipos: la previa como encuesta de salarios, resultados de otras revisiones, análisis de pliego petitorio, estrategia y alternativas; y la generada durante la revisión como análisis de cada sesión, de lo concedido y replanteamiento de alternativas.

Conociendo toda esta información se podrá decidir si la organización esta dispuesta a superar los salarios promedio locales, mantener el mismo nivel o estar por debajo de éstos. Al conocer de antemano una serie de mecanismos diferentes, se puede buscar la mejor alternativa y tener elementos de juicio que se podrán usar en la revisión, según las circunstancias.

Estos datos sirven sobre todo para determinar diferentes alternativas en la revisión y apoyar algunos argumentos de la organización sobre todo al principio de la revisión, cuando todavía el sindicato insiste con demandas fuera de las posibilidades de la organización y del marco de referencia dentro del cual se han arreglado las demás revisiones.

Se entiende por estrategia de la organización al plan detallado que se fije ésta para llevar al cabo las diferentes acciones durante la revisión. Esta se prepara con base en el pliego petitorio, a la información recopilada en la encuesta, en revisiones recientes y, sobre todo, sobre la base del conocimiento del sindicato y del comité revisor. Esta comprende también a la forma y momento en que la organización hará sus ofrecimientos, el tipo de peticiones que tratará y la manera en que se discutirán las mismas.

En cada sesión del comité se irán anotando los acuerdos a que se van llegando, las reacciones y comentarios de los miembros, las discusiones que surjan, los cambios de enfoque. Todo esto es de utilidad porque provoca la autocrítica, permite hacer el seguimiento de la forma como se desarrolla la sesión en comparación con el plan fijado y ayuda a establecer las bases para la siguiente sesión. Es indispensable hacer un balance de lo que se ha otorgado al finalizar cada sesión en porcentaje y en pesos. Esto permitirá saber

hasta donde se ha llegado en cada punto, cuánto se ha revisado hasta la fecha y de cuánto se dispone en pesos y en porcentaje ⁹

Durante la revisión, la organización debe plantear sus alternativas una y otra vez, con el objeto de adecuarlas a las preferencias del sindicato, al plan general de revisión y al valor y porcentaje de lo otorgado.

Para evitar anomalías, el presidente del comité deberá participar directamente en el análisis del pliego petitorio, de la estrategia, de las alternativas en cada sesión y de lo otorgado ya que es el responsable.

II.III Responsabilidades de los Miembros de los Comités Revisores.

El presidente del comité deberá analizar el pliego petitorio, preparar el borrador de demandas sindicales, confrontar los datos y sacar conclusiones, preparar alternativas y obtener la aprobación de la organización, participar en la elaboración de la estrategia y del plan general de revisión y dirigir la retroalimentación y planeación de la siguiente sesión.

El ayudante de apoyo del presidente del comité deberá conocer y estudiar toda la información, dialogar con el presidente en forma diaria, sirviéndole de imagen y ensayando con él la forma de atacar o presentar tal o cual punto, participar en la elaboración de los cálculos para el replanteamiento de alternativas, apoyar al presidente cuando considere que su intervención refuerza sus puntos de vista, hacer creer a la gente de que a través de él se

⁹ Harbison F. H. And Coleman JR: Goals and Strategy in Collective Bargaining, Harper and Row New York, 1962, p.p. 60 y 62

puede influir en el presidente y participar en la preparación de la estrategia y del plan general de revisión.

El redactor anotará sus comentarios sobre los temas expuestos en cada sesión, redactará las cláusulas acordadas y recopilará las firmas de aprobación del sindicato y de la organización y dará lectura a los acuerdos logrados.

El responsable de producción proporcionará asesoría antes y durante la revisión sobre los puntos críticos del pliego.

El abogado proporcionará la asesoría legal, aclarando o reafirmando conceptos legales y realizará los trámites necesarios ante las autoridades del trabajo.

El comité deberá crearse con motivo del acuse de recibo del pliego petitorio, con el objeto de irse familiarizando con el contenido del mismo.

Es común, sobre todo en las grandes organizaciones, el otorgamiento de asesoría al comité revisor. Por lo general, éste recibe con satisfacción el apoyo, que enriquece su horizonte.

Para asegurar el mayor éxito de esta asesoría y evitar pérdida de tiempo, es necesario proporcionar a los asesores la información básica de la revisión, para que aporten sus comentarios y experiencias sobre la base de las necesidades.

Por lo general, sus comentarios son de gran valor para el comité, ya que no están inmiscuidos directamente en la revisión, lo que permite ver las cosas desde puntos de vista muy diferentes, de allí que sus ideas complementen de manera eficaz el análisis del comité.

II.IV Determinación y Tipo de Objetivos que Deben Alcanzarse en la Revisión.

Determinación de Objetivos

Antes de comenzar las pláticas de revisión del contrato colectivo, se requiere que la organización defina qué objetivos van a alcanzar. Es importante que la revisión se efectúe dentro de los límites previamente fijados.

Desgraciadamente son pocas las organizaciones que fijan sus objetivos en materia de revisión, cuando mucho sólo fijan límites de tipo económico, que se traducen en la mayoría de los casos en forma de porcentaje a alcanzar.

Además de los objetivos de tipo económico, es conveniente incluir otros a saber: cláusulas que propicien productividad y que no impliquen la renuncia a los derechos de la

organización o cláusulas que beneficien más al sindicato como organización que a los trabajadores como personas.

La fijación de objetivos, no sólo ayuda a facilitar futuras revisiones, sino que fomenta la creación de mejores condiciones de trabajo que ayudan a mejorar las relaciones laborales. Debe existir congruencia entre la filosofía y los objetivos de la revisión, lo cual a veces se pasa por alto, manejándose la revisión como un evento por separado. Normalmente la falta de interés de la mayoría de los mandos superiores sobre este tipo de objetivos se debe a una falta de conocimiento sobre relaciones laborales.

El problema para las organizaciones en un futuro no será el tipo técnico o económico, sino humano.

Tipos de Objetivos.

No todos los objetivos que se fijan en una revisión tienen el mismo peso ni es común que se logren todos.

En situaciones difíciles, basta con concluir la revisión y firmar el contrato colectivo, alcanzándose sólo los objetivos más relevantes.

La revisión del contrato colectivo no es otra cosa que una serie concatenada de decisiones que van tomando la organización y el sindicato. Esta aceptación o rechazo del punto de

vista de una de las partes, implica una decisión, aunque frecuentemente no se piensa en esto y se escoja intuitivamente o con poca información.

Las decisiones se toman en función de que la alternativa que se somete a aprobación reúna los requisitos mínimos.

Kepner y Tregoe llaman a estos requisitos objetivos obligatorios y objetivos deseados¹⁰.

Los objetivos obligatorios son aquellos requisitos que forzosamente debe tener la alternativa elegida.

Los objetivos deseados son los requisitos secundarios que se quiere tenga la alternativa escogida. Estos requisitos se encuentran en varias alternativas en diferentes grados de calidad y cantidad.

La alternativa elegida será aquella que reuniendo todos los objetivos obligatorios, tenga una mayor cantidad y calidad dentro de los objetivos deseados.

¹⁰ Kepner Charles H. And Tregoe Benjamin B: The Rational Manager, Mc Graw-Hill, New York 1965, p.p.32 y 33.

En la revisión del contrato colectivo, como objetivos obligatorios se podrían considerar que el tabulador no aumente más que en X porcentaje, que el trabajador siga pagando sus impuestos y cuotas y que la semana de 48 horas se mantenga.

Estos objetivos, al determinarse como obligatorios, muestran que la organización en un momento determinado, estaría dispuesta hasta a ir a la huelga por mantenerlos.

Si la organización duda de algunos de sus objetivos obligatorios, éste debe de eliminarse y pasar a formar parte de los deseados.

Los objetivos obligatorios deberán determinarse en la revisión.

Los objetivos deseados, en cambio, podrán lograrse totalmente en algunos casos, o forma parcial. Por lo general, los objetivos obligatorios saldrán del borrador del análisis del pliego petitorio y estarán relacionados siempre con algunas de las peticiones consideradas como no negociables.

Durante la revisión la organización pretenderá situarse dentro de los objetivos deseados y podría llegar hasta un poco más allá si las cosas resultan difíciles, pero éste sería su límite. Una vez que haya decidido cuales son sus objetivos obligatorios, por ningún motivo cederá en esto.

La lista de objetivos se relaciona con cada una de las peticiones sindicales, se prepara para que sirva de referencia y recordatorio permanente durante la revisión.

