

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



LA NEGOCIACION CONTRACTUAL
Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA

TESIS

QUE EN OPCION AL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

ENRIQUE JIMENEZ GOMEZ

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1995

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST GRADO

LA NEGOCIACION CONTRACTUAL
Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA

TESIS QUE EN OPCION AL GRADO DE MAESTRIA
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

ENRIQUE JIMENEZ GOMEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE, 1995

Experiencia Profesional:

Gerente de Relaciones Industriales en diversas empresas de la localidad ,
maestro de la Escuela de Derecho de la Universidad Regiomontana desde
1980 , maestro de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de
la U.A.N.L. desde 1992

A MIS PADRES:

EL LIC. ENRIQUE JIMENEZ CASTELLANOS(ft)

UN GRAN ABOGADO QUE PARTIO

MUY PRONTO

LA PROFA. MA. DEL CARMEN GOMEZ

SANCHEZ POR SU EJEMPLO INSUPERABLE

DE TODA LA VIDA DE ESFUERZO Y

APOYO

TABLA DE CONTENIDO

	Pagina
INTRODUCCION	1
CAPITULOS:	
I. EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.....	7
1. Antecedentes	7
2. Naturaleza Jurídica	11
3. Elementos del Contrato	17
3.1 Los Elementos Esenciales	18
3.1.1 El Consentimiento	18
3.1.2 El Objeto	21
3.2 Los elementos de Validez	28
3.2.1 La ausencia de vicios del consentimiento	28
3.2.2 La capacidad	28
II. EL CICLO DE VIDA DEL CONTRATO COLECTIVO.....	31
1. Las formas de celebración del Contrato.....	33
2. Efectos jurídicos de la celebración del Contrato.....	35
3. La duración del Contrato.....	36

4.	La revisión legal del Contrato	37
5.	La terminación del Contrato Colectivo.....	43
6.	Efectos jurídicos del Contrato Colectivo posteriores a su terminación.....	44
III. EL ANALISIS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO ..		48
IV. LA PLANEACION DEL CONTRATO COLECTIVO.....		74
1.	Proposito de la planeacion.....	75
2.	Organización y Funcionamiento del Depar- tamento de Relaciones Laborales.....	78
3.	Tendencias en las negociaciones del Contrato Colectivo.....	80
4.	El análisis sindical.....	85
5.	Composición de la fuerza de trabajo.....	88
6.	El entorno.....	89
7.	Proceso de planeacion.....	90
V. LA PREPARACION DE LA REVISION DEL CONTRATO.....		96
1.	El comité revisor de la empresa.....	97
2.	Análisis y evaluación del pliego petitorio	98

3.	Revisión del contrato actual.....	103
4.	El comité revisor del sindicato.....	109
5.	Importancia del manejo de la información.....	112
6.	Determinación de objetivos.....	140
VI.	ESQUEMAS DE NEGOCIACION.....	149
1.	Discusión clausula por clausula	149
2.	Discusión por paquetes.....	150
3.	Objetivos personales del negociador.....	152
VII.	LA FIRMA DEL CONTRATO COLECTIVO.....	153
VIII.	EL PLAN DE HUELGA DE LA EMPRESA	155
IX.	ANALISIS Y AUDITORIA LABORAL EN LA EMPRESA.....	167
	CONCLUSIONES	185
	APENDICE	190
	BIBLIOGRAFIA	208

UNA EXPLICACION NECESARIA

A lo largo de mi carrera de maestro universitario que inicié en 1977 en la Preparatoria no. 15 De la Universidad Autónoma de Nuevo León, pasando por la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Regiomontana, la Escuela de Derecho de la misma Universidad y finalmente la División de Post Grado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León (mi apreciada alma mater) y que he mantenido salvo lapsos mínimos me ha tocado en suerte recibir (y evaluar) una gran cantidad de trabajos de la más diversa índole incluyendo no pocos trabajos finales y tesis.

Recuerdo perfectamente mis tiempos de estudiante cuando el tiempo se me escapaba de las manos y cumplir con los trabajos no me era particularmente atractivo y sin embargo había que entregarlos y así fue.

Resulta fácil suponer que aquellos trabajos eran meramente monografías, mas o menos fieles transcripciones de algunos capítulos de libros de texto que no aportaban ni siquiera en el plan de propuesta y este esquema, salvo distinguidas excepciones, se mantiene en lo general.

Hoy que pretendo obtener el grado de Maestro en Administración de Empresas presentando y defendiendo la tesis " LA NEGOCIACION CONTRACTUAL Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA ", quiero pagar esa vieja deuda de falta de proposición con el apoyo de la experiencia adquirida en la iniciativa privada durante 13 años precisamente en el área de Recursos Humanos siendo responsable directo del análisis, negociación y administración del Contrato Colectivo de Trabajo en todas las empresas en que presté mis servicios.

En esas jornadas de trabajo pude percatarme de una serie de problemas que ninguna obra de Administración o de Derecho del Trabajo contempla por ser eminentemente prácticos y que en este trabajo quiero abordar, desde luego a la luz de la ciencia de la Administración y del Derecho del Trabajo que le establece un marco jurídico muy peculiar.

Así pues, a partir de un análisis meramente laboral del tema mencionado, quiero proponer criterios de estudio del Contrato Colectivo de Trabajo y su negociación pasando por diferentes facetas, desde la ponderación del contrato vigente en su caso, la evaluación del pliego de peticiones, su impacto dentro de la disponibilidad económica de la empresa, el entorno socioeconómico cada vez más determinante en estos tiempos y, finalmente la transacción propiamente dicha.

En efecto, todo ejecutivo del área de Administración de Recursos Humanos que haya participado en el proceso de discusión y negociación de un Contrato Colectivo de Trabajo, recordará fácilmente las peripecias de la tarea y las decisiones erróneas pero necesarias que se tuvieron que tomar.

Problemas sin fin como la falta de información oportuna, deficiencia en el análisis de datos, preparación inadecuada de alternativas o bien la inexistencia de estas, no considerar los posibles efectos de las decisiones en el futuro etc., son sólo algunas de las causas que lo han forzado a tomar una decisión que no necesariamente ha sido la mejor, por otra parte, generalmente se tiene la presión adicional de un posible emplazamiento a huelga.

Es también frecuente que se tomen decisiones al calor de agrias discusiones con el comité ejecutivo del sindicato. En muchas ocasiones no obstante que se llega a un "acuerdo" y como consecuencia se firma el contrato colectivo de trabajo, las relaciones obrero patronales subsiguientes se deterioran en grado tal que pueden hacer casi imposible la administración del contrato este deterioro es causado básicamente por una falta de entendimiento a nivel personal entre los representantes de la empresa y del sindicato.

Sin un enfoque humano y sin una filosofía integral de las relaciones laborales en la empresa y en la atención y solución de los problemas cotidianos no puede existir un clima positivo de mutua colaboración. Los caminos en vez de juntarse, se van separando cada vez más.

Recapitulando, las Relaciones Laborales se dificultan por la falta de planeación y el desconocimiento de variables a nivel de relaciones humanas que necesariamente se presentan. Esto dando por sentado que los aspectos legales y las implicaciones administrativas para la empresa son conocidos y dominados por parte de los representantes empresariales en la negociación, lo cual lamentablemente no es el caso.

Esta propuesta implica un enfoque sistemático que, marcando los pasos a seguir antes de la negociación del contrato colectivo en sí, ayuda al representante empresarial a prepararse mejor y a llevar consigo una amplia gama de datos que le permitan actuar con eficiencia al momento de negociar. Esta información le servirá, como el mapa de carreteras a quien viaja en automóvil para llegar a la negociación con una ruta definida a seguir y con una serie de alternativas que le permitan avanzar en caso de encontrar obstáculos imprevistos a lo largo de todo el proceso.

Este trabajo analiza de .manera práctica algunas variables humanas que entran en juego durante la negociación. Al conocerlas de antemano, el negociador se prepara para crear una atmósfera propicia a su interés, o en su defecto, le guía para tomar acciones emergentes como pueden ser de adaptación, correctivas etc. Todo esto con el fin de mantener la situación bajo control y para facilitar la identificación oportuna de las desviaciones al plan trazado.

Proporciona además una serie de tablas que facilitan el análisis tanto de la información recabada por la empresa como del pliego de peticiones del sindicato. También estudia las relaciones empresa - sindicato - base, las características de cada relación los problemas que comúnmente se presentan y el modo de evitarlos.

Adicionalmente propone ideas prácticas sobre la actuación de los negociadores y recomendaciones sobre la manera en que debe operar el comité revisor de la empresa para incrementar su efectividad en la negociación.

Finalmente, aborda el concepto de relaciones laborales como una responsabilidad compartida entre el supervisor de la línea y el departamento de relaciones industriales, destacando la importancia de la atención y solución diaria de los problemas

laborales como elemento indirecto que afectará en su caso la negociación colectiva. Se enfatiza la creación de comités de relaciones laborales en los que el ejecutivo de línea es el responsable absoluto del manejo y atención de los problemas del personal bajo su supervisión.

I. **EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

1. **ANTECEDENTES**

Afirma Mario de la Cueva (1) que el Contrato Colectivo de Trabajo nace paradójicamente en el derecho privado, concretamente menciona el Código Civil holandés de 1909 que lo reconoce y reglamenta. Posteriormente el Código Federal Suizo de las obligaciones hablaba de " la convención colectiva de trabajo es el contrato mediante el cual unos empleadores o asociaciones de empleadores, de un lado, y asociaciones de trabajadores del otro establecen de común acuerdo cláusulas respecto de la conclusión, contenido y extinción de contratos individuales de trabajo entre empleadores y trabajadores interesados "

Por su parte, el ilustre jurista hispano-argentino Guillermo Cabaneilas (2) menciona que otros países europeos han creado ordenamientos específicos para los convenios colectivos durante la primera mitad del siglo XX, así como Alemania con la ordenanza de 1918, Austria con la ley de 1919 y Grecia con la

A propósito de España, afirma Alonso García (3)que desde antes de 1936 el convenio colectivo de trabajo constituyó una de las fuentes normativas de las condiciones de trabajo. Su actual regulación data de la ley de 1958.

Italia conoce también de hecho, al contrato colectivo antes de regularlo legalmente, por la ley de 1926 que sólo confirma su existencia. Actualmente está sometido a las disposiciones del Código Civil que reproduce las disposiciones de aquella Ley.

Por lo que hace al Contrato Colectivo en el Derecho Mexicano, existen diversos e importantes antecedentes, pues al no estar prohibidas las libertades de coalición y de asociación profesional, su celebración siempre fue lícita. Mencionamos además como antecedentes a los reglamentos de trabajo de los cuales el más conocido fue el " Reglamento para las fabricas de hilados y tejidos de algodón de Puebla " de 1906 que motivó el laudo presidencial contrario a los intereses de los trabajadores que originó el conflicto de Río Blanco, Ver.

La gesta revolucionaria nos obsequió variadas leyes sociales y proyectos, como el presentado a Venustiano Carranza en 1915 que es tal vez el más importante ya que contiene todo un capítulo dedicado al Contrato Colectivo de Trabajo.

La ley de Asociaciones Profesionales del Estado de Veracruz de 1915 sancionaba el derecho de los sindicatos para celebrar convenios destinados a la regularización de los salarios, horas y condiciones de trabajo, al ordenar la imposición de multas a los patrones que se nieguen a otorgarlos.

La ley del trabajo para el estado de Yucatán igualmente de 1915 regula la "celebración de convenios industriales" mencionando que son los que ligan a "una Unión o Federación de trabajadores con sus patronos organizados o no, y que sólo podrán celebrarse por tiempo fijo o para una obra determinada". Concluimos que esta concepción fue tomada de Austria y Nueva Zelanda.

Otro antecedente nacional lo encontramos en la Ley del Trabajo de Coahuila de 1915 cuyo Capítulo VI se destina al "Contrato Colectivo de Trabajo". Al parecer, 1915 fue pródigo en Leyes del Trabajo en los estados de la República y tal advenimiento no puede ser ajeno al clima de cambio que imperaba en el país.

La redacción original del artículo 123 en la Constitución de 1917 no mencionó expresamente a los Contratos Colectivos de Trabajo si bien podrían entenderse referidos en el proemio que señala que las Leyes sobre el Trabajo que expida el Congreso de la Unión y las Legislaturas de los Estados," regirán el trabajo de los obreros, jornaleros, empleados, domésticos y artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo " en opinión de Mario de la Cueva (4) la Legislación Laboral posterior al artículo 123 mencionó en forma constante al Contrato Colectivo, si bien " en versiones generalmente equivocadas

También lo incluyeron los proyectos de Ley para el Distrito y Territorios Federales de 1919 y 1925, el proyecto Portes Gil y el proyecto de la Secretaría de Industria que sirvió de base a la primera Ley Federal del Trabajo de agosto de 1931, derogada por la Ley del Trabajo de 1970 vigente en la actualidad.

2. NATURALEZA JURIDICA

La preocupación por determinar la naturaleza jurídica del Contrato Colectivo de Trabajo constituye uno de los temas más controvertidos por los especialistas y por tanto citaremos en esta tesis tres de las opiniones más sobresalientes en el medio mexicano.

La primera corresponde a Mario de la Cueva (5) quién después de llevar a cabo un análisis exhaustivo de las distintas teorías: civilistas, intermedias y sociales respecto del llamado contrato colectivo, determina su naturaleza jurídica afirmando que se trata de una institución de derecho público que es " la norma que reglamenta la organización y actividad del poder público ", y siendo la creación de normas generales una función pública, el contrato colectivo debe tener igualmente ese carácter. Por otra parte lo califica de " fuente autónoma de derecho objetivo ", que resulta de un acuerdo de voluntades, al que cabe reconocer la condición " contractual ", en un concepto " dilatado " de lo que es contrato.

Finalmente afirma Mario de la Cueva (6) que constituye la expresión de un derecho de clase, en la medida que su celebración es obligatoria para el patrón y debe contener

normas más favorables a los trabajadores que las que se encuentran en vigor en la empresa en el momento de su celebración.

La segunda opinión que mencionaré en esta tesis es la del excelente jurista laboral Néstor de Buen Lozano (7) que establece acerca de la naturaleza jurídica del Contrato Colectivo de Trabajo que es necesario hacer una crítica a la teoría contractual del italiano Francesco Messineo (8) y que expresa en los términos siguientes: por regla general los partidarios de la tesis contractual parten de un concepto elemental e insuficiente del " contrato " no está por demás recordar la definición del contrato como un " acuerdo espontáneo de voluntades que persiguen fines distintos adecuado a la ley, generalmente consensual y excepcionalmente formal, para la creación y transmisión inmediata diferida o condicionada, temporal o permanente de derechos y obligaciones de contenido patrimonial" el contrato presume el juego de la voluntad de las partes, esto es, la aplicación del principio de la autonomía de la voluntad. Para que pueda hablarse de la existencia de un contrato será preciso que la libertad juegue en las siguientes direcciones:

- a) .- Para contratar
- b) .- Para no contratar



- c) .- Para determinar las condiciones del contrato
- d) .- Para modificar el contrato
- e) .- Para dar por terminado el contrato

En el llamado contrato colectivo de trabajo no se producen en esencia, estos requisitos. Desde el punto de vista patronal, no hay la espontaneidad, ya que el artículo 387 obliga a la celebración. En esa virtud no se produce la libertad para no contratar.

En todo contrato se produce la creación o transmisión de derechos y obligaciones de contenido patrimonial. En el contenido del contrato colectivo lo esencial no es dicha creación o transmisión sino el establecimiento de un sistema de normas reguladoras. Los derechos y obligaciones concretos se producirán al nacer las relaciones individuales con apego a las normas generales del Contrato Colectivo.

Por otra parte Néstor de Buen, (9) entiende al Contrato, Colectivo como un " pacto normativo de condiciones de trabajo" de acuerdo con los actos que resultan de una manifestación de voluntad que deriva del cumplimiento de una norma legal o de un pacto celebrado, a su vez, en cumplimiento de una norma legal.

Igualmente señala que en los llamados contratos colectivos de trabajo también se incluyen obligaciones concretas correlativas de derechos subjetivos y a cargo y a favor de los patrones o de los sindicatos. Formando el denominado elemento obligatorio.

A mayor abundamiento de este concepto, Néstor de Buen menciona que la posibilidad de que los particulares dicten normas de observancia obligatoria para determinadas colectividades humanas parece chocar con la idea de que el estado tiene el monopolio de la Facultad Legislativa.

La tercera opinión corresponde al conocido labralista Baltazar Cavazos Flores (10) quien con gran agudeza explica que el llamado Contrato Colectivo no es ni "contrato" ni es "Colectivo" argumentando en su apoyo que los contratos como ya hemos establecido se distinguen entre otros elementos por el consentimiento, es decir, la voluntad libre de crear derechos o contraer obligaciones entre los contratantes, y en el caso que nos ocupa, el patrón no puede legalmente oponerse a la celebración y/o revisión del contrato, negativa que incluso significaría que se diera uno de los objetivos de huelga que la ley establece claramente en el artículo 450 fracción segunda que a la letra dice:

- La huelga deberá tener por objeto:

II.- Obtener del patrón o patrones la celebración del Contrato Colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar su periodo de vigencia, de conformidad con lo dispuesto en el título III.

Por lo anterior, la denominación de " Contrato " cae por su propio peso. En lo que corresponde a la expresión de

" colectivo " no se debe aplicar literalmente dado que no todos los trabajadores de una empresa participan de las condiciones laborales pactadas en el " contrato " como ocurre con los trabajadores de confianza que comparte con los trabajadores el centro de trabajo pero no las condiciones de trabajo.

Termino la cita de Baltazar Cavazos Flores mencionando la denominación que en alguna ocasión utilizó para este contrato como "Pacto Profesional de Trabajo"

Yo me permito establecer al margen del problema terminológico que el Contrato Colectivo de Trabajo implica una Institución de Derecho del Trabajo que constituye un medio para llegar a un fin y no un fin en si mismo.

Desde luego no podemos omitir la aclaración de cual es en mi opinión este fin tan especial. El fin no puede ser otro que constituir una herramienta para que los trabajadores aspiren a mejores condiciones de trabajo, situación que individualmente no podrían lograr. Esto no debe entenderse necesariamente

como un perjuicio para el patrón, sino, por lo contrario como una búsqueda permanente del justo equilibrio entre los factores de la producción, esto es, capital y trabajo.

Desde una perspectiva que intenta ser pragmática también es importante mencionar que el Contrato Colectivo regula las condiciones en que se presta un conjunto de servicios dentro de un centro de trabajo como la mejor manera que se ha encontrado para evitar gran parte de los problemas naturales de una relación donde las partes con mucha frecuencia se fijan objetivos distintos cuando no antagónicos.

3. LOS ELEMENTOS DEL CONTRATO

El Derecho Mexicano establece que los contratos deben contener diversos elementos para su existencia jurídica. Tales elementos se dividen en dos grupos a saber, elementos esenciales y de validez.

Esta clasificación y denominación no es gratuita sino precisamente descriptiva. Los elementos esenciales se consideran fundamentales e indispensables para la celebración del contrato, de tal suerte que su ausencia determina la inexistencia del contrato.

Por su parte, los elementos de validez provocan que el contrato quede afectado por nulidad que en algunos casos puede convalidarse. Para mayor claridad, vamos a referirnos a cada caso a continuación.

3.1 LOS ELEMENTOS ESENCIALES

3.1.1 EL CONSENTIMIENTO

El más importante de los elementos esenciales es la voluntad o consentimiento y su estudio debe referirse a las siguientes situaciones:

a).- Los sujetos

El consentimiento debe ser expresado por un determinado sujeto si se trata de un patrón, este sujeto podrá ser cualquier persona, física o moral que sea propietaria de un centro de trabajo.

De esta manera el concepto de " patrón adquiere una especialísima connotación económica.

En el lado opuesto, los trabajadores para poder ser parte de un contrato colectivo de trabajo con una empresa deben necesariamente constituirse en un sindicato de acuerdo con todos los requisitos que marca la ley y que más adelante referiremos.

En consecuencia, la sociación temporal o accidental de los trabajadores o alguna forma de coalición similar no tiene posibilidades para celebrar un contrato colectivo de trabajo por lo anterior, el derecho a exigir la celebración de un contrato colectivo de trabajo pertenece sólo a los sindicatos

b) .- Expresión del Consentimiento

Los Actos Jurídicos en general aceptan que el consentimiento se manifieste en forma expresa, es decir, por signos inequívocos.

La expresión puede hacerse en forma verbal, formal o en acto solemne.

En el Contrato Colectivo de trabajo el consentimiento debe manifestarse expresamente y constar por escrito. Así lo dispone el artículo 390 del Código Laboral que exige, además se haga por triplicado. Más adelante examinaremos los demás requisitos a que se refiere la ley.

c) .- Momento en que se perfecciona el consentimiento.

La forma escrita es una prueba de que se ha alcanzado un acuerdo pero no constituye en sí un contrato colectivo. En realidad el contrato nace desde que se produce el acuerdo y aún antes de que se transcriba.

La ley condiciona la eficacia del contrato colectivo a su depósito ante la autoridad del trabajo y establece literalmente que el contrato " surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido una fecha distinta En consecuencia, el depósito no es, a pesar de ello, un acto esencial para la existencia del contrato colectivo ante terceros, sino una condición de eficacia.

3.1.2 EL OBJETO

El Objeto en un contrato lo constituye la creación o transmisión de derechos y obligaciones de contenido generalmente patrimonial.

El Contrato Colectivo puede crear también ese tipo de obligaciones entre el patrón y el sindicato, pero su objeto esencial es plasmar un sistema normativo que sirva de modelo a las relaciones individuales que se constituyen en la empresa de igual manera de que pactan por acuerdo normas generales, abstractas y obligatorias, también se pactan otros aspectos que se refieren a la vigencia temporal y territorial del convenio a los procedimientos de revisión, o la periodicidad de la propia revisión.

La doctrina mexicana representada principalmente por Mario de la Cueva (1 1) sostiene que el Contrato Colectivo de Trabajo contiene las siguientes partes:

- a) .- La Envoltura

- b) .- El Elemento Obligatorio

- c).- El Elemento Normativo



d).- Las cláusulas ocasionales, eventuales o accesorias

dada la importancia de conocer cabalmente el objeto en el contrato colectivo, vamos a explicar brevemente los fundamentos de cada una de ellas.

A).- La Envoltura

Siguiendo con De la Cueva (12), se entiende por envoltura protectora del contrato al conjunto de normas convencionales y legales que tienen por finalidad asegurar la vida y la aplicación efectiva de las convenciones colectivas de trabajo (nótese la expresión del maestro De la Cueva sobre convención y no contrato).

Entre estas normas encontramos las que marcan la fecha a partir de la cual principiarán a surtir efectos, la duración del contrato, el momento de su revisión y los establecimientos en que será aplicable.

B).- El Elemento Obligatorio

El Elemento Obligatorio esta formado por las normas que aseguran la efectividad del elemento normativo y por las reglas que fijen las obligaciones que contrae

hacia la otra cada una de las partes que celebraron el contrato colectivo de trabajo.

Dentro de las primeras se incluyen las que preven la formación de comisiones mixtas o fijan sanciones para la parte que viole las estipulaciones del elemento normativo, las cláusulas de

exclusión o admisión sindical y las prohibiciones impuestas al empresario para garantizar la libertad sindical. Estas cláusulas afectan a la vida misma del contrato colectivo de trabajo y en consecuencia, al interés profesional que representa el sindicato.

Las cláusulas del segundo grupo establecen derechos y obligaciones que adquieren los autores del contrato colectivo en su carácter de personas jurídicas consisten en beneficios que el patrón otorga al sindicato: apoyos para su sostenimiento o la oferta de un local para la realización de sus actividades.