Esta lista comienza con los objetivos obligatorios que generalmente son de tres a cinco. Todos éstos, aun cuando tuvieran diferente grado de importancia para la organización, constituyen su límite en la revisión. Se colocan en orden decreciente según su importancia. Usualmente, la organización tratará de resolver primero la petición menos importante para ir ascendiendo.

La regla que prevalece es la del regateo, sólo cuando existe confianza recíproca, se ponen las cartas sobre la mesa en forma simultánea, existiendo a veces márgenes pequeños que se revisan con relativa rapidez. Pero ésta es la excepción.

Por lo general, al inicio de la revisión, las posturas son extremas. Esto es normal, pero tanto la organización como el sindicato esperan que el resultado final quede cerca de los límites establecidos originalmente por cada parte.

II.V Etapas de la Revisión.

Es normal que al inicio de la revisión, el sindicato se encuentre en un extremo. Sabiendo la manera de negociar de la mayoría de ellos, la organización hace su oferta inicial en un aspecto y pide que el sindicato reconsidere su postura. Generalmente el sindicato sostiene su postura inicial y la organización, buscando influir en el ánimo del sindicato, cambia su

posición a una más accesibles. Entonces, la actitud del sindicato también cambiará y así seguirán hasta llegar a posturas equilibradas.

Desde luego que estas etapas no se dan con la rapidez que ambas partes quisieran.

La clasificación de los objetivos de la revisión en obligatorios y deseados ayuda a manejar las peticiones con perfecto conocimiento de causa, en función de su importancia, aunque no necesariamente en función de su costo.

El pasar de una a otra etapa no se produce automáticamente, ni con mucha rapidez. El cambio paulatino de posturas constituye un objetivo muy importante para el que conduce la revisión. De allí que el primer objetivo consiste en llegar a un acuerdo sobre la manera de conducir las discusiones durante la revisión.

Los primeros y últimos días de la revisión son los más difíciles y los que mayor tensión producen. En consecuencia, el segundo objetivo consiste en irse administrando en el otorgamiento de concesiones durante las diferentes etapas de la revisión.

Llegar al equilibrio constituye el primer éxito. La mayoría de las huelgas se producen porque a los que realizan las revisiones les ha faltado capacidad.

El tercer objetivo del revisor lo constituye el ponerse de acuerdo sobre la manera en que se van a discutir las peticiones.

Básicamente existen dos formas de abordar la discusión, la primera es petición por petición y la segunda es la de por paquete.

En la discusión petición por petición se entablan pláticas, hasta llegar a un acuerdo y así sucesivamente. Este sistema tiene inconvenientes tanto para la organización como para los trabajadores.

Para ambas partes el mayor inconveniente es que no se conoce con precisión cuál será el resultado final de la revisión en costo y en porcentaje. Esto provoca que la organización se muestre muy reticente, cediendo muchas veces en aspectos que constituyen una bandera para el sindicato, más que un beneficio real para los trabajadores.

Para la organización, el principal inconveniente consiste en que cuando menos lo espere, ya ha rebasado sus posibilidades financieras. Esto puede hacer que decida sostener su posición y se tenga una huelga en puerta, y la razón muchas veces, es que la organización no puede dar más.

Para el sindicato, el inconveniente estriba en que sus afiliados estarán recibiendo directa e inmediatamente menos beneficios. No hay que olvidar que en las sesiones totales, el

sindicato deja siempre para el final la revisión del tabulador. Y si la organización ya ha concedido mucho de lo que puede dar en prestaciones, cuando se trate del tabulador, ya no tendrá mucho que conceder.

El sistema de discusión por paquete consiste en que la organización y sindicato consideran la revisión como un todo. El sindicato decide cómo va a dividir ese todo en las diferentes peticiones.

De esta manera, sindicato y organización buscan la manera de distribuir dicho paquete, en forma tal que represente un mayor beneficio para los trabajadores.

No hay que olvidar que los recursos de la organización son limitados y no importa el sistema que se adopte, siempre se concederá un porcentaje previamente calculado. Ninguna organización puede satisfacer todas las peticiones de un sindicato o las necesidades de sus trabajadores ya que éstas son ilimitadas. La organización puede contribuir a que los individuos que la forman, encuentren su autorealización y la satisfacción razonable de muchas de sus necesidades.

El inconveniente del sistema por paquete según los sindicatos, se debe a que piensan que están siendo manejados, ya que de esa manera se le quita sabor a la revisión.

Este sistema es más rápido, lo que preocupa al representante sindical del comité revisor, pues siente que esta perdiendo la oportunidad para presionar a la organización, sin embargo, al final se logran mejores resultados para los trabajadores.

II.VI Generación de Alternativas en la Revisión.

Con el fin de alcanza eficazmente los objetivos fijados, es necesario considerar varias alternativas para llegar a ellos. No es lógico que un objetivo, en cualquier campo de actividad, pueda conseguirse de una sola forma, ya que casi siempre existen otras maneras. Es necesario buscar, crear, imaginar, desarrollar y producir una extensa gama de alternativas. Es mejor tener muchas que pocas.

Uno de los propósitos que se consiguen con la preparación de la información para la revisión del contrato colectivo, es que ésta sirva de base para desarrollar alternativas de acción. Estas alternativas ayudan a tomar decisiones más efectivas, que generalmente conducen al objetivo deseado.

La elaboración de buena cantidad de alternativas debe ser una preocupación para el que conduce la revisión. Estas le amplían su campo de acción y se convierten en sus herramientas más valiosas para presentar atractivamente los ofrecimientos de la organización, así como para evaluar las contrapropuestas del sindicato, y decidir en consecuencia la que más se ajuste a su plan trazado.

Para desarrollar alternativas de acción, la clave se encuentra en la cantidad de ideas que se produzcan, si son más las que se generarán, se tendrán mayores posibilidades para elegir la más conveniente. Esto, en la revisión del contrato colectivo, permite dar la solución adecuada a las distintas propuestas examinadas por ambas partes.

<Es importante destacar y tener en cuenta que en este proceso inicial de generación de ideas, en función de su cantidad, no se siga el valor del juicio. De hecho la imaginación sin juicio es peor que el juicio sin imaginación. En la producción de ideas, éstas se califican después de crearlas y no antes. De no ser así, eliminaríamos muchas ideas que a la postre dan buenos resultados, aunque inicialmente hubiesen parecido poco útiles>.¹¹

Para la elaboración de la lista de ideas, es conveniente contar con la colaboración de los miembros de recursos humanos. El trabajar en grupo y él ir anotando todas las ideas que vayan surgiendo, fomenta la creatividad entre los participantes. Una vez que se tenga una lista extensa de ideas, todavía sin juzgarlas; se pasa a máquina y cada participante se lleva una copia. Posteriormente se reúne nuevamente al grupo para, complementar con nuevas ideas la lista y proceder a su depuración, criticando, analizando sus ventajas, su aplicación, etc., de cada una de ellas.

Los objetivos que se persiguen con esto son: primero, obtener una lista de alternativas de acción con relación a cada una de las peticiones del sindicato; segundo, mantener

¹¹ Tapia Salinas José Luis: Contrato Colectivo: cómo prepararlo y negociarlo, Grupo Editorial Expansión, México 1980, pág. 93.

informado al director de la organización de las distintas alternativas que se han elaborado; y tercero obtener su aprobación sobre tales alternativas.

Es común que en la sesión de análisis, el responsable de la organización agregue, reduzca y suprima alternativas.

Por lo general, en las revisiones se toma en cuenta lo que otras organizaciones realizan, sin que se tenga una idea propia. Sin embargo, el llevar a cabo un esfuerzo metódico en la preparación de alternativas es de gran trascendencia para la revisión.

Harbinson y Coleman describen siete objetivos generales que la organización y el sindicato buscan en la revisión del contrato colectivo¹²:

- Mantener a la organización económicamente solvente;
- Retener el control efectivo sobre la organización;
- Establecer un proceso franco y honesto de relaciones entre organización y sindicato;
- Defender y salvaguardar el sistema de libre empresa;
- Acrecentar la imagen de los conductores de la revisión ganando respeto;
- Preservar y reforzar el sindicato como organismo; y
- Promover el bienestar económico de los miembros del sindicato.

¹²Harbinson F.H. and Coleman J.R.: Goals and Strategy in Collective Bargaining, Harper and Row, New York, 1962, op. cit., p.p. 55 y 56.

II.VII Factores de Conflicto y Toma de Decisiones en la Revisión.

Factores de Conflicto.

Para dar solución a los conflictos, es necesario que se tenga cierta habilidad que permita ofrecer distintas alternativas de acción, que conlleven a la consecución de los objetivos. La elección de la mejor alternativa permite tomar decisiones acertadas que motivan a los trabajadores a superarse y así mismo a fortalecer la fuente de trabajo.