Con respecto al elemento obligatorio, Baltazar Cavazos (13) expone no estar de acuerdo con el anterior criterio de Mario de la Cueva " en cuanto a la denominación de este elemento ya que el vocablo obligatorio lo consideramos desafortunado, independientemente de que conduce a confusiones, ya que podría pensarse por exclusión que los demás elementos no serian obligatorios, siendo que en todo caso el elemento preponderantemente obligatorio tendría que

ser el normativo " concluye Cavazos Flores que este elemento debe llamarse "compulsorio" por tener como objeto garantizar el cumplimiento del elemento normativo.

C).- El Elemento Normativo

En realidad, lo esencial del contrato colectivo lo constituye el aspecto normativo, incluso bien podría pensarse en que existiera un convenio que no contuviera los otros dos elementos, esto es, las cláusulas que establecen obligaciones específicas entre las partes y las que atienden a su eficacia temporal y territorial.

En su lugar serian perfectamente aplicables los criterios que en cada caso menciona la ley de la materia. Por lo anterior, el elemento normativo, que es el más relevante del contrato colectivo, está previsto en el artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo que a la letra dice:

El Contrato Colectivo contendrá:

Los nombres y domicilios de los contratantes

II. - Las empresas y establecimientos que abarque

III. - Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.

IV. - Las jornadas de trabajo

V. - Los días de descanso y vacaciones

VI. - El monto de los salarios

VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.

■ r

VIII. - Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

IX. - Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley

X.- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

A pesar de tal precisión que establece la ley, el legislador dejó claramente determinado en el artículo 393 que: " si faltan las estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones, se aplicarán las disposiciones legales esto implica una autentica sustitución que la ley hace de la voluntad de los contratantes. No obstante lo anterior, existe un elemento " sine qua non " para la existencia misma del contrato y que se refiere al convenio sobre la determinación de los salarios, de acuerdo con el primer párrafo del mencionado artículo 393 que literalmente menciona: " no producirá efectos de contrato colectivo el convenio al que falte la determinación de los salarios

Para Mario De la Cueva (14) el elemento normativo lo forman las cláusulas que determinan las condiciones individuales o las condiciones colectivas para la prestación de los servicios

Las primeras son las normas que pueden pasar a formar parte del contenido de los contratos individuales de trabajo. Las segundas se refieren a ciertas obligaciones que contrae el empresario para el conjunto de trabajadores como por ejemplo los servicios sociales, atención médica en clínicas de la empresa o campos deportivos.

D).- Las cláusulas eventuales, ocasionales o accesorias.

Estas cláusulas son acuerdos que se celebran en ocasión de un contrato colectivo pero que en realidad no forman parte de el.

Es indudable que la referencia a estas cláusulas responde a la inquietud por un fenómeno real; los contratos colectivos no son elaborados generalmente por técnicos en la materia. En ocasiones su redacción se prepara por líderes sindicales y por patronos sin un adecuado asesoramiento ambos.

Los tribunales de trabajo, cuya única función es la recibir en depósito el documento que lo contiene, tampoco pueden ni deben opinar. Ello determina que se incluyan materialmente normas ajenas a las finalidades particulares de los pactos normativos.

Es frecuente que en los contratos se determinen medidas disciplinarias, horarios de trabajo, normas para prevenir riesgos y otras disposiciones semejantes que en esencia son propias de los reglamentos interiores de trabajo.

3.2 LOS ELEMENTOS DE VALIDEZ

De acuerdo con el Derecho Mexicano los elementos de validez son la ausencia de vicios del consentimiento, la capacidad, la licitud en el objeto y excepcionalmente la forma.

3.2.1 LA AUSENCIA DE VICIOS DEL CONSENTIMIENTO

En la celebración del contrato colectivo el problema se plantea de manera diferente ya que el consentimiento no viciado no es un supuesto indispensable como ocurre en la celebración de cualquier contrato civil, en el caso del contrato colectivo, la voluntad del patrón no tiene la opción de negarse a la celebración del contrato, por otra parte es legítimo que lo haga bajo presión o amenaza materializada por un emplazamiento a huelga. Por el estilo encontramos excepciones que examinaremos en cada caso.

3.2.2 LA CAPACIDAD

Se requiere para la celebración del pacto normativo, la capacidad de ejercicio, esto es, la facultad de ejercer derechos y / o contraer obligaciones por si mismo. Con respecto a los patrones, tratándose por supuesto de personas físicas, estará

determinada por las leyes civiles, que fijan la mayoría de edad en los dieciocho años. Si se tratara de personas morales el problema será de representación y no de capacidad. Es decir la persona física que se ostente como representante del patrón persona moral, deberá acreditar su personalidad para poder llevar a cabo legalmente actos por cuenta de este.

3.2.3 LA LICITUD EN EL OBJETO

El contrato colectivo sólo puede tener un objeto: establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. Este es, necesariamente un objeto lícito. No afectaría a la licitud del contrato la ilicitud de la actividad de la empresa o establecimiento.

LA FORMA

La ley exige la forma escrita para la celebración y para la validez del contrato colectivo. Al efecto el artículo 390 de la ley del trabajo establece:

" el contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito bajo pena de nulidad ". Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje. El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

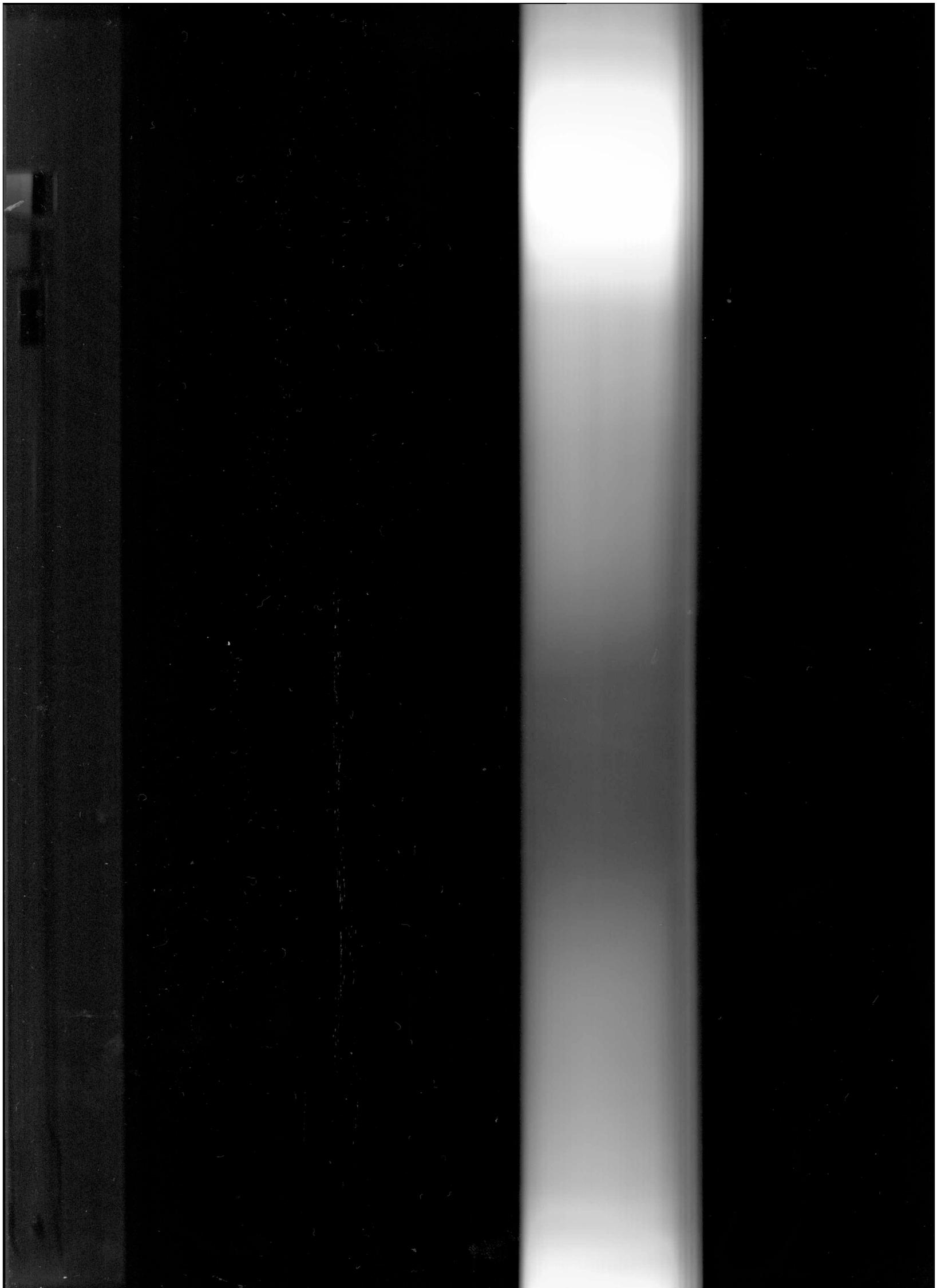
EL CICLO DE VIDA DEL CONTRATO COLECTIVO

La Génesis del Contrato Colectivo

La vida del Contrato Colectivo de trabajo inicia obviamente con su celebración entre uno o varios patrones y un sindicato o varios sindicatos, tal y como lo establece el artículo 386 del Código Laboral por más que la celebración del contrato es obligatoria para el patrón y voluntaria para los trabajadores tal y como lo analizamos en su oportunidad, el consentimiento en el contrato colectivo de trabajo es prácticamente inexistente dado que de acuerdo con el artículo 387 de la ley federal del trabajo " el patrón que empleé trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar con este cuando lo solicite un contrato colectivo.

Si el patrón se niega a firmar el contrato colectivo, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450 de la ley de la materia.

De la lectura del anterior precepto saltan a la vista dos situaciones incorrectas, una técnica y otra gramatical que vale aclarar a continuación.



El equívoco meramente técnico consiste en considerar que puede celebrarse un contrato de manera obligatoria lo cual es evidentemente ajeno a la naturaleza misma del contrato en su concepción clásica que como lo aclaramos en su oportunidad es básicamente un " acuerdo de voluntades para crear y transmitir derechos y obligaciones

Esta denominación incorrecta se explica, que no justifica, por el abuso del término " contrato "y por el origen civilista del contrato de trabajo pero es evidente que se requiere una actualización desde el punto de vista del derecho social.

En lo que se refiere al segundo caso y de orden estrictamente gramatical,al mencionar el citado artículo 387 que " los trabajadores podrán " ejercitar " el derecho de huelga, viene a la mente que el derecho de huelga se puede hacer valer en gimnasios y que como consecuencia este derecho debe tener una gran musculatura a estas épocas. El uso indiscriminado de los términos " ejercitar" propio de los músculos y "ejercer " propio de los derechos tan común en los legisladores produce tales desaciertos.

Dejando un poco de lado los detalles y entrando a la esencia del contrato, bien podemos afirmar que la base de este artículo radica en que los patrones están obligados a discutir y aprobar, con los sindicatos una mejoría en sus condiciones de trabajo. A mayor abundamiento la ley también es tajante al aclarar que esos

contratos no podrán concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en los contratos vigentes en la empresa o establecimiento (artículo 394). No obliga por tanto a los patrones a mejorar esas condiciones pero el conseguirlo es la esencia de la labor de los sindicatos.

En realidad a través del contrato colectivo los trabajadores pueden conseguir fundamentalmente dos fines: en primer lugar el reconocimiento a su personalidad sindical, de manera que el patrón deba de tratar siempre con sus representantes debidamente acreditados y en segundo término, la búsqueda constante de mejoría en las condiciones de trabajo.

1. LAS FORMAS DE CELEBRACIÓN DEL CONTRATO

La Ley Laboral no es precisa en cuanto a clasificar las diversas formas por las que se puede llegar a la celebración del pacto colectivo pero no obstante lo anterior, del análisis del articulado podemos establecer esa clasificación en los términos siguientes:

a).- Por convenio directo entre el patrón y los trabajadores

(art. 387)

- b) .- Por convenio entre las partes derivado de un conflicto de huelga
(art. 469 Frac. I y II)

- c) .- Como resultado de un arbitraje de una persona o comisión libremente elegida por las partes como consecuencia de un conflicto de huelga.
(Art. 469 Frac. III)

- d) .- Por resolución dictada por la Junta de Conciliación y Arbitraje en un conflicto de huelga
(art. 469 Frac. IV)

- e) .- Por sentencia colectiva dictada en un conflicto colectivo de naturaleza económica, por la Junta de Conciliación y Arbitraje
(arts. 900 Al 919).

A este procedimiento deben de recurrir los sindicatos gremiales que son minoritarios respecto de todo el personal de una empresa o establecimiento y que por la misma razón, no tienen acceso al derecho de huelga.

2. EFECTOS JURIDICOS DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Una de las características más importantes del Contrato Colectivo de Trabajo consiste en que sus efectos jurídicos abarcan no sólo a los miembros del sindicato que celebró el contrato, sino a los demás trabajadores de la empresa o establecimiento incluyendo a los de confianza, salvo que respecto de estos se disponga lo contrario.

En efecto, en el artículo 396 de la ley, se consigna el principio de los efectos jurídicos universales del contrato colectivo. Esto tiene un significado especial, ya que destruye la tesis del mandato como explicación de la naturaleza jurídica del contrato colectivo de trabajo.

En virtud de este principio el contrato colectivo de trabajo es aplicable a:

- a) .- Los trabajadores miembros del contrato contratante

- b) .- Los trabajadores que no son miembros del sindicato contratante

- c) .- Los trabajadores que ingresen a la empresa después de la
celebración

d).- Los trabajadores de confianza, salvo que en el texto del propio contrato se pacte expresamente que queden excluidos (art. 184)

3. LA DURACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Con un criterio semejante al utilizado para establecer la duración de la relación individual de trabajo, el legislador en el artículo 397 define que el contrato colectivo de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, obra determinada y tiempo indeterminado de acuerdo a como las partes lo definan libremente.

Aquí es importante destacar que en la mayoría de los casos se pacta una celebración del contrato colectivo por tiempo indeterminado.

4. LA REVISION LEGAL DEL CONTRATO COLECTIVO

Resulta evidente la necesidad constante de actualizar los contratos colectivos de trabajo si recordamos que son un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismos. En efecto, los contratos se significan por ser instrumentos legales de los sindicatos para alcanzar mejores condiciones de trabajo y por tanto de mejores condiciones de vida, sin embargo ¿ es esta una aspiración legítima ?

Los seres humanos tenemos desde luego el legítimo derecho de aspirar a una vida mejor, este derecho por tanto les corresponde a los trabajadores y claro está a los patronos igualmente, sólo que existe una pequeña diferencia entre ambos protagonistas del un contrato colectivo. Los trabajadores sólo tienen su fuerza de trabajo como medio para sobrevivir y a la unión sindical como instrumento de "lucha". En contraparte, los patronos tienen el poder incontrastable del capital para también mejorar su propia condición económica

Es importante destacar que ambos fines son idénticos en su esencia y por tanto se deben buscar fórmulas que permitan a ambas partes alcanzar sus fines respectivos que no son contradictorios sino podría decirse que son complementarios.

Para lograr esto, la ley encontró la manera de asegurar esta actualización y desarrollo mediante las disposiciones contenidas en el artículo 399 bis del código laboral que se refiere a que cualquiera que sea la forma en que fueron concertados, esto es, por tiempo determinado o por tiempo indeterminado o por obra determinada, son revisables por lo menos cada año, por lo que se refiere a los fabuladores en efectivo por cuota diaria y cada dos años por lo que hace al clausulado en general.

El derecho a la revisión puede ser ejercido por cualquiera de las partes en el contrato colectivo. Por regla general los patrones hacen caso omiso de ese beneficio legal que es de dudosa eficacia ya que la solicitud patronal no tiene un apoyo paralelo a la amenaza de huelga a que pueden recurrir, para el mismo efecto, los sindicatos de trabajadores.

En este punto habría que destacar que si bien no existe la amenaza de huelga en favor del patrón, en diversas épocas recientes hemos sido testigos de ciertos fenómenos macroeconómicos que de alguna manera han impactado en la revisión de contratos colectivos. Nos referimos a que en principio, la revisión del contrato esta prevista claramente en la ley sujeta a ciertas temporalidades, pero en la práctica observamos que en cualquier momento se puede modificar el texto del contrato colectivo utilizando la vía del convenio que incluso es el medio legal

adecuado para modificar las obligaciones y los derechos creados a su vez por un contrato.

El convenio como el contrato requieren indispensablemente de el consentimiento de ambas partes para su perfeccionamiento, sin embargo, este consentimiento por parte de los trabajadores no siempre es libre de vicios.

Recordamos los años de 1982 y hasta 1985 cuando se dio en el país una de varias infortunadas crisis económicas que aportaron nuevas condiciones laborales en las empresas. En aquellos años, algunas empresas planteaban a sus sindicatos una alternativa sombría; o cerraban la fuente de trabajo, o despedían parte de los trabajadores o modificaban algunas condiciones de trabajo pactadas en los contratos colectivos de trabajo respectivos.

Ante esa alternativa, los sindicatos acudieron con las autoridades del trabajo para apoyarse de frente al problema y cual no seria su sorpresa que la autoridad del trabajo en casi todos los casos " recomendó " a lo sindicatos que aceptaran las modificaciones al contrato colectivo de trabajo que casi siempre eran en el sentido de reducir la jornada de trabajo y por tanto el pago correspondiente del salario.

En 1995 hemos sido tristes testigos de otra crisis macroeconómica que minimiza a las demás por su virulencia y efectos devastadores principalmente para los trabajadores, si bien los efectos han sido igualmente severos para todos los sectores de la población y de nueva cuenta aparecen por todas partes " convenios forzados ", que no obligatorios, entre empresas y sindicatos para reducir jornadas, desaparecer departamentos productivos o reducir prestaciones. Contando con la aprobación de las autoridades laborales.

Retomando el tema original, el artículo 398 determina quienes pueden pedir la revisión de acuerdo con los términos siguientes:

- I.- Si se celebró por un solo sindicato de trabajadores o por un solo patrón, cualquiera de las partes podrá pedir la revisión.

- II - Si se celebró por varios sindicatos de trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el 51% de la totalidad de los miembros de los sindicatos

- III.- Si se celebró por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes tengan el 51 % de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato por lo menos.

La solicitud de revisión está regulada por la ley de manera un poco precaria, por lo que refiere a la oportunidad, pero nada dice de la forma.

Por lo que hace a la oportunidad, en el art. 399 Se dispone lo siguiente:

" la solicitud de revisión deberá hacerse por lo menos sesenta días antes:

I. - Del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado si este no es mayor de dos años

II. - Del transcurso de dos años si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor

III. - Del transcurso de dos años en los casos del contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Cuando se trata de la revisión de los fabuladores por cuota diaria la solicitud de revisión debe hacerse, por lo menos, treinta días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo. Esta solución de fijar un plazo máximo resuelve el problema a medias, en realidad debió establecerse también un plazo mínimo de manera que no pudiera darse el caso de que los sindicatos soliciten la revisión y emplacen a huelga para

ello al día siguiente de haber depositado ante la Junta de Conciliación el ejemplar del contrato colectivo o el convenio que contenga las bases de su revisión. En este sentido, Cavazos Flores (15) señala que " en la práctica es difícil que se presente este supuesto ya que las autoridades laborales verían con poca simpatía que los sindicatos traten de sacar ventajas indebidas por la aplicación e interpretación literal de este concepto "

En cuanto a la forma de pedir la revisión, la ley nada dice. La práctica ha sido presentar la solicitud por escrito, recabando constancia de su entrega y mencionando pormenorizadamente lo que se pide. Es frecuente que los sindicatos formulen la solicitud mediante un emplazamiento a huelga, con un amplio plazo de pre-huelga, pero esto no es necesario.

Si ninguna de las partes solicita la revisión o no se ejerce el derecho de huelga con ese fin, el contrato colectivo de trabajo se considerara prorrogado por tiempo indeterminado.



5. LA TERMINACION DEL CONTRATO COLECTIVO

La terminación de los contratos colectivos es un fenómeno que debe analizarse con cuidado particular. Importa mucho establecer cuales son las consecuencias de esa terminación respecto de las relaciones individuales de trabajo.

La ley en su artículo 401 señala que el contrato colectivo termina en los siguientes casos:

I.- Por mutuo consentimiento (por acuerdo de las partes)

II - Por terminación de la obra

III.- En los casos del capítulo VIII de este título (casos de terminación colectiva de las relaciones de trabajo;

a) .- Caso fortuito o fuerza mayor no imputable al patrón

b) .- La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación

c).- El agotamiento de la materia objeto de la industria extractiva (minas)

d).- Los casos del artículo 38 (inversión de capital determinado)

e).- El concurso o quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de los trabajos.

6. EFECTOS JURIDICOS DEL CONTRATO POSTERIORES A SU TERMINACION

La conclusión del contrato colectivo o la disolución del sindicato titular no afectan necesariamente a los contratos individuales. Estos pueden subsistir independientemente.

Pero además seguirán siendo exigibles las condiciones que valdrán, desde ese momento, como costumbre o uso de empresa.(Art. 403)

Cavazos Flores (18) plantea, a propósito de esta cuestión, tres interesantes problemas que el mismo resuelve acertadamente como sigue:

Primer caso.- ¿ es posible que terminen al mismo tiempo las relaciones individuales y las colectivas ?

Respuesta.- Indiscutiblemente que sí, por mutuo consentimiento o cierre total de la empresa.

Segundo caso.- ¿ es factible que terminen las relaciones colectivas y subsistan las individuales ?

Respuesta.- Desde luego; al desaparecer el sindicato desaparecen las relaciones colectivas, pero las relaciones individuales siguen en vigor.

Tercer caso.- ¿ pueden continuar las relaciones colectivas sin las relaciones individuales ?

Respuesta.- Se estima que en la práctica sí pueden subsistir, ya que la naturaleza protectora del derecho del trabajo impediría que un patrón se desligara de un sindicato por el simplista procedimiento de despedir a todos sus trabajadores.

NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- (1) Mario de la Cueva. Derecho Mexicano del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1966. p. 475.
- (2) Guillermo Cabanellas. Derecho Normativo Laboral. Buenos Aires. Ediciones Jurídicas Europa-America, 1977. p. 48
- (3) CU. por. Néstor de Buen Lozano. Derecho del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1989. p. 761
- (4) Ibid.p. 479
- (5) Ibid.p. 480
- (6) Ibid.p. 483
- (7) Néstor de Buen Lozano. Derecho del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1989. p. 775.
- (8) Cjt. por. Néstor de Buen Lozano. Derecho del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1989. p. 774

NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- (1) Mario de la Cueva. Derecho Mexicano del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1966. p. 475.
- (2) Guillermo Cabanellas. Derecho Normativo Laboral. Buenos Aires. Ediciones Jurídicas Europa-America, 1977. p. 48
- (3) Cit. por. Néstor de Buen Lozano. Derecho del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1989. p. 761
- (4) Ibid.p. 479
- (5) Ibid.p. 480
- (6) Ibid.p. 483
- (7) Néstor de Buen Lozano. Derecho del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1989. p. 775.
- (8) Cit. por. Néstor de Buen Lozano. Derecho del Trabajo. México. Editorial Porrúa, 1989. p. 774

- (10) Baltazar Cavazos Flores. Nueva Ley Federal del Trabajo.
México, Editorial Trillas, 1986. p. 282
- (11) Ibid. p. 597
- (12) Ibid. p. 597
- (13) Baltazar Cavazos Flores. El Derecho del Trabajo en la Teoría.
México, Editorial Trillas, 1987. p. 422

III. EL ANALISIS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

La negociación del Contrato Colectivo de Trabajo es uno de los eventos que producen más tensión en la vida de la empresa. Es aquí donde con más frecuencia de la que se supone, la alta dirección de la empresa interviene con serias desventajas; ello debido básicamente a una limitada preparación y experiencia en su trato con los negociadores sindicales.

Aquí sucede un poco lo mismo que al abordar problemas de relaciones humanas, por no decir de tipo psicológico: todos nos sentimos con autoridad para opinar y discutir sobre algo que a los expertos les lleva años dominar, después de amplios estudios y la práctica correspondiente.