Las barreras de la comunicación que se presentan durante la revisión del contrato de trabajo son: 1. El negociador tiene que prepararse mentalmente mientras esta escuchando, para responder y para tomar las decisiones que considere convenientes. Esto trae como consecuencia que no comprenda perfectamente el punto de vista de la contraparte, dando lugar a confusiones, malos entendidos y duplicación en las explicaciones; 2. La captación inadecuada de una situación total o parcial de los hechos. Esto se da tanto del lado de la organización como del sindicato; y 3. Las diferencias individuales como resultado de factores hereditarios y de los factores del medio ambiente.

Toma de Decisiones en la Revisión.

La toma de decisiones es un punto clave en la revisión del contrato colectivo, cuyas bases son las alternativas previamente desarrolladas y el conocimiento y dominio que tenga el que lleve a cabo la revisión de la información.

Cuando se toman decisiones que atañen a otras actividades de la organización, por lo general se dispone de más tiempo para ser analizadas, pero no así en la revisión del contrato colectivo, ya que muchas veces hay que decidir sobre la marcha en algunos puntos que no son factibles de preverse.

El responsable de la revisión deberá presentarse a cada reunión de trabajo con un conocimiento pleno de los objetivos que desea alcanzar. No es sencillo lograrlo, debido a que durante el transcurso de sesión, pueden originarse nuevos temas y conflictos, éste deberá tratar de vencer las resistencias y antagonismos que a menudo se dan en estas sesiones ¹³

Es conveniente exponer las alternativas en forma sistemática, con el fin de identificar con nombre corto el proceso, ya que constituye la columna vertebral de todo el trabajo de revisión del contrato colectivo.

El trabajo es a veces muy cansado, pero tiene características que convierten a la revisión en un proceso emocionante.

Se experimentan distintos enfoques posibles de cada alternativa, así como los puntos críticos de decisión.

¹³Healey James J.: Creative Collective Bargaining, Englewood Cliffs, New York, op. cit., p.p. 70 y 71.

A menudo es necesario invertir los papeles, con el propósito de ensayar y practicar las diferentes propuestas. En cada sesión, se experimentará lo crítico, lo difícil y lo urgente, sobre la base del avance real de las sesiones de revisión.

Cuando se ha experimentado a fondo, es impresionante la coincidencia de situaciones y argumentos en la sesión real, con los experimentados.

La intervención en una revisión no se puede enseñar en clase. Primeramente es indispensable poseer los cimientos que sí se pueden aprender, enseguida, dominar los conceptos elementales, para finalmente vivir la experiencia para comprenderlos.

En la revisión hay dos clases de decisiones. Las tomadas por el que dirige la revisión y las tomadas por la otra parte, que están influenciadas por la contraparte.

Es muy importante que queden bien claros estos dos conceptos, ya que su mescolanza tergiversa la dirección de los esfuerzos durante la revisión.

Quienes se inician en la revisión del contrato colectivo piensan equivocadamente que el trabajo más duro tiene que ver con las decisiones que debe tomar el que dirige la revisión,

sin embargo, no es así, las realmente difíciles e importantes son las que, la otra parte toma influenciada por la contraparte¹⁴.

El trabajo esencial de los que realizan revisiones, se inicia con la presentación sistematizadas de cada alternativa, que tiene como objeto explicar sus ventajas a la otra parte, aclarar cualquier duda al respecto, influir en el estado de ánimo para que se vean las desventajas y convencer a la otra parte para que acepte la alternativa. La contraparte escucha la presentación, pregunta ataca, rehuye, duda o reacciona.

Es necesario escuchar con paciencia y con gran sentido de observación al interlocutor, para finalmente aceptar o decir que no.

Dependiendo de la relevancia de la alternativa, se puede proceder reafirmando la negativa y pidiendo a la contraparte que reconsidere su postura o decida aceptar la solicitud, en cuyo caso se pasa a la presentación correspondiente de la siguiente petición.

Se harán distintas presentaciones con diversas argumentaciones. Es posible que tras una larga sesión de debates, la contraparte decida disminuir sus exigencias.

Con la voluntad de acelerar la revisión, la organización propone una solución intermedia y mejora por consiguiente su último ofrecimiento, dejando bien claro que constituye su última postura.

¹⁴Hart Wilson R. Collective Bargaining in the Federal Service, Harper and Row, New York 1961, p.p. 37,38 y 39.

De la manera que se ha descrito, es como se toman las decisiones en la revisión del contrato colectivo.

Sin duda la decisión más trascendental para el sindicato como para la organización, es tener que ir a la huelga como último recurso para el arreglo de las diferencias que durante la revisión han surgido.

Si en ambas partes no existe deseo real y justo de encontrar una solución aceptable, como es el caso en la mayoría de las revisiones, tal actitud es síntoma de que en alguna forma han fallado los que revisaron el contrato colectivo.

La amenaza de huelga no se justifica, ya que demuestra una falta de profesionalismo y de competencia, y no es justo que por fallas de los comités revisores se perjudique a trabajadores, organización, consumidores clientes, y a la economía en general.

Es necesario, desde el inicio de la revisión, se determine la postura de la organización. Esto se hace con el objeto de no hacer que el sindicato abrigue falsas esperanzas y de que no se confunda la negativa de la organización con una reacción proveniente de la revisión.

La decisión de ir a la huelga la toma el sindicato. Antes de que estalle, la organización debe intentar por todos los medios, que la decisión no se tome y deberá tratar hasta el último

minuto de llegar a un arreglo, dejando abierta la puerta al dialogo, y no reaccionar impulsivamente, ni cerrar su participación en la revisión de manera violenta.

La huelga principia en el instante en que se interrumpen las labores, en el caso de que la revisión de contrato se iniciare en el día y la hora fijadas en el pliego petitorio, podrá prorrogarse sólo si hay acuerdo entre la organización y el sindicato.

Antes de interrumpir las labores, y con acuerdo del sindicato sobre el número y tipo de trabajo del personal de emergencia, la Junta de Conciliación y Arbitraje certificara este acuerdo, cuyo propósito será el de proseguir con los trabajos necesarios para la protección y conservación del lugar y de la maquinaria, para un inicio posterior de las operaciones de la organización.

Si no se declara la huelga, después de varios días de revisión, se pasará a la firma del contrato, en caso contrario, proseguirán las pláticas entre la organización y el sindicato, hasta llegar a su terminación.

En toda revisión de contrato, la toma de decisiones deberá estar basada en el análisis de los problemas futuros. Esto se hace más por casualidad que como resultado de una intención formal, ya que no se sigue ningún método para ello. En la revisión del contrato colectivo se requiere, además de un método formal, de una disciplina. Por lo general, en una revisión se quiere terminar lo más pronto posible y obtener la firma del contrato. De tal forma que tomada una decisión o logrado un acuerdo, no se buscan las posibles repercusiones

negativas. No es fácil tomar la decisión que sea conveniente para el presente y para el futuro, si no se opta por la menos mala, y a veces ni siquiera por ésta. Es más o menos sencillo pensar en los problemas futuros derivados de cada decisión, pero lo difícil es tener la disciplina para llevar a cabo este análisis y seguir un método para ello. El elaborarlo requiere, como en el desarrollo de las alternativas, imaginación y creatividad y un conocimiento pleno del tema objeto de la decisión.

Ya hecha la lista de los problemas futuros que pudieran darse con relación a cada una de las decisiones tomadas, se tratará de identificar la probable causa de ellos.

Aun cuando no se pueden conocer de antemano las causas de muchos de los problemas futuros de las decisiones que se toman en la revisión del contrato colectivo, hay que considerar aquellos que, por experiencia, se sabe que pasan y cuyas causas se conocen. Durante la revisión es de suma importancia que las dos partes realicen un esfuerzo especial para que quede entendido el significado real de los acuerdos a los que se llegó.

Generalmente un extenso contrato colectivo que reglamente una cantidad de detalles es un pésimo contrato, ya que constituye un síntoma de desconfianza entre las partes y de unas relaciones laborales difíciles.

La fuente principal de fricción obrero-patronales se debe a la puesta en práctica de los acuerdos.

Una medida que siempre debe tomarse, tan pronto se firma el contrato colectivo, consiste en reunir a todo el personal y explicarles los acuerdos tomados y sus implicaciones.

El inicio de la revisión significa para los trabajadores, la posibilidad de que sus esperanzas se realicen. Estas van de lo razonable a lo imposible, y ninguna revisión deja satisfechos a todos. Por eso, es necesario que los trabajadores formulen peticiones realistas. De otro modo el mejor arreglo les causará insatisfacción. Tales peticiones comienzan a deformarse desde el momento en que se empieza a elaborar el pliego petitorio.