Por lo general la intervención de la alta Dirección en otras áreas que las laborales de tipo técnico, contable o financiero es limitada, a menos que alguna de ellas sea su campo de especialización y experiencia. En estas áreas acude a los expertos y se apoya en sus recomendaciones, tomando las decisiones después de un cuidadoso análisis.

En el campo de las relaciones laborales y particularmente en la negociación del contrato colectivo, usualmente no sucede así. No es raro que la Dirección pase por alto aspectos legales de regular importancia y que tome decisiones capitales generalmente solo en base al aspecto económico de la negociación que es el de más fácil e inmediata comprensión.

Esto con frecuencia pone a la empresa en desventaja para la siguiente revisión de contrato o bien, hace que ceda en aspectos prácticos que revisten una importancia estratégica para el mantenimiento de sanas relaciones empresa sindicato y que a futuro tienen un impacto mayor que el beneficio económico que se otorga.

En términos generales, la alta Dirección de empresa en México no asimila todavía el hecho de que la huelga, como un derecho de los trabajadores, es muchas veces solo un instrumento más de presión para el logro de los objetivos del sindicato. No se convence todavía de que muchas veces es preferible una huelga que ceder en sus principios fundamentales.

No nos referimos aquí a los casos en que los motivos básicos de la huelga son económicos y que, de alguna manera, la empresa puede satisfacer. Nos referimos a los casos en que el sindicato amenaza con huelga para obtener modificaciones fundamentales que le permitan adentrarse en asuntos

En el campo de las relaciones laborales y particularmente en la negociación del contrato colectivo, usualmente no sucede así. No es raro que la Dirección pase por alto aspectos legales de regular importancia y que tome decisiones capitales generalmente solo en base al aspecto económico de la negociación que es el de más fácil e inmediata comprensión.

Esto con frecuencia pone a la empresa en desventaja para la siguiente revisión de contrato o bien, hace que ceda en aspectos prácticos que revisten una importancia estratégica para el mantenimiento de sanas relaciones empresa sindicato y que a futuro tienen un impacto mayor que el beneficio económico que se otorga.

En términos generales, la alta Dirección de empresa en México no asimila todavía el hecho de que la huelga, como un derecho de los trabajadores, es muchas veces solo un instrumento más de presión para el logro de los objetivos del sindicato. No se convence todavía de que muchas veces es preferible una huelga que ceder en sus principios fundamentales.

No nos referimos aquí a los casos en que los motivos básicos de la huelga son económicos y que, de alguna manera, la empresa puede satisfacer. Nos referimos a los casos en que el sindicato amenaza con huelga para obtener modificaciones fundamentales que le permitan adentrarse en asuntos

administrativos que son de la competencia exclusiva de la empresa, o controlar algunas decisiones clave. Asimismo nos referimos a instancias en que se buscan ciertas prestaciones que si bien siendo económicas, tienen implicaciones más profundas, como pudiera ser el pago de impuestos sobre producto del trabajo a cargo del trabajador por parte de la empresa, o el pago de las cuotas del Seguro Social a cargo del mismo trabajador.

Bajo la amenaza de huelga como elemento de presión, en ocasiones la empresa cede en cuestión de principios, en aras de un arreglo inmediato. En realidad, arreglos de este tipo en nada benefician a la empresa y en el largo plazo perjudican también al sindicato.

Dentro de este contexto muchas veces se cede en cláusulas administrativas que de largo plazo son onerosas, o en cuestiones prácticas que propician la ineficiencia. Con todo ello se va deteriorando el contrato colectivo, la empresa pierde posición y los trabajadores obtienen menores beneficios reales. Por considerarla de gran utilidad en el análisis y estudio del contrato colectivo de trabajo y como una ayuda en la preparación de la negociación colectiva, se incluye una lista de los principales puntos que contienen los contratos colectivos.

administrativos que son de la competencia exclusiva de la empresa, o controlar algunas decisiones clave. Asimismo nos referimos a instancias en que se buscan ciertas prestaciones que si bien siendo económicas, tienen implicaciones más profundas, como pudiera ser el pago de impuestos sobre producto del trabajo a cargo del trabajador por parte de la empresa, o el pago de las cuotas del Seguro Social a cargo del mismo trabajador.

Bajo la amenaza de huelga como elemento de presión, en ocasiones la empresa cede en cuestión de principios, en aras de un arreglo inmediato. En realidad, arreglos de este tipo en nada benefician a la empresa y en el largo plazo perjudican también al sindicato.

Dentro de este contexto muchas veces se cede en cláusulas administrativas que de largo plazo son onerosas, o en cuestiones prácticas que propician la ineficiencia. Con todo ello se va deteriorando el contrato colectivo, la empresa pierde posición y los trabajadores obtienen menores beneficios reales. Por considerarla de gran utilidad en el análisis y estudio del contrato colectivo de trabajo y como una ayuda en la preparación de la negociación colectiva, se incluye una lista de los principales puntos que contienen los contratos colectivos.

Puntos clave del Contrato Colectivo



administrativos que son de la competencia exclusiva de la empresa, o controlar algunas decisiones clave. Asimismo nos referimos a instancias en que se buscan ciertas prestaciones que si bien siendo económicas, tienen implicaciones más profundas, como pudiera ser el pago de impuestos sobre producto del trabajo a cargo del trabajador por parte de la empresa, o el pago de las cuotas del Seguro Social a cargo del mismo trabajador.

Bajo la amenaza de huelga como elemento de presión, en ocasiones la empresa cede en cuestión de principios, en aras de un arreglo inmediato. En realidad, arreglos de este tipo en nada benefician a la empresa y en el largo plazo perjudican también al sindicato.

Dentro de este contexto muchas veces se cede en cláusulas administrativas que de largo plazo son onerosas, o en cuestiones prácticas que propician la ineficiencia. Con todo ello se va deteriorando el contrato colectivo, la empresa pierde posición y los trabajadores obtienen menores beneficios reales. Por considerarla de gran utilidad en el análisis y estudio del contrato colectivo de trabajo y como una ayuda en la preparación de la negociación colectiva, se incluye una lista de los principales puntos que contienen los contratos colectivos.

Puntos clave del Contrato Colectivo

Reconocimiento

a).- Tipo de sindicato.

de industria

local

regional

nacional

otro

b).-Aplicación

lugar

empresa (s)

personas

II. Protección

a).-¿ quien decide la contratación ?

¿ número de plazas ?

Procedimiento de contratación

requisitos de contratación

b).-¿ se incluyen plazas futuras ?

III. Horario de trabajo

a).-Definición de la jornada de trabajo

b).-Definición de turnos

c).-Cambio de horarios

IV. Tiempo extra

a).- Qué se considera como tiempo extra y que como pago doble.

b).- Definición de que amerita pago doble

¿ número de plazas ?

Procedimiento de contratación

requisitos de contratación

b).-¿ se incluyen plazas futuras ?

III. Horario de trabajo

a).-Definición de la jornada de trabajo

b).-Definición de turnos

c).-Cambio de horarios

IV. Tiempo extra

a).- Qué se considera como tiempo extra y que como pago doble.

b).- Definición de que amerita pago doble

más de ocho horas en un día

tiempo de comida a " pie de máquina "

más de 48 horas a la semana

otros

c).-Definición de qué amerita tiempo extra

más de ocho horas en un día

domingo

festivos

otros

d).-Excepciones a los puntos anteriores

tiempo para comida en mantenimiento

otros

e).-¿ se requiere autorización para laborar tiempo extra ?

f).-Manera de asignar el tiempo extra

en base a antigüedad

en base a capacidad

sistema rotatorio

registros que se llevan

otros

V. Días festivos

a).- ¿cuantos se tienen además de los de la ley?

b).- Si caen dentro de vacaciones

se paga un día extra

otros

e).-¿ se requiere autorización para laborar tiempo extra

f).-Manera de asignar el tiempo extra

en base a antigüedad

en base a capacidad

sistema rotatorio

registros que se llevan

otros

V. Días festivos

a).- ¿cuantos se tienen además de los de la ley?

b).- Si caen dentro de vacaciones

se paga un día extra

se toma un día adicional

ninguno de los anteriores

otros

VI. Antigüedad

a).- Tipo de antigüedad

en la empresa

en el departamento

en el puesto

en la categoría

otra

b).- Desde cuándo se calcula la antigüedad

fecha de contratación

fecha de inicio del trabajo

fecha de otorgamiento de planta

Ultima fecha de contratación

c).- Cuando se promueve al personal sindicalizado a puestos de confianza

desde su contratación como sindicalizado

en cualquier momento

d).- Promociones y ascensos

escalafón " ciego

en base a capacidad

en base a asiduidad

a igual capacidad y asiduidad, se escoge por antigüedad

fecha de inicio del trabajo

fecha de otorgamiento de planta

Ultima fecha de contratación

c).- Cuando se promueve al personal sindicalizado a puestos de confianza

desde su contratación como sindicalizado

en cualquier momento

d).- Promociones y ascensos

escalafón " ciego

en base a capacidad

en base a asiduidad

a igual capacidad y asiduidad, se escoge por antigüedad

e).- Vacantes temporales

qué se entiende por vacante temporal

como se cubren

f).- Listas de antigüedad

preparadas por:

la empresa

el sindicato

conjuntamente

¿ publicadas dónde ?

¿ publicadas por quién?

¿ se distribuyen ?

¿ Con qué frecuencia ?

e).- Vacantes temporales

qué se entiende por vacante temporal

como se cubren

f).- Listas de antigüedad

preparadas por:

la empresa

el sindicato

conjuntamente

¿ publicadas dónde ?

¿ publicadas por quién?

¿ se distribuyen ?

¿ Con qué frecuencia ?

Vil.- Permisos con goce de sueldo

a).- Fallecimiento de familiares

padre

madre

tutores

esposa

hijos

hermanos

cuantos días en cada caso

b) .- Por revisión de contrato colectivo

revisión salarial

revisión total

cuantos días ?

c) .- Para comisiones sindicales

¿ cuantos días ?

¿ a quiénes ?

¿ cuántos al mismo tiempo ?

d).- Por matrimonio

e).- Por nacimiento de hijos

f).- Otros

g).- Sanción si el trabajador no regresa al trabajo

al término del permiso

VIII. Salarios

a).- Contenido de los puestos

¿ se utilizan descripciones de puesto?

¿ quién las prepara ?

¿ quien las aprueba ?

b).- Los salarios se determinan por:

¿ cuántos al mismo tiempo ?

d).- Por matrimonio

e).- Por nacimiento de hijos

f).- Otros

g).- Sanción si el trabajador no regresa al trabajo

al término del permiso

VIII. Salarios

a).- Contenido de los puestos

¿ se utilizan descripciones de puesto?

¿ quién las prepara ?

¿ quien las aprueba ?

b).- Los salarios se determinan por:

simple negociación

valuación de puestos

¿ quién la hace ?

¿ quién la aprueba ?

Otros

c).- ¿ existe pago diferente por turnos ?

¿ el de ley ?

Otro

d).- Llamado a laborar fuera de turno normal

se requiere aviso por anticipado

mínimo de horas garantizadas

excepciones en mantenimiento

excepciones por causas ajenas a la empresa

otros

e).- Días de pago

semanalmente

en viernes

en sábado

otro día

XI. Vacaciones

a).- Elegibilidad

años de servicio días

¿ cuantos además de la ley ?

b).- Periodo de vacaciones

un solo periodo

posibilidad de dividir vacaciones

quienes establece el programa de vacaciones y bajo qué bases

El paro anual si se efectúa, es a opción de empresa

Posibilidad de escoger fechas en base a antigüedad

c).- Pago de vacaciones

¿ cómo se calcula

¿ qué sucede cuando el trabajador fue ascendido temporalmente ?

Qué sucede cuando la mayor parte del año trabajó en un puesto superior y al momento de tomar sus vacaciones ocupa su puesto original

e).- Prima vacacional

lo que marca la ley

un solo periodo

posibilidad de dividir vacaciones

quienes establece el programa de vacaciones y bajo qué bases

El paro anual si se efectúa, es a opción de empresa

Posibilidad de escoger fechas en base a antigüedad

c).- Pago de vacaciones

¿ cómo se calcula

¿ qué sucede cuando el trabajador fue ascendido temporalmente ?

Qué sucede cuando la mayor parte del año trabajó en un puesto superior y al momento de tomar sus vacaciones ocupa su puesto original

e).- Prima vacacional!

lo que marca la ley

superior a lo que marca la ley

¿ si se dividen las vacaciones como se paga ?

f) .- Disfrute de vacaciones

¿ se pueden acumular de un año a otro ?

¿ que pasa si no se toman ?

g) .- Festivos en vacaciones

X. Limitaciones en actividades sindicales

a) .- No juntas en horas de trabajo en terreno de la empresa

b) .- No acceso a la empresa de representantes sindicales ajenos a la empresa sin autorización

c) .- No distribución de literatura en horas de trabajo

d) .- ¿ como se efectúan las juntas oficiales del sindicato con la empresa?

En horas de trabajo

fuera de horas de trabajo

e).- Cuenta el sindicato con oficinas dentro de la empresa?

¿ se proporciona teléfono ?

¿ lo anterior por cuenta de la empresa ?

XI. Disciplina

a) .- Llamadas de atención

verbales

escritas

sanciones

b) .- Acciones disciplinarias

suspensión - causas

la empresa sanciona por su cuenta

conjuntamente con el sindicato

XII. Despido

a).- Causas

¿Violación a cláusulas específicas ¿ cuales ?

Violación a normas y políticas de la empresa

¿ cómo se pierde la calidad de miembro del sindicato?

XIII. Seguridad

a).- ¿ se requiere el uso de determinado equipo de seguridad?

En qué área de la planta

b).- La empresa determina el equipo necesario?

c).- Cómo opera la comisión mixta

autoridad

registros

actividades

d).- Sanciones por violación a normas de seguridad

calzado

uniformes

lentes

ropa de protección

otros

XIV. Capacitación

a).- ¿ se ha integrado la comisión mixta ?

¿está registrada ante la autoridad del trabajo?

b).- Existen planes y programas de capacitación

¿ están registrados ante la autoridad del trabajo ?

c).- ¿se somete el trabajador de nuevo ingreso a un periodo de capacitación ?

¿qué sucede si su desempeño no es satisfactorio ?

d).- La capacitación se imparte

en horas de trabajo

en tiempo del trabajador

tiempo mixto

f).- Constancias

¿ se expiden al término de la capacitación ?

¿ por quién ?

¿ qué derechos otorgan las constancias ?

XV. Prestaciones

a) .- Aguinaldo

el legal

superior a la ley

bases

b) .- Ayuda económica

por nacimiento de hijos

por fallecimiento de familiares

por matrimonio

otros

c) .- Ayuda económica al sindicato

al sindicato local

al sindicato nacional

otros

d).- Deportes

manejo fuera de contrato

manejo dentro del contrato

la empresa organiza actividades

el sindicato organiza actividades

<

Actividades organizadas conjuntamente

existen campos en la empresa

la empresa paga uso de campos

la empresa proporciona equipos

otros

e).- Premio de asistencia

bases

antigüedad necesaria

¿ cuándo se otorga ?

En qué consiste

f).- Seguro de vida

pagado por la empresa

pago parcial por la empresa

monto

g).- Plan de ahorro

¿ la empresa aporta algo ?

¿ cuándo y cómo se descuenta ?

¿ lo maneja el sindicato ?

¿ lo maneja la empresa ?

h).- Becas

¿ a trabajadores ? ¿ qué bases ?

¿ a hijos de trabajadores ? ¿ que bases

Número de becas

¿ importe de la beca ? ¿ que cubre ?

¿ requisitos para obtenerla y conservarla ?

i).- Servicio de comedor

¿ existe en la empresa ?

¿ pagado por la empresa ?

¿ en que proporción ?

¿ manejado con personal propio ?

¿ manejado por concesionario ?

¿ horario de servicios ?

¿ tipo de comidas que sirve ?

Desayuno

Comida

Cena

j).- Préstamos

¿ los concede la empresa ?

¿ en qué casos ?

¿ monto máximo ?

¿ como y cuándo se descuenta ?

k).- Transporte

¿ se proporciona este servicio?

¿ se paga el importe del mismo ?

¿ en todos los turnos ?

l).- Otros.

III. LA PLANEACION DEL CONTRATO COLECTIVO

En las relaciones obrero patronales, el Contrato Colectivo de trabajo es la parte medular y básica. Dentro de éste, su revisión y firma adquiere importancia relevante. Pero el mantenimiento y cumplimiento del mismo y la creación de condiciones que propicien la colaboración, la productividad y la democracia sindical son indudablemente lo mas importante.

El mantenimiento y observancia de las disposiciones del Contrato Colectivo así como la creación de las condiciones mencionadas anteriormente, no son producto del azar. Es necesario planear con anticipación y orientar las acciones de la empresa a efecto de crear las condiciones que favorezcan un clima positivo de superación y que en tal virtud ayuden a una mejor negociación del contrato colectivo. El " como " se analiza en dos secciones más adelante. Esta, independientemente del " como ", se refiere a las actividades que son básicas para influir sobre la forma de las cosas, y no únicamente con observar como suceden.

Para evitar acciones que surgen de cuando en cuando en la empresa y que muchas veces se oponen unas a otras, así como para señalar claramente la pauta a seguir en las relaciones obrero patronales es conveniente preparar un

plan a cinco años este plan determinara con bastante exactitud las acciones a desarrollar durante el primer año, propiciando que se enlacen congruentemente con las de los años siguientes; y de antemano se establece el marco de referencia que servirá de guía a las acciones de los años posteriores.

1. PROPOSITO DE LA PLANEACION

La planeación de las actividades de las relaciones obrero patronales en la empresa es un proceso orientado hacia la toma de decisiones de hoy, con el mañana en mente, y en medio de preparación para las decisiones futuras , de modo que puedan tomarse efectivamente, y que afecten lo menos posible las operaciones de la empresa.

Las áreas mínimas a cubrir dentro de la planeación son:

* CLIMA LABORAL

* ANALISIS SINDICAL

COMPOSICION DE LA FUERZA LABORAL

* ENTORNO

CLIMA LABORAL

Se entiende por clima laboral el ambiente o atmósfera de trabajo que se tiene en la empresa, el cual involucra la frecuencia e intensidad de los conflictos laborales y la calidad de las relaciones de la empresa con su personal.

Una atmósfera de trabajo tranquila, donde la empresa se preocupa de mejorar continuamente las condiciones de trabajo y de elevar el nivel económico social de sus trabajadores será propicia para generar actitudes de superación y colaboración entre ellos. Esta atmósfera más actitudes positivas, darán por resultado el logro de los objetivos de la empresa. El logro de estos objetivos permitirá también que el personal alcance los suyos propios y que además encuentren satisfacción en su trabajo.

Los puntos a considerar en este renglón son:

- Organización y funciones del Departamento de Relaciones Laborales en la empresa.

- a) Relaciones empresa - sindicato

- b) Relaciones empresa - base

- c) Relaciones sindicato - base

- d) Conflictos obrero patronales - casuística

- e) Relaciones empresa - personal no sindicalizado

- f) Tendencias en las anteriores negociaciones de Contrato Colectivo

2. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES

Dependiendo del tamaño de la empresa, la función de Relaciones laborales se llevará a cabo por un grupo de personas cuyo número dependerá de las necesidades de cada empresa, de su ubicación geográfica y de los problemas obrero patronales experimentados en el pasado tanto en cantidad como en intensidad.

CONFLICTOS OBRERO PATRONALES

El número, frecuencia y gravedad de los conflictos laborales tenidos en la empresa darán una idea del estado que guardan las relaciones empresa - sindicato - base y, obligarán a planear las actividades de relaciones laborales, bajo la premisa de que tales conflictos deben minimizarse o eliminarse completamente.

Asimismo el análisis de los conflictos obrero patronales de la ciudad, colonia o zona industrial en que opera la empresa ayudará a tomar las medidas preventivas más adecuadas para evitar verse envueltos en problemas similares.

RELACIONES EMPRESA - PERSONAL NO SINDICALIZADO

Casi siempre en la mayoría de las empresas, los esfuerzos y actividades de relaciones laborales están dirigidas en un 90 % al personal sindicalizado. Es poca la atención que se le da al personal no sindicalizado, quizá porque, como en las relaciones familiares, con frecuencia se supone que la lealtad y los lazos de unión no requieren de cuidados especiales.

Más vale que se empiece a pensar lo contrario si no se quieren sorpresas que pueden ser bastante desagradable. No nos referimos a los altos niveles de jefaturas o gerencias, sino al grueso del personal no sindicalizado: oficinistas, auxiliares, secretarias, laboratoristas, etc.

Es necesario saber como ve ese grupo a la empresa, cuales son sus inquietudes y sus necesidades, como se le puede ayudar a su desarrollo en la empresa, como se puede mejorar su nivel económico y social. En fin, como lograr su desarrollo y superación integral por lo que los esfuerzos de relaciones laborales deberán orientarse por lo menos en una relación de 60 - 40 al personal sindicalizado y no sindicalizado respectivamente.

RELACIONES EMPRESA - PERSONAL NO SINDICALIZADO

Casi siempre en la mayoría de las empresas, los esfuerzos y actividades de relaciones laborales están dirigidas en un 90 % al personal sindicalizado. Es poca la atención que se le da al personal no sindicalizado, quizá porque, como en las relaciones familiares, con frecuencia se supone que la lealtad y los lazos de unión no requieren de cuidados especiales.

Más vale que se empiece a pensar lo contrario si no se quieren sorpresas que pueden ser bastante desagradable. No nos referimos a los altos niveles de jefaturas o gerencias, sino al grueso del personal no sindicalizado: oficinistas, auxiliares, secretarias, laboratoristas, etc.

Es necesario saber como ve ese grupo a la empresa, cuales son sus inquietudes y sus necesidades, como se le puede ayudar a su desarrollo en la empresa, como se puede mejorar su nivel económico y social. En fin, como lograr su desarrollo y superación integral por lo que los esfuerzos de relaciones laborales deberán orientarse por lo menos en una relación de 60 - 40 al personal sindicalizado y no sindicalizado respectivamente.

3. TENDENCIAS EN LAS NEGOCIACIONES DEL CONTRATO COLECTIVO

Para preveer de manera general lo que sucederá en cada negociación de Contrato Colectivo es necesario tomar en cuenta los resultados de las revisiones anteriores de la empresa. De igual importancia será el conocer los resultados de las revisiones de otras empresas en el mismo ramo industrial, en la región donde opere la empresa o dentro del sindicato con el que tenga firmado su Contrato Colectivo.

El estudio de la manera como se comportan las negociaciones de Contrato Colectivo permite determinar tendencias en cuanto a los porcentajes otorgados en los tabuladores, tipo y monto de las prestaciones o huelgas.

En los últimos años se ha venido determinando una clara tendencia á limitar los incrementos a los tabuladores con motivo de los Pactos de crecimiento económico, desarrollo y empleo que se han venido negociando entre las cúpulas del sector laboral, representado por el congreso del trabajo; del sector patronal, representado por el Consejo Coordinador Empresarial y finalmente por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social donde por motivos de política macroeconómica los aumentos a los salarios mínimos se han mantenido invariablemente por abajo de la inflación y no sólo eso sino que esos porcentajes

de incremento se han hecho extensivos de alguna manera a las negociaciones contractuales en lo que a tabuladores se refiere.

Este aumento por " extensión " tiene una implicación trascendental porque limita el margen real de negociación entre las partes involucradas en un contrato colectivo, esto es, entre la empresa y el sindicato.

Iradicionalmente las partes negociaban a partir de las condiciones particulares que en cada caso evidentemente eran diferentes. Nos referimos al margen de utilidad, exportación el impacto en la mano de obra en el costo de producción y otros semejantes.

La aplicación de esquemas rígidos e indiscriminados resulta como siempre desafortunada pues no hay mayor injusticia que tratar igual a los desiguales.

Al margen de las consideraciones expresadas, con respecto a la planeación debe elaborarse un estudio para prever y planear la propia negociación. Una vez que se han recabado los datos entre otros puntos, es conveniente determinar:

- 1.- Porcentaje promedio de incremento a tabuladores en la industria en que opera la empresa.