A veces pasa, que estando las partes en los últimos momentos de la revisión, se llegue a un acuerdo y no procede la colocación de banderas de huelga; aunque ya se hallan colocado por fallas en la comunicación. Por tal motivo, es conveniente que la organización se asegure de tener en el lugar de los hechos a un notario, para que dé fe de lo que ahí sucede.

Después de la revisión, es lógico que existan anomalías en el pago de los trabajadores. Para evitar tales problemas, es recomendable que tan pronto se llegue a un acuerdo, se entregue copia del nuevo contrato a los responsables de la nómina.

CAPITULO TERCERO

III. Marco Legal

III.I Autoridades Laborales.

La Ley Federal del Trabajo, en el título once, **AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES**, Artículo 523 señala a las autoridades laborales, mismas que se citan a continuación:

- I. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- II. Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de Educación Pública.
- III. Las autoridades de las Entidades Federativas, y a sus Direcciones o Departamentos de Trabajo;
- IV. Procuraduría de la Defensa del Trabajo;
- V. Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento;
- VI. Inspección del Trabajo;
- VII. Comisión Nacional de los Salarios Mínimos;
- VIII. Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas;
- IX. Las Juntas Federales y Locales de Conciliación;
- X. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje;
- XI. Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje;
- XII. Jurado de Responsabilidades.

Para efectos de esta investigación analizaremos la competencia de las autoridades del Trabajo consignadas en las fracciones I, IX, X Y XI.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

De conformidad con la ley Orgánica de la administración Pública Federal, Artículo 40, hoy en día, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social es el órgano del poder ejecutivo, al que corresponde la resolución de los siguientes asuntos:

- I. Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;
- II. Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;
- III. Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, de Comercio y Fomento Industrial y de Relaciones Exteriores;
- IV. Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo;
- V. Promover el incremento de la productividad del trabajo;
- VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;
- VII. Establecer y dirigir el Servicio Nacional de Empleo y vigilar su funcionamiento;
- VIII. Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento:

- IX. Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes;
- X. Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación;
- XI. Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de los trabajadores y vigilar su cumplimiento;
- XII. Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo;
- XIII. Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social;
- XIV. Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores;
- XV. Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- XVI. Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la administración pública federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la ley;
- XVII. Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país;
- XVIII. Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias, y
- XIX. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

La representación, trámite y resolución de los asuntos que competen a la Secretaría, atañen personalmente al Secretario de Estado, quien para el mejor reparto y desarrollo del trabajo, delega sus facultades en funcionarios inferiores, sin perder por ello la posibilidad de su ejercicio directo.

Para ayudar al Secretario en la investigación y resolución de los asuntos que atañen a la Secretaría, ésta cuenta con dos subsecretarías: La "A" y la "B" y una Oficialía Mayor, las Coordinaciones Generales de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo, y la de Funcionarios Conciliadores y 13 Direcciones Generales, así como los órganos desconcentrados, Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas Federales del Trabajo y Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.

Como se ha visto, la Secretaría del Trabajo tiene dos Coordinaciones Generales y trece Direcciones Generales, pero dado el objeto de este trabajo sólo se analizará la Coordinación General de Funcionarios Conciliadores y la Dirección General de Registro de Asociaciones.

COORDINACION GENERAL DE FUNCIONARIOS CONCILIADORES

Corresponde a la Coordinación General de Funcionarios Conciliadores prestar el servicio público de conciliación, intervenir conciliatoriamente en los conflictos colectivos de la competencia de la Secretaría y en los casos en que se reclame la violación de los contratos-ley, informar a las unidades administrativas de la Secretaría acerca de los asuntos en que haya participado y tengan relación con su ámbito de competencia.

También corresponde a esta Coordinación, preparar y atender las convenciones obrero-patronales para la concertación y revisión de los contratos-ley, en las ramas de la industria que estén dentro de la competencia de las autoridades federales, para lo cual se estará a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, intervenir cuando sea el caso, en las comisiones mixtas de fábrica o industrias, previstas en los contratos-ley.

DIRECCION GENERAL DE REGISTRO DE ASOCIACIONES.

Ataño a la dirección General de Registro de Asociaciones, resolver sobre el registro de los cambios de directiva de los sindicatos, federaciones y confederaciones. También de altas y bajas de sus agremiados, así como de las modificaciones a sus estatutos..

La función de anotar tiene su explicación en uno de los principios más relevantes que propician el desarrollo y la fuerza de los trabajadores: la no-intromisión de los patrones en los asuntos internos de los sindicatos. Este principio está considerado en la fracción V del artículo 133 de la Ley Federal del Trabajo la cual lo estipula como una interdicción para los patrones, y el artículo 357 de la misma Ley tácitamente menciona la misma interdicción para el Estado, porque estipula que los trabajadores y los patrones tienen el derecho de formar sindicatos sin permiso previo. Por lo que esta Dirección, en relación con el registro, sólo registrará cuando se hayan satisfecho los requisitos legales.

Una vez efectuado el registro de un sindicato, según el artículo 368 de la Ley Federal del Trabajo, surte efectos ante todas las autoridades. Su anulación, en caso de disolución o por dejar de tener los requisitos legales, sólo la efectuará esta Dirección; conforme a la resolución definitiva, emitida por la Junta de Conciliación y Arbitraje. Queda estrictamente prohibido anular el registro por vía administrativa. De ahí que sea preciso la intervención de la junta, como tribunal jurisdiccional.

JUNTAS FEDERALES DE CONCILIACION.

Estas juntas tendrán como función la de actuar como instancia conciliatoria potestativa para los trabajadores y los patronos; Actuar como Juntas de Conciliación y Arbitraje cuando se trate de conflictos que tengan por objeto el cobro de prestaciones cuyo monto no exceda del importe de tres mese de salario; y las demás que le confieran las leyes.

Las Juntas Federales de Conciliación tendrán la jurisdicción territorial que les asigne la secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Las Juntas Federales de Conciliación se integraran con un representante del Gobierno, nombrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que fungirá como Presidente y con un representante de los trabajadores sindicalizados y uno de los patronos, designados de conformidad con la convocatoria que al efecto expida la misma Secretaría.

JUNTAS LOCALES DE CONCILIACIÓN.

En las Entidades Federativas funcionaran Juntas Locales de Conciliación, que se instalaran en los municipios o zonas económicas que determine el Gobernador.

Son aplicables a las Juntas Locales de Conciliación, las funciones, jurisdicción e integración, señaladas en el apartado de JUNTAS FEDERALES DE CONCILIACIÓN.

JUNTA FEDERAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.

Las Juntas de Conciliación y Arbitraje fueron creadas por el constituyente de 1917 para servir a los propósitos del derecho laboral. Tienen como objeto bien preciso la práctica de la justicia de los trabajadores. Resuelven problemas jurídicos o armonizan los intereses del capital y del trabajo.

Por lo tanto, tienen desde el punto de vista jurídico su propio objeto y se distinguen de las funciones propiamente jurisdiccionales y de las del poder ejecutivo, ya que, si bien forman parte de las autoridades administrativas, no se hallan sometidas al criterio del mismo, sino que sus decisiones son autónomas.

Estos organismos se integran siempre por un número igual de delegados obrero-patronales, así como el gobierno, quien funge como presidente de la Junta. La elección de estos delegados se hace en convenciones periódicas, consignadas por el poder ejecutivo. Cuando se trata de juntas que no tengan carácter permanente, la elección se hace por las propias partes.

Esta división es congruente con la organización federal, ya que no se puede dejar a las autoridades locales, la resolución de problemas laborales en que interviene directamente la Federación. Por lo tanto, el principio general de atribución de competencias en el ámbito del derecho laboral, es el mismo que consigna la Constitución para el otorgamiento de facultades que corresponden a la Federación y a las Entidades Federativas.

Corresponde a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje el conocimiento y resolución de los conflictos del trabajo que se susciten entre trabajadores y patrones, sólo entre aquellos o sólo entre estos, derivados de las relaciones de trabajo o de hechos íntimamente relacionados con ellas

La Junta se integrara con un representante del Gobierno y con representantes de los trabajadores y de los patrones designados por tramas de la industria o de otras actividades, de conformidad con la clasificación y convocatoria que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Habrá uno o varios secretarios generales según se estime conveniente.

El Presidente de la Junta será nombrado por el Presidente de la República y percibirá los mismos emolumentos que correspondan a los Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación

La junta federal opera en pleno o en juntas especiales, de acuerdo con una clasificación previa de las ramas de la industria.

El pleno se forma con el presidente de la junta y con los representantes del capital y del trabajo. Las juntas especiales se forman con el propio presidente, cuando se trata de conflictos colectivos.

La junta tiene dos Secretarías Generales. El presidente de la misma puede sugerir la instauración de secretarías auxiliares que sean indispensables para su operación y tiene facultades para designar secretarios, actuarios y demás personal administrativo.

Las atribuciones de los delegados de los trabajadores y de los patrones, consisten en proponer medidas de naturaleza técnica o administrativa que perfeccionen las funciones de la junta; votar y opinar libremente en los asuntos y resoluciones que se le sometan; avisar oportunamente de sus ausencias y manifestar su opinión, con relación a los cambios de adscripción del personal.

Las atribuciones de los presidentes de las juntas especiales consisten en la observancia e intervención en los asuntos que se tramitan en las juntas especiales; expedir o autorizar las medidas conducentes; vigilar que los expedientes se envíen oportunamente para que se hagan los veredictos para que éstos aumenten el fallo y se elaboren los avisos adecuados.

Los presidentes de las juntas deben ayudar al Presidente de la Junta Federal para que exista una mayor eficiencia del personal y reine el orden y la disciplina.

La Junta Federal de Conciliación y Arbitraje tiene además a la Secretaría Auxiliar de Huelgas, que ve todo lo concerniente a los expedientes relacionados con los procedimientos de ejecución. Con otra secretaría auxiliar, atiende los conflictos colectivos de carácter económico y ventila los expedientes, motivo de tales conflictos; con la Secretaría Auxiliar de Amparos, planea, examina y participa en el buen desarrollo de los acuerdos y

resoluciones que deben emitir los órganos de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, cuando sean partes en los recursos de amparo que se ventilen ante las autoridades judiciales con motivo de los fallos y demás resoluciones emitidas en los asuntos de su incumbencia.

Corresponde a los auxiliares de la Junta Federal, intentar la celebración de convenios conciliatorios; interpelar libremente a las personas que participen en la audiencia y carearlos, tramitar los asuntos por orden cronológico y comunicar las anomalías que se detecten con motivo del trámite de los asuntos. Los auxiliares, además cuidan que se efectúen las audiencias, toman la protesta de rigor y mantienen el orden interno de la junta.

Las secretarías de la junta tienen principalmente la misión de controlar los expedientes, base de la audiencia y planear los acuerdos que debe dictar la junta.

La Junta Federal tiene además una oficina general de actuaría, que depende del presidente. A ella están adscritos los actuarios, quienes son asignados por el presidente de la junta a cada una de las secretarías generales, juntas especiales y secretaría auxiliares. Atañe a ésta oficina llevar adecuadamente los cambios y diligencias que le sean conferidas, anotar incidentes que surjan por las notificaciones efectuadas y llevar a cabo las diligencias fuera del Distrito Federal.

Las resoluciones de las juntas deben ser firmadas por los delegados que las voten y por el secretario.

Los convenios de las audiencias se mencionarán en las actas que deberán ser firmadas por toda aquella persona que participe y las autorizará el secretario.

Para toda intervención, se requerirá el consentimiento del Secretario, con excepción de los trámites encargados a otras personas.

Se elaborarán tantas copias como sea necesario y se cotejarán las soluciones definitivas y los fallos cuando así se requiera, a efecto de conservar una copia para cada una de las partes en el momento en que se les notifique.

JUNTAS LOCALES DE CONCILIACION Y ARBITRAJE.

Las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje funcionaran en cada una de las Entidades Federativas. Les corresponde el conocimiento y resolución de los conflictos del trabajo que no sean competencia de la junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

El Gobernador del Estado o el Jefe del Departamento del Distrito Federal, cuando lo requieran las necesidades del trabajo y del capital, podrá establecer una o más Juntas de Conciliación y Arbitraje.

La integración y funcionamiento de las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje se regirán por las disposiciones contenidas en el apartado de JUNTA FEDERAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.

El Presidente de la Junta de Distrito Federal percibirá los mismos emolumentos que correspondan al Presidente del Tribunal Superior de Justicia.

III.II Trámites y Procedimientos Ante las Autoridades Laborales.

Para los empresarios que se ven obligados a acudir a las Juntas de Conciliación y Arbitraje, la experiencia es terrible la mayoría de las veces. En cambio, para los abogados especialistas y líderes sindicales, hasta parecen disfrutar de cada situación relacionada con el trámite, escritos audiencias, etc., que tienen que ver con la revisión del contrato colectivo. Se sienten en su medio y se desenvuelven, la mayoría de las veces, con increíble naturalidad.

Como es bien sabido, el derecho procesal del trabajo es el que estudia las normas que rigen la forma de efectuar promociones, comparecencias, escritos o alegatos ante los tribunales laborales.

El artículo 687 de la Ley Federal del Trabajo, dice que en los procesos laborales no se exige forma determinada en las comparecencias, escritos, promociones o alegatos. Las partes deben determinar sus peticiones y mencionar sus razones.

Posiblemente sea por la práctica de las comparecencias que se puede calificar de formalista o lindante, ya que hay que acudir a las audiencias a la hora estipulada por las autoridades laborales. Pero en escritos, promociones y alegatos, no es preciso apearse a una forma

determinada ya que existe bastante flexibilidad. Cuando el derecho laboral se hace formalista, es generalmente en beneficio del trabajador.

A fin de asegurarse de que las partes sean notificadas oportunamente, en la primera comparecencia, y en todo escrito, es indispensable anotar claramente el domicilio para recibir notificaciones.

El artículo 748 de la Ley Federal del Trabajo dice que las notificaciones deben de efectuarse en horas hábiles, es decir, entre las siete de la mañana y la siete de la noche, con una antelación de por lo menos 24 horas, por lo menos, del día y la hora en que deba efectuarse la diligencia, salvo disposición en contrario de la Ley.

Son días hábiles, de acuerdo con el artículo 715 de la Ley Laboral, todos los del año, con excepción de los sábados y domingos, los de descanso obligatorio, los festivos que señale el calendario oficial y aquellos en que la junta suspenda sus labores.

La personalidad de las partes, se acreditará con el poder correspondiente¹⁵

Los escritos que se someten ante las autoridades laborales, deberán contener el nombre del tribunal ante el que se promueve el asunto, el nombre del representante legal de la

¹⁵De Buen L. Néstor: Derecho del Trabajo. Editorial Porrúa, México 1977, p.p. 41 y 42.

organización y el del sindicato, así como los domicilios de ambos, además de los hechos en que la organización funde su petición, la base legal, lugar fecha y firmas.

Uno de los puntos que mayores problemas provoca, es la redacción de los escritos.

Para quienes, sin ser expertos, se inician en el campo de las relaciones laborales, existen dificultades definitivamente insalvables. La pequeña y mediana empresa se enfrentan a serios problemas para dar cumplimiento a los trámites legales requeridos.

Como se ha dicho antes, no se exige una forma determinada en cuanto a la manera de redactar o preparar tales escritos, sin embargo, la costumbre y la tradición emplea formas casi iguales para estos escritos, aunque éstos se pueden modificar sin que por ello se afecte de manera importante su objetivo.

Lo que sí se requiere, es que esté basado en normas legales. Cada escrito debe ser apropiado a la situación particular de cada organización en un momento determinado.

Con el escrito de solicitud de revisión del contrato colectivo, se comienza el proceso y no es necesario que se conteste por escrito. En la práctica, basta con citar a la comisión revisora y mencionar que la organización está dispuesta a entablar pláticas en la fecha que la comisión determine apropiada. En esta primera reunión se dirá a la comisión revisora que se está estudiando el pliego petitorio.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Con el escrito sobre el pliego petitorio dirigido a la junta, el sindicato oficializa la solicitud de revisión del contrato colectivo. Este escrito dirigido a la junta deberá hacerlo el sindicato dentro de los términos de tiempo estipulados.

Es la junta de conciliación quién notifica a la organización que el sindicato ha presentado oficialmente su pliego petitorio con aviso de huelga, aunque es usual que algunos sindicatos envíen a la organización una copia del pliego.

III.III Modelos de Notificaciones y Escritos.

En este apartado se muestran modelos de notificaciones y escritos, en el orden cronológico en que comúnmente son recibidos por la organización. Así mismo se incluyen de manera complementaria aspectos relevantes en la redacción de Contrato Colectivo y las cláusulas que se manejan en la revisión. .

Solicitud de Revisión del Contrato Colectivo.

Sindicato de trabajadores de _____

Registro Federal _____ Domicilio _____

Oficio No. _____ _____

Expediente No. _____ Asunto: Solicitud de revi

Organización _____ sión del contrato colec---

Domicilio _____ tivo. _____
Ciudad _____ Atención: Director o -----
_____ Gerente General.