En la ciudad o zona industrial donde se encuentre ésta última

* En el sindicato que tiene la empresa si este es de carácter nacional o regional

* En las diferentes categorías o puestos

2.- Porcentajes más alto y más bajo negociados

* En la industria, región y sindicato con que opera la empresa

* En las diferentes categorías o puestos

3.- Prestaciones

* En cuales como norma el sindicato esta presionado

* cuales en general no se han concedido con objeto de no sentar precedentes

* Que porcentajes promedio se han otorgado en la zona, industria y sindicato con que opera la empresa.

* Cuales son los porcentajes más alto y más bajo concedidos.

En la ciudad o zona industrial donde se encuentre ésta última

* En el sindicato que tiene la empresa si este es de carácter nacional o regional

* En las diferentes categorías o puestos

2.- Porcentajes más alto y más bajo negociados

* En la industria, región y sindicato con que opera la empresa

* En las diferentes categorías o puestos

3.- Prestaciones

* En cuales como norma el sindicato esta presionado

* cuales en general no se han concedido con objeto de no sentar precedentes

* Que porcentajes promedio se han otorgado en la zona, industria y sindicato con que opera la empresa.

* Cuales son los porcentajes más alto y más bajo concedidos.

4.- Tendencias

* Como ha sido el comportamiento de los incrementos en tabuladores y prestaciones, durante el año contado a partir de la fecha de la propia negociación.

¿ Cual ha sido el comportamiento de los incrementos en la industria, zona industrial y sindicato con que opera la empresa

Si se han producido huelgas, en qué fechas.

5.- Huelgas

Cuales han sido las huelgas en la industria, zona industrial y sindicato con que opera la empresa.

Cuales han sido en su caso los orígenes.

Cual ha sido la duración de las mismas en cada caso.

Como se han solucionado

Por acuerdo de las partes

Por presión de las autoridades

Por presión de la misma huelga

Determinar si hubo infiltraciones

¿ De que sindicato o grupo?

6.- Varios

* ¿ Hubo reclasificaciones en las categorías o puestos ?

¿ Cuales puestos de confianza se cedieron al sindicato ?

En que puestos presionó más el sindicato?

¿ Que prestaciones no comunes o no acostumbradas se otorgaron

¿ Cuales fueron las características de la negociación ?

Los datos anteriores se obtienen casi siempre por entrevista directa con cada empresa y, obviamente., la información más completa se obtendrá de las empresas ubicadas en la misma zona industrial que la propia o dentro del mismo tipo de industria.

Un vínculo de la mayor utilidad para este propósito lo constituyen las asociaciones profesionales o industriales como sería el caso en Nuevo León de Ejecutivos de Relaciones Industriales A. C. (ERIAN) en el primer caso o las Cámaras Industriales en el segundo.

Dentro de esta tarea de recopilación de información vale destacar la disponibilidad de encuestas de salarios y prestaciones que son serias y confiables como la encuesta del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Encuesta Rangel de Salarios y Prestaciones, la encuesta de salarios de la Cámara Americana de Comercio en México y la de Stenevel y Asociados.

4. EL ANALISIS SINDICAL

El análisis sindical se refiere al estudio de las diversas variables y elementos de naturaleza eminentemente sindical que afectan o pueden influir positiva o negativamente el medio sindical dentro de la empresa.

Es necesario que tanto emqm·s>'& como sindicato desplieguen acciones coordinadas tendientes a salvaguardar la paz y la estabilidad dentro del sindicato y a identificar y contrarrestar las posibles amenazas a la democracia sindical. Para poder llevar a cabo estas acciones de modo efectivo, es necesario conocer primero cuales son los elementos y situaciones que pudieran afectar la operación del sindicato y de la empresa, para posteriormente planear la forma de disminuir sus efectos.

Algunos de los puntos más importantes a cubrir dentro de este análisis serian:

- * Principales grupos sindicales que operan en la localidad donde se encuentra la empresa.
- * Problemas que hayan generado y sus efectos
- * Fuerza y apoyo político de los mismos
- * Sus líderes, características, ideología y personalidad.
- * Historia del sindicato dentro de la empresa

Líderes actuales. Su fuerza

- * Elementos con posibilidades de dirigir al sindicato

- * Conflictos principales. Sus causas

- * Características del sindicato y líderes regionales o nacionales.

- * Principales aspectos positivos en la relación empresa sindicato - base y el modo de preservarlos y vitalizarlos.

Los puntos anteriores se explican por si mismos, por lo que no es necesario profundizar en ellos. Lo importante es que la empresa tenga un conocimiento exacto de todos aquellos factores que podrían amenazar la estabilidad sindical y, desarrollar acciones planeadas que los eliminen o reduzcan sus efectos y por otra parte, llevar a cabo aquellas acciones que refuercen las relaciones empresa sindicato.

5. COMPOSICION DE LA FUERZA DE TRABAJO

La fuerza de trabajo de la empresa está formada por todo el personal que labora en ella, dividida en dos grandes grupos: el personal sindicalizado y el no sindicalizado.

Para los fines de esta tesis, interesa conocer cuantos son los trabajadores sindicalizados, por puestos o categorías y como se encontrarán distribuidos durante los próximos cinco años. Estos datos son especialmente importantes, cuando la empresa contempla planes de expansión en dicho lapso.

Con esta información, la empresa deberá planear su reclutamiento y los programas de capacitación y adiestramiento que requerirá el nuevo personal y el que ya se encuentra en la empresa. De ese modo los trabajadores actuales tendrán la oportunidad de ser promovidos. Cuando el crecimiento de la empresa es de proporciones mayores, entonces dichos datos servirán de base para planear, además aspectos tales como servicios al personal, habitación y recreación. Según las necesidades de la comunidad en que opera la empresa. El manejo adecuado por parte de la empresa de los puntos anteriores y la solución de los mismos, será un elemento más que servirá para reforzar las relaciones entre la empresa, la base y el sindicato.

6. ENTORNO

Nos referimos aquí al medio ambiente que rodea el lugar en que se encuentra la empresa y que de una o de otra manera influyen en sus trabajadores. Se compone, entre otras cosas, de los medios que como satisfactores tales como escuelas, mercados y hospitales están o pueden estar al alcance del trabajador; de las costumbres de la comunidad; de los aspectos positivos y de las lacras que se encuentran en el lugar donde está establecida la empresa. Todo esto influye en el trabajador, y si conjuntamente, empresa y sindicato pueden hacer algo para influir positivamente en su medio de operación, esta oportunidad no debe desaprovecharse.

7. PROCESO DE PLANEACION

Se ha hablado hasta aquí sobre las áreas de relaciones laborales en las que es necesario planear; clima laboral, análisis sindical, fuerza de trabajo y entorno. Se decía que también es necesario elaborar un plan a cinco años a fin de saber de antemano a donde vamos en materia de relaciones laborales veamos ahora el proceso de planeación. Para cada una de las áreas a planear que ya se han mencionado, es conveniente preparar como mínimo la siguiente información:

- A. Análisis situacional

 - B. Factores externos y de competencia con que cuenta la empresa para llevar a cabo el plan.

 - C. Capacidades y oportunidades con que cuenta la empresa para llevar a cabo el plan.

 - D. Premisas

 - E. Objetivos
-
- A. Análisis situacional

Este análisis indica donde estamos ahora en cada una de las áreas del plan. Para poder planear sobre bases reales es necesario entender clara y objetivamente la situación existente y el modo como se relaciona con la empresa. Deben considerarse aquí varios factores:

‘Como se define cada área en general!

* Cual es la misión en cada área. Cuales son los resultados principales que se desea lograr en cada una de ellas.

* Cuales son las capacidades, recursos y habilidades más importantes con que cuenta la empresa en cada una de dichas áreas y cuales son sus debilidades.

‘Cuales han sido los resultados más importantes en cada área

B. FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN INFLUIR EN EL PLAN

Dentro de los factores externos que debemos considerar están las tendencias clave en el mercado de trabajo, en el sindicalismo y en el medio ambiente de la comunidad en que opera la empresa.

Otro factor importante es la competencia, por lo cual se entiende lo que otras empresas, sindicatos o instituciones están haciendo y que puede afectar nuestros planes. Es importante conocer la fuerza, debilidades, estrategias y acciones de la competencia en cada una de las áreas del plan, en la comunidad en que opera la empresa, con el fin de que esta tome ventaja y utilice más eficientemente sus recursos.

Finalmente, debemos considerar cuáles son los puntos débiles de nuestra empresa en cada una de las áreas del plan y las acciones que deberán llevarse a cabo para fortalecerlo.

Los puntos a analizar son los siguientes:

- * Cuáles son los principales factores ambientales externos y tendencias que tienen impacto sobre la operación de la empresa en cada una de las áreas del plan.

‘Cuáles son las consideraciones clave en el ambiente interno de la empresa que afectan la eficiencia en cada área y que podrían afectar el plan.

‘Cuál es la situación de la competencia en cada área

¿cual es la parte más vulnerable de la empresa en cada área y que medidas se están tomando o se sugieren para fortalecerla

C. CAPACIDADES Y OPORTUNIDADES

El tercer paso consiste en analizar las situaciones descritas en los puntos 1 y 2 y en generar alternativas de cada acción del análisis se desarrollarán acciones que enfatizan los aspectos positivos y que disminuyan o eliminen los factores negativos encontrados en cada área del plan y en función del análisis situacional, el medio ambiente y la competencia.

En este análisis se incluirán:

* las fuerzas más importantes de la empresa en cada área del plan relacionadas con las debilidades más significativas y las acciones más relevantes y tendientes a fortalecer a las primeras y a disminuir las segundas.

* Las oportunidades más importantes que se presentan para la empresa en cada área del plan, los problemas más relevantes y las acciones tendientes a minimizar los efectos de estos o eliminarlos.

*La relación de la fuerza, oportunidad y acción más importantes.

D.-PREMISAS

*

Las premisas de cada parte del plan están formadas por aquellos supuestos o bases que deberán tomarse en cuenta para el logro de los objetivos. Si por ejemplo establecemos como objetivo investigar y contratar a todo el personal de producción para antes del 30 de marzo, una premisa pudiera ser la "investigación y reclutamiento se hará directamente por personal de la empresa "

Las premisas constituyen puntos de referencia o guías dentro de las cuales deberán llevarse a cabo las acciones para el logro de los objetivos. Es necesario, por lo tanto, que para alcanzar los objetivos se cumpla con las premisas establecidas

E. OBJETIVOS

Se deben enunciar objetivos que describen brevemente lo que se hará y la fecha en que esto se concluirá. Constituyen el blanco hacia el que se dirigen las acciones o el destino final de estas.

V. LA PREPARACION DE LA REVISION DEL CONTRATO

LAS ACTIVIDADES DE PREPARACION

La preparación para las sesiones de negociación propiamente dicha del contrato colectivo de trabajo requiere que se lleven a cabo ciertas actividades previas.

Estas pueden realizarse en forma instantánea o en el orden que la empresa determine dependiendo de las características y necesidades de cada caso en lo particular.

Pueden resumirse de la siguiente manera:

- 4
- * La información necesaria para la negociación
- * La recepción y contestación del pliego de peticiones
- * El análisis y evaluación del pliego de peticiones
- * El análisis del contrato actual
- * Determinación de los aspectos administrativos que la empresa desea conservar.

Determinación de las cláusulas críticas en función de su costo de los aspectos administrativos que involucran.

1. EL COMITE REVISOR DE LA EMPRESA

A continuación vamos a comentar en mayor detalle en que consiste cada una de estas etapas y que tipo de actividades específicas deben, en mi opinión, llevarse a cabo para que se cumplan de la mejor manera los objetivos concretos de cada una de ellas.

■* * LA INFORMACIÓN NECESARIA

Generalmente la información que se requiere para la negociación del Contrato Colectivo es de dos tipos: interna y externa. Esta información debe estar en manos del comité revisor de la empresa con la debida anticipación, a fin de que sea estudiada y manejada con facilidad como referencia cuando se requiera durante la negociación. Por la importancia de este punto, la siguiente sección se dedica a analizar esta información.