Muy señores nuestros:

En uso del derecho que conceden los artículos 398, fracción I y 399 de la ley laboral, por medio del presente se solicita a esa empresa la revisión general o salarial del contrato colectivo de trabajo que se tiene celebrado entre esa empresa y este sindicato.

Como el contrato colectivo que se menciona entró en vigor con fecha _____ y encontrándonos dentro del término convenido, con relación, al día _____, nuestra solicitud resulta oportuna y legal.

Para tal efecto, se adjuntan en dos tantos de 17 fojas útiles el proyecto de _____ reformas mínimas e indispensables para que continúe una situación de equilibrio entre los factores de la producción.

Esperando la notificación de fecha y hora en que debe tener lugar la iniciación de pláticas, y sin otro particular, les reitero mi más atenta y distinguida consideración.

México, D. F.,

Por el Sindicato de _____

El Secretario General
(Nombre y firma)

Escrito Sindical a la Junta sobre el Pliego Petitorio.

Sindicato de trabajadores de _____

Registro Federal _____

Domicilio _____

Oficio _____

Asunto: Pliego petitorio-

Expediente No. _____

con aviso de huelga. _____

Sindicato de trabajadores de

VS

Nombre de la empresa

C. Presidente de la H. Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje.

Presente.

Nombre y apellido, Secretario General del Comité Ejecutivo del Sindicato de Trabajadores de _____, con personalidad debidamente acreditada ante esa H. Junta y registrada en la Dirección General de Registro de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con domicilio para oír y recibir notificaciones la casa marcada con el

número _____ de la calle _____, en esta ciudad, y autorizando para actuar en representación del sindicato emplazante a los señores licenciados _____, así como a los pasantes de _____ de este Comité Ejecutivo, ante usted respectivamente comparezco y expongo:

Que acompaña a este escrito, original y copia legales del Pliego Petitorio con aviso de huelga, que el sindicato que represento, por acuerdo expreso de sus miembros y de los integrantes de la Sección _____ formula a la empresa _____ a la que prestan sus servicios, la que puede ser notificada en la calle _____ número ____ de la Ciudad de _____.

Por lo expuesto y con fundamento en los artículos 399, 450 fracción II, 451, 920, 921, 922, 926, 927 y demás relativos de la ley laboral.

A usted C. Presidente, atentamente pido se sirva:

1. Tenerme por presentado con la personalidad y domicilio que se citan, remitiendo el original y copia del pliego petitorio con aviso de huelga a que hago referencia.
2. Ordenar que se notifique a la empresa emplazada a huelga, con la copia del pliego petitorio en el domicilio antes mencionado.
3. Hacer saber a la empresa que a partir de la notificación queda como depositaria de todos los bienes con las responsabilidades inherentes al cargo, así como que deberá contestar por escrito el pliego, precisamente dentro de las 48 horas siguientes al recibo de la notificación.
4. Fijar día y hora para que tenga lugar la audiencia de conciliación, apercibiendo a la empresa que se emplearán en su contra los medios de apremio si no asistiera.
5. Fijar día y hora para que, con intervención de las partes, se resuelva sobre el personal de seguridad y conservación que deberá laborar durante la huelga.

Protesto lo necesario

México, D. F.,

(Nombre y firma)

Pliego Petitorio.

Sindicato de trabajadores de _____

Registro Federal _____

Domicilio _____

Oficio No. _____

Asunto: Pliego Petitorio.

Expediente No. _____

Empresa: _____

Domicilio: _____

Ciudad: _____

(Nombre Apellidos), Secretario General del Comité Ejecutivo del Sindicato de trabajadores de _____ personalidad que tengo debidamente acreditada ante la Dirección General de Registro de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, dirijo a esa Empresa con las facultades que me confieren la ley, los estatutos del sindicato y en nombre y representación de todos y cada uno de los trabajadores integrantes de la Sección Número _____, mismos que prestan

sus servicios a ese establecimiento, el presente Pliego Petitorio con aviso de huelga, con fundamento en las razones de hecho y de derecho fundamento en las razones de hecho y de derecho que a continuación se expresan:

Hechos:

1. El sindicato que presento agrupa en su sección número _____ a los trabajadores que laboran en esa empresa.
2. El sindicato y esa empresa tienen celebrado Contrato Colectivo de Trabajo, el que se encuentra debidamente depositado ante la H. Junta de Conciliación y Arbitraje, cuyo término de revisión concluye al finalizar el último turno del día _____.
3. El contrato colectivo de trabajo que se indica rige en todas las áreas de trabajo, que se encuentran dentro de la fábrica y planta propiedad de esa empresa, ubicada en _____.
4. Complementado lo dispuesto por los artículos 398 fracción I y 399 de la Ley Federal del Trabajo y con la anticipación que el propio precepto señala, se solicitó a esa empresa la revisión general del contrato colectivo de trabajo, eso fue mediante oficio No. 1 de fecha _____. En el mismo documento se consideraron también los aumentos que el sindicato pretende y que son los mínimos e indispensables para poder restablecer el necesario y legal equilibrio entre los factores de la producción, armonizando los derechos del capital y del trabajo.
5. El sindicato, no obstante su buena disposición para obtener un arreglo satisfactorio, se ha encontrado con una manifiesta e infundada resistencia de la empresa para conceder los aumentos solicitados. En consecuencia, el sindicato que presento, sección número _____, por acuerdo de la asamblea respectiva formula a esa empresa las siguientes:

Peticiones

1. La aceptación por parte de la empresa del texto íntegro del proyecto de contrato que nuevamente se anexa, como se hace referencia en el oficio No. 1 de solicitud de revisión de contrato colectivo, de fecha _____.
2. El pago retroactivo a partir _____ del tiempo extraordinario, bonos, premios y toda clase de compensaciones que los trabajadores dejaren de percibir durante la huelga, calculados con base en los aumentos ya referidos.

Aviso de huelga

Si esa empresa no accediera a las justas peticiones que aquí se consigna, satisfaciéndolas íntegramente, estallará la huelga en todas y cada una de sus áreas, precisamente a las quince horas del día _____.

La suspensión temporal de actividades de que se trata, se declara por la mayoría de trabajadores de esa empresa, en cumplimiento de los requisitos a que se refieren los artículos 440, 441, 450 Fracciones I y II y 451 Fracción II de la Ley Federal del Trabajo.

Objeto de la huelga

Artículo 450 Fracción I. La huelga deberá tener por objeto... Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital; fracción II. La huelga deberá tener por objeto... exigir la revisión general del contrato colectivo de trabajo.

Conforme se afirma en los hechos de este escrito, existe un contrato colectivo, pidiéndose a esa empresa la revisión general de dicho instrumento dentro del plazo que la ley fija, y no habiéndose logrado acuerdo alguno, en consecuencia de la negativa y la desaparición del equilibrio entre los factores de la producción, se frustra la armonía de la relación obrero-patronal cuando no hay acuerdo entre las partes. De modo que la suspensión de las

actividades por medio de la huelga tiene el carácter de un instrumento constitucional legalmente ejercitado para exigir a esa empresa la revisión del contrato en beneficio de todos los miembros del sindicato.

Responsabilidades

Las prestaciones siguientes se exigen como una simple consecuencia legal de un conflicto que, de producirse, será totalmente imputable a esa empresa (art. 132 de la Ley Federal del Trabajo):

- I. El pago íntegro de los salarios, destajos, bonos, premios, primas, etc., ya aumentados, que dejaren de percibir los trabajadores durante todo el tiempo que estuvieran paralizadas las labores.
- II. El pago de los demás daños y perjuicios que como consecuencia mediata o inmediata de la huelga sufiere el sindicato o cualquiera de sus miembros.

Por lo expuesto y considerando la legitimidad de las peticiones del sindicato, se espera que esa empresa acceda desde luego a satisfacerlas, sin dar lugar a la huelga que aquí se anuncia para el caso de una negativa, en la inteligencia de que esa empresa será responsable de las consecuencias que pudieran presentarse por al eventual paralización de las labores.

México, D. F., ...

(Nombre y firma)

Notificación de la Junta a la Empresa Sobre el Pliego petitorio.

Junta Federal de Conciliación y Arbitraje
Secretaría Auxiliar de Huelgas

Expediente. No. _____

México, Distrito Federal, a _____

Recibo el expediente que contiene el pliego petitorio con emplazamiento a huelga que formula en contra de la empresa _____, el sindicato de trabajadores de _____, con fundamento en los artículos 921, 922, 923 de la Ley Federal del Trabajo se ordena al C. actuario para que dentro de la cuarenta y ocho horas siguientes al recibo del escrito de emplazamiento, corra traslado con la copia simple del pliego petitorio que obra en autos al representante legal del establecimiento a efecto de que lo conteste dentro del término improrrogable de 48 horas, contados a partir de la notificación de este acuerdo, asimismo hágasele saber que por todo el tiempo que dure el término de la prehuelga quedará como depositario de los bienes pertenecientes a la empresa que representa, con las atribuciones y responsabilidades inherentes a este cargo. Notifíquese personalmente. Lo proveyó y firmó el C. Presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje.- Doy Fe _____.

El C. Secretario de acuerdos de la Secretaría auxiliar de huelgas de la Junta de Conciliación y Arbitraje, Licenciado _____.

Certifica:

Que el acuerdo que antecede fue dictado y firmado por el C. Presidente de la citada Junta Federal a las quince horas del día _____.

La presente certificación se extiende en la Ciudad de México, Distrito federal, a las quince horas del día _____ . Doy Fe _____ .

(Nombre y Firma)

Notificación de audiencia de Conciliación.

Junta Federal de Conciliación y Arbitraje
Secretaria Auxiliar de Huelgas

Expediente. _____
Sindicato de Trabajadores de

VS
(Nombre de la Empresa)

México, D.F., a _____

Con fundamento en el artículo 926 de la Ley Federal del Trabajo, se cita a las partes a una audiencia de conciliación que deberá celebrarse el día _____ a las _____ horas.

Se advierte que de no presentarse a la diligencia, si es la parte emplazante, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 927, fracción II de la Ley Federal del Trabajo, no correrá el término para la iniciación del movimiento de huelga y, si es la parte emplazada la que no comparece, se hará uso de los medios de apremio que establece la fracción III de dicho artículo para hacerla comparecer. Se informa a la empresa que deberá señalar domicilio

distinto del centro de trabajo para oír y recibir notificaciones; si no lo hace, en caso de que estalle la huelga, le surtirán efectos en los estrados de esta Junta, Secretaría auxiliar de huelga, aun las de carácter personal. Se comisiona al C. actuario para que notifique personalmente el presente acuerdo a las partes en su domicilio señalado en autos.

Lo proveyeron y firmaron los C.C. miembros que integran la Junta Especial No. _____ de la Federal de Conciliación y Arbitraje. Doy Fe _____.

Escrito de contestación de la empresa.

Sindicato de trabajadores de _____

VS

(Nombre de la empresa)

Expediente No. _____

C. Presidente de la Junta Especial

No. _____ de la Federal de Conciliación

y Arbitraje.

(Nombre y Apellidos), apoderado de la empresa _____, personalidad que acredito con la documentación que se anexa, señalando como domicilio para oír y recibir toda clase de notificaciones la calle de _____ número _____ Colonia _____ en esta ciudad de _____ respetuosamente comparezco a exponer:

Que estando en tiempo y con fundamento en lo dispuesto por el artículo 922 de la Ley Federal del Trabajo, vengo a dar contestación a nombre de mi representada (Nombre de la empresa) al pliego petitorio con emplazamiento a huelga que ha formulado en contra de mi representada el sindicato de trabajadores de _____, de la siguiente manera:

Hechos

1. Es cierto parcialmente que mi representada y el sindicato emplazante tienen celebrado contrato colectivo de trabajo y que se encuentra debidamente depositado ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, pero no es verdad que el término de su vigencia concluye al finalizar el último turno del día _____. Lo cierto es que concluye el día _____.
2. Es evidente que el contrato colectivo a que se refiere el sindicato emplazante rige las relaciones obrero-patronales entre mi representada y el personal sindicalizado del centro de trabajo.
3. Mi representada (Nombre de la empresa) está dispuesta a revisar, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 399 de la Ley Federal del Trabajo el contrato colectivo, tomando en cuenta las posibilidades de mi representada y las necesidades de los trabajadores. Pero es conveniente hacer notar que entre la empresa y sus trabajadores no se ha roto el equilibrio entre dichos factores de producción, toda vez que tanto los salarios mínimos que obran en el tabulador de salarios que forma parte del contrato colectivo de trabajo, como las demás condiciones que éste contiene, están notablemente por encima de los mínimos generales y profesionales de la zona.
4. Es falso que mi representada haya opuesto resistencia a los representantes del sindicato emplazante para conceder los aumentos solicitados. Tan es así que a la fecha las partes están en pláticas para otorgar los aumentos de acuerdo a las posibilidades de la empresa y a las necesidades de los trabajadores.

Peticiones

1. Es imposible que mi representada conceda aumentos que sin base real pretende el sindicato emplazante en su solicitud de fecha _____.
2. El contrato colectivo vence él _____.
3. El pago retroactivo a partir del _____ que el sindicato exige del tiempo extraordinario, bonos, premios y toda clase de compensaciones que los trabajadores dejaren de percibir durante la huelga, sobre la base del aumento que la organización sindical señala, en virtud de que la vigencia del contrato colectivo de trabajo vence el día _____.

Aviso de huelga

En caso de que estalle la huelga, deberá declararse inexistente, debido a que mi representada está de acuerdo en revisar en forma general el contrato colectivo de trabajo, pero conforme a las posibilidades de la empresa y de ninguna manera en los términos que sin base presente el sindicato emplazante.

La empresa está dispuesta a revisar el contrato colectivo de trabajo sobre bases reales, no obstante que el equilibrio entre los factores de la producción existe, insistiendo en que si el sindicato llevara a cabo el movimiento de huelga, ésta no reuniría los requisitos señalados por la ley. En este caso, el sindicato emplazante será responsable de los daños y perjuicios que se causaren tanto a los trabajadores como a la empresa.

En cuanto a las responsabilidades de la empresa, mi representada está consciente de las que le marca la ley, siendo improcedentes las que el sindicato emplazante pretende hacer valer.

Todo lo no contestado expresamente, por ser falso, se niega. Por lo anteriormente expuesto, a usted C. Presidente, atentamente solicito:

Unico: Tenerme por presentado con la personalidad que acredito, contestando por este medio el emplazamiento a huelga, que el sindicato de trabajadores de _____ ha presentado en contra de mi representada _____. Protesto lo necesario.

(Nombre, firma y fecha)

Aspectos Relevantes en la Redacción del Contrato Colectivo.

La práctica demuestra que si se comienza con un contrato que tiene buen contenido y redacción, las revisiones posteriores serán más fáciles y permitirá que se respeten de una manera más efectiva las cláusulas del contrato.

Como es lógico, un contrato bien elaborado que ha tomado en cuenta las características de la organización permitirá efectuar la revisión sin presiones de ninguna especie de las cláusulas que presenta la representación sindical.

Tratándose de organizaciones que han precedido a varias revisiones del contrato colectivo, de igual modo es indispensable insistir en el mejoramiento de las cláusulas.

Si esta inquietud no se presenta siempre en toda revisión, será fácil aceptar cláusulas tergiversadas, pésimamente redactadas, enredadas y mezcladas. Además, se podrá echar

por tierra todo el esfuerzo realizado que se hizo cuando el contrato colectivo se elaboró por primera vez. Esto pasa muy a menudo, aunque no se crea, provocando errores y vicios en las revisiones.

La redacción del contrato colectivo tiene que ser considerada desde el punto de vista práctico y como pretende ser un medio de comunicación, debe ser precisa, sencilla y clara, y servir de marco de referencia para las diferentes acciones laborales, así como del medio de consulta en caso de discrepancias en su aplicación, ya que la redacción tiene efectos en el receptor (trabajador) o emisor (empresa-sindicato).

Sobre la base de la redacción del contrato y a las modificaciones que se realicen en el mismo, el trabajador puede cambiar su actitud hacia la empresa o sindicato e inclusive hacia el mensaje mismo, ya que puede modificar su actitud haciendo algo o dejándolo de hacer, pero no hay duda que le afectará de alguna forma, ya sea considerable o no.

Es importante para el que redacta las cláusulas que vigile que el contenido y la reacción de la gente coincidan, aunque esto no siempre es fácil, pues tratándose de seres humanos, no siempre es posible. La perfección es inalcanzable, pero la redacción sí se puede mejorar, si se hace de una manera efectiva.

Una de las características principales que debe tener todo contrato colectivo, es que sea claro. Para alcanzar la claridad, es necesario tener en mente al receptor o trabajador. Cada frase, párrafo o cláusula se deben redactar de manera que se pueda entender fácilmente.

Para alcanzar una buena redacción, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Oraciones cortas que se lean con mayor facilidad;
- Palabras y vocablos concretos en lugar de conceptos abstractos;
- Expresiones cortas, dinámicas y directas de uso común;
- Términos sencillos y estilo simple.

El contrato colectivo consta por lo general de las siguientes partes:

- Condiciones de autorización de operación de la organización y sindicato;
- Denominación y definición de términos que el uso y la costumbre hacen que se utilicen en cada contrato;
- Lugar y personas a las que se les aplican las estipulaciones del contrato;
- Requisitos de candidatos para ocupar vacantes;
- Disposiciones y métodos sobre capacitación y requisitos para promociones;
- Duración de la jornada y bases para la determinación del tiempo extra;
- Forma de pago, comprobantes y descuentos a realizar;
- Estipulaciones diversas sobre descansos y vacaciones;
- Requisitos para la obtención de permisos;
- Normas administrativas de operación de la organización;
- Lineamientos de higiene y seguridad;
- Cláusulas de aplicación temporal;
- Tabulador de sueldos y salarios;
- Delegados empresariales y sindicales; y
- Contenido del contrato.

Los principales errores que se cometen en la elaboración del contrato colectivo tienen que ver con el formato, tamaño y contenido.

Por lo general, el folleto que contiene el contrato colectivo tiene un formato chico, de poco valor y con errores múltiples de impresión.

En la práctica, el tamaño que debe tener el folleto del contrato colectivo, debe facilitar la consulta diaria y ha dado buen resultado imprimirlo con las dimensiones de 11 a 21 cm.

Con el objeto de facilitar la localización rápida de los diferentes temas, es recomendable que tenga un índice¹⁶.

Cláusulas que se Manejan en la Revisión.

Las cláusulas se pueden clasificar en legales, administrativas y económicas.

Las legales son aquellas que de acuerdo a la ley laboral deben ser incluidas en el cuerpo del contrato a saber: las que acreditan la personalidad de las partes, la duración del mismo, etc.

Las administrativas implican una técnica administrativa para efectuarse, éstas pueden ver legales también, ya que la ley las cita como necesarias en todo contrato.

¹⁶Sibson Robert E: A complete revision of wages an salaries. Anacom, New York, 1974, p.p. 32y 33.

Algunas de las cláusulas legales y administrativas son susceptibles de medirse en términos monetarios, de allí que se les conozca como cláusulas económicas¹⁷.

Sobre la base del aspecto legal, el contrato colectivo de trabajo se compone de tres partes: la envoltura, que contiene las cláusulas relativas a su nacimiento Art. 387, duración Art. 397, revisión Art. 399 y 399 bis y terminación Art. 401; el elemento normativo que comprende las cláusulas concernientes a las condiciones individuales y colectivas para la prestación de los servicios a saber: monto de salarios, jornada de trabajo, descansos y vacaciones y todas las demás estipulaciones que voluntariamente o según la ley acuerden organización y sindicato. Evidentemente aquí se incluyen todas las normas relacionadas a las condiciones de trabajo y prestaciones; y el elemento compulsorio que incluye a la cláusula de ingreso y de exclusión.

Desde un enfoque práctico, el contrato colectivo de trabajo comprende los siguientes puntos:¹⁸

- Representantes de las partes y declaraciones, con los domicilios respectivos. Se especifican las condiciones de autorización de operación de la organización y sindicato.
- Denominación y definición de términos.
- Aplicación del contrato. Se establece el lugar en que se aplica el contrato y las personas a las que no se aplican las estipulaciones del mismo.

¹⁷Sordo Gutiérrez José, Hinojosa de León Juan José y Vogel Zolondz Alfredo. Administración de Contratos Colectivos de Trabajo, Editorial Trillas, México 1982), pág. 99.

¹⁸Tjeanswold Reynold O. and Feldman Nans A. Understanding Collective Bargaining, Harper and Row, New York, 1962, p.p. 50, 51 y 52.

- Horario de trabajo, jornadas, tiempo extra. Se define qué se considera como tiempo extra y qué como pago doble, excepciones, manera de asignar tiempo extra. Se incluye la duración de la jornada, los horarios, el trabajo por turnos, tiempo para comidas, etc.
- Salarios, pagos y deducciones. Comprende las normas relativas a la forma de pago de sueldos y salarios, comprobantes, descuentos a realizar, días de pago, etc.
- Vacaciones y descansos. Incluye prima de vacaciones, días de descanso, período de vacaciones, elegibilidad, pago de vacaciones, etc.
- Disciplina. Incluye llamadas de atención y acciones disciplinarias.
- Seguridad y previsión social. Contiene lineamientos del seguro social, manejo de medidas internas de prevención de riesgos y enfermedades, disposiciones de operación de la comisión mixta de higiene y seguridad y reglas de seguridad industrial.
- Capacitación y promociones. Incluye disposiciones y procedimientos sobre capacitación y mecanismos y requisitos de promociones.
- Disposiciones de carácter administrativo. Contiene normas relacionadas con las condiciones específicas de operación de la organización como rotación de personal, aseo, conservación de maquinaria y equipo, etc.
- Ingresos, despidos y reingresos. Comprende las cláusulas de exclusión y requisitos para ocupar vacantes.
- Prestaciones. Incluye el aguinaldo, ayudas económicas, deportes, premio de asistencia, seguro de vida, plan de ahorro, becas, servicio de comedor, préstamos, transporte, etc.
- Restricciones a actividades sindicales. Contiene disposiciones para no efectuar juntas sindicales, ni distribución de literatura en horas de trabajo.

CONCLUSIONES.

El Licenciado en Administración cuenta con la preparación académica necesaria para desempeñar eficazmente diversos puestos, en los diferentes niveles de mando de una organización, lo que le permite ocupar un lugar de supremacía en la vida de las empresas y así contribuir para su óptimo funcionamiento y desarrollo

De las funciones desarrolladas por el área de Relaciones Laborales, la correspondiente a la Revisión del Contrato Colectivo de trabajo, por sus implicaciones económicas y de conciliación de objetivos, representa el núcleo de las mismas.

La Revisión del Contrato Colectivo de trabajo, no debe de verse como una lucha de intereses económicos entre la empresa y su representación sindical, es papel del Licenciado en administración actuar como un promotor que concilie los intereses de ambas partes.

La Revisión del Contrato Colectivo de Trabajo no se define única y exclusivamente en la mesa de negociaciones, durante las reuniones y pláticas de revisión, sino que la propia revisión va a depender del clima laboral logrado por el Licenciado en Administración, en forma cotidiana en su relación con los integrantes de la representación sindical.

El análisis y valoración del documento Pliego Petitorio, así como sus repercusiones a corto y mediano plazo, constituyen un elemento indispensable para alcanzar una Revisión de Contrato Colectivo adecuada.

La Revisión del Contrato Colectivo de Trabajo debe llevarse a cabo sobre la base de realidades, el Pliego Petitorio debe consignar aspectos que contribuyan al mejoramiento del nivel social y económico de los trabajadores

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1985.

Ashley William: The Economic Organization of England, Longmans Green & Co. Ltd, London, 1922, pág. 161.

Cavazos Flores Baltazar: Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada, Editorial Trillas, México, 1980.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Diario Oficial de la Federación del 5 de febrero de 1917, última reforma del 20 de marzo de 1997, México.

Claude S. George J R: Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1972.

De Buen L. Néstor: Derecho del Trabajo, Editorial Porrúa, México, 1992.

Dietz Frederick C.: An Economic History de England, Henry Holt and Co., New York, 1942.

Harbison F. H. and Coleman J.R: Goals and Strategy in Collective Bargaining, Harper and Row, New York, 1962.

Hart Wilson R: Collective Bargaining in the Federal Service, Harper and Row, New York, 1961.

Healey James J: Creative Collective Bargaining, Englewood Cliffs, New York, 1965.

Kepner Charles H. and Tregoe Benjamín B: The Rational Manager, McGraw-Hill, New York, 1965.

Poder Ejecutivo Federal: Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Diario Oficial de la Federación del 14 de abril de 1997, México.

Ruiz de Chávez Arturo y González Prieto Alejandro: El derecho colectivo del trabajo, Editorial popular de los trabajadores, México, 1979.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Manual de Organización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Apoyo y Comunicación Empresarial, México, 1994.

Sibson Robert E.: A complete revisión of wages and salaries, Anacom, New York, 1974.

Sordo Gutiérrez José, Hinojosa De León Juan José y Vogel Zolondz Alfredo: Administración de Contratos Colectivos de Trabajo, Editorial Trillas, México, 1976.

Tapia Salinas José Luis: Contrato Colectivo: cómo prepararlo y negociarlo, Grupo editorial expansión, México, 1980.

Tjeanswold Reynold O. and Feldman Nans A: Understanding Collective Bargaining, Harper and Row, New York, 1962.

Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge: Ley Federal del Trabajo, Comentarios, Prontuario, Jurisprudencia y Bibliografía, Editorial Porrúa, México, 1997.

Watt Thomas: An Essay on the Proper Method for Foming The man of Busines, The Kreil Library of Busines and Economics, Boston, 1946.