*** Recepción y contestación del pliego de peticiones**

Como se vio en la primera parte de este trabajo, es común que muchos sindicatos presenten su solicitud de revisión del Contrato Colectivo y al mismo

tiempo emplazando a huelga a la presa. Esta solicitud deberá hacerse por lo menos 60 días antes del vencimiento del contrato cuando se trata de revisión completa como lo mencione en paginas anteriores.

Siempre que se de la situación de recibir la solicitud de revisión del contrato, el pliego petitorio respectivo y el aviso de emplazamiento a huelga, la empresa deberá presentar su contestación al emplazamiento por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de la 48 horas siguientes a la notificación correspondiente.

2. ANALISIS Y EVALUACION DEL PLIEGO PETITORIO

El análisis y la evaluación del pliego de peticiones debe iniciarse tan pronto se reciba el mismo, con objeto de tener el tiempo suficiente para comentarlo con la dirección de la empresa y determinar conjuntamente la postura de esta en relación a las demandas sindicales. Esto es especialmente importante en la revisión total. (Tabulador y clausulado)

El análisis cuidadoso y concienzudo del pliego de peticiones es uno de los puntos mas importantes a cubrir antes de la negociación. Una vez que la empresa recibe el pliego de peticiones y con la información interna y externa necesaria a la mano, conviene alejarse del centro de trabajo por dos o tres días

para preparar el análisis. De este modo, sin interrupciones, los resultados son mejores y mas rápidos. ,

En este análisis, tres puntos son de ja mayor importancia:

- a). CONOCER Y CAS! MEMORIZAR LAS DEMANDAS DEL SINDICATO
- b) . EVALUAR ECONOMICAMENTE EL IMPACTO DE SUS PETICIONES
- c) . PRODUCIR UN DOCUMENTO DE REFERENCIA DE FACIL USO DURANTE LA NEGOCIACION.

a). CONOCIMIENTO DE LAS DEMANDAS DEL SINDICATO

El primer paso en el análisis del pliego de peticiones consistirá en leer detenidamente todo el pliego varias veces hasta tener una idea clara y exacta de lo que el sindicato esta pidiendo.

Posteriormente, tanto porque es una ayuda natural para dominar el contenido del pliego, como porque de esta manera se va preparando el borrador para el documento de referencia

es bueno hacer una enunciación resumida de cada cláusula , los cambios hechos y un breve comentario sobre el aspecto administrativo que la modificación involucra.

Generalmente en este primer borrador se van anotando una a una las cláusulas que cambiaran de acuerdo a las peticiones del sindicato, dejando la evaluación económica para el final.

El formato mas deseable y la amplitud de los comentarios son mas o menos los

siguientes:

4

es bueno hacer una enunciación resumida de cada cláusula , los cambios hechos y un breve comentario sobre el aspecto administrativo que la modificación involucra.

Generalmente en este primer borrador se van anotando una a una las cláusulas que cambiaran de acuerdo a las peticiones del sindicato, dejando la evaluación económica para el final.

El formato mas deseable y la amplitud de los comentarios son mas o menos los

siguientes:

- *

CLÁUSULA	ACTUAL PETICION NEGOC.
3 Este contrato tiene aplic. en la planta ubicada en...	El contrato se aplic. No en todas las suc. Que la empresa habra en..
40 Prima vacacional, 30%	Prima vacacional, 50% Si
50 El trabajador paga el I.S.P.T. A	La empresa paga el No I.S.P.T. Del trab.
55 El trabajador paga el I.M.S.S.	La empresa paga el no I.M.S.S.

Al fina! del borrador inicial, siguiendo el formato anterior ya existe un buen resumen del pliego de peticiones, casi se han memorizado las peticiones sindicales y clasificado en económicas y administrativas, y en negociables y en no negociables.

b). EVALUACION DEL IMPACTO ECONÓMICO DE LAS PETICIONES

En base al borrador inicial a que se hace referencia en el punto anterior, se procede a evaluar el impacto económico de las peticiones sindicales de las cláusulas económicas.

El primer calculo consiste en determinar los nuevos salarios del tabulador, de acuerdo al porcentaje solicitado en el pliego de peticiones, su proyección en aspectos tales como I.M.S.S., Infonavit, S.A.R., Aguinaldo, vacaciones, prima vacacional que son prestaciones obligatorias que van encadenadas al salario así como también las prestaciones extralegales que tengan que ver con el salario.

Al término de la evaluación de las cláusulas económicas tendremos un listado, por cláusula, en el que aparece el impacto anual en pesos o dólares de dicha petición, su incremento respecto del costo actual y el porcentaje que representa de la nomina base anual. Al término del análisis y evaluación del pliego de peticiones, tendremos un borrador en que se analiza cada cláusula del pliego en relación a la actual, clasificadas en no negociables y negociables y en administrativas y económicas; y finalmente se puede ver el impacto de las mismas, tanto en pesos como en %.

3. REVISION DEL CONTRATO ACTUAL

Antes de la negociación y en forma simultánea al análisis del pliego de peticiones, la empresa deberá revisar su contrato colectivo actual. A título de planeación, es bueno iniciar esta revisión tan pronto como se firma el contrato actual, cuando se registran los cambios que será necesario hacer en la siguiente negociación, en base a las necesidades de operación o según las fallas encontradas al aplicar el nuevo clausulado. Asimismo, la supervisión de línea en ocasiones sugiere modificaciones que se anotan para el momento de la negociación.

De esta revisión surgen modificaciones al clausulado actual que se pueden conseguir en la negociación. Si estas modificaciones son para mejorar el contrato colectivo, generalmente son aceptadas. Si no, sirven para negociar precisamente cláusulas administrativas que el sindicato quiere.

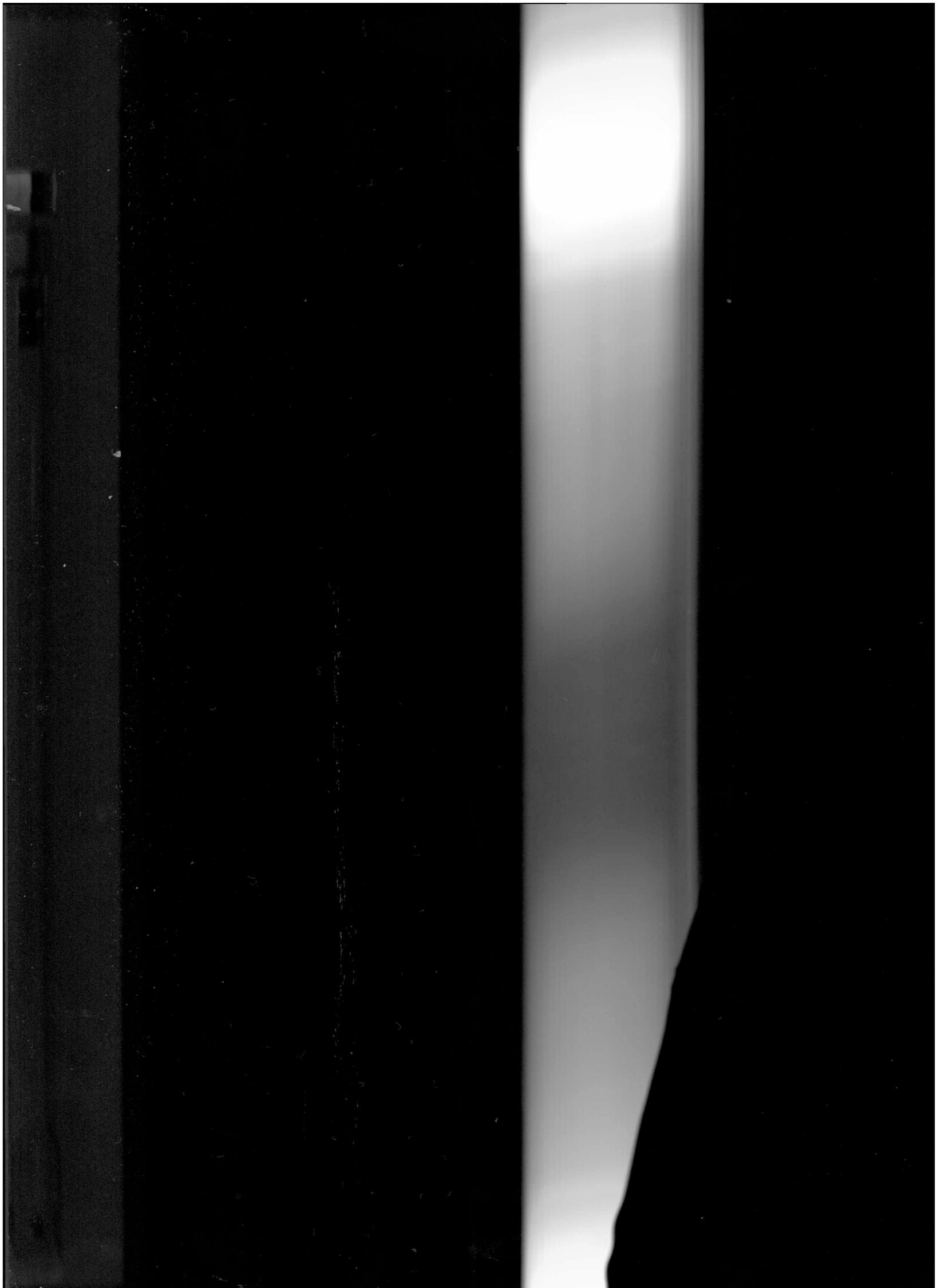
Esta revisión, sirve además, para refrescar y tener un conocimiento exacto de sus cláusulas, lo que facilita mucho el análisis del pliego de peticiones.

A. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE LA EMPRESA DESEA PRESERVAR

El preservar y mantener los derechos y prerrogativas de la empresa es uno de los aspectos fundamentales de analizar el Contrato actual y el pliego de peticiones. Es necesario revisar con sumo cuidado la redacción y las implicaciones de las peticiones sindicales. Es conveniente evitar redacciones ambiguas, y evitar cláusulas que limitan la libertad de la empresa para operar, sobre todo en aspectos administrativos. Por lo tanto, el invertir tiempo a fin de * lograr una redacción clara y que asegure la preservación de los derechos de la empresa, será siempre un tiempo bien empleado.

B). CLÁUSULAS INDESEABLES O DEMASIADO COSTOSAS

En todos los pliegos de peticiones se encuentran cláusulas que atentan contra el derecho de la empresa de administrar las operaciones de la misma, o cláusulas que en si mismas son tan costosas como todo el pliego en su conjunto. De hecho, los pliegos que son realistas en sus peticiones son la excepción y no la regla general.



Independientemente del tipo de peticiones que reciba la empresa habrá cláusulas que le interese defender,, incluso con la huelga si fuere necesario.

Antes de iniciar las negociaciones, la Dirección General de la empresa deberá determinar cuales son estas cláusulas, y al hacer lo encontrara que generalmente son aquellas que implican modificaciones drásticas que limitan el derecho de administrar sus propias operaciones . Serán cláusulas que limiten:

- El derecho de administrar la empresa, incluyendo el derecho de promover, transferir, sancionar y despedir con causa justificada.

- El derecho de determinar los planes y horarios de trabajo turnos, dimensión de las cuadrillas y composición de la fuerza de trabajo.

- La determinación de normas y métodos de producción, niveles de rendimiento, control del equipo y maquinaria.

- El derecho de mecanizar el trabajo

- El derecho de instituir programas de capacitación y adiestramiento, y el de transferir personal de acuerdo con sus aptitudes.

- El derecho de seleccionar al personal
- El derecho de establecer medidas que eliminen la ineficiencia e incrementen la productividad.

También en la categoría de no negociables pueden estar las cláusulas que vayan en contra de los deberes y obligaciones personales, tales como el que la empresa pague las cuotas del I.M.S.S. o los impuestos a cargo del trabajador.

C). EL COMITÉ REVISOR DE LA EMPRESA

La integración del grupo que representa a la empresa en la negociación del contrato colectivo se formará de acuerdo con las características de la empresa.

En empresas pequeñas, usualmente participa en la negociación el dueño o el director más un pequeño comité.

En las empresas grandes, generalmente participan el director de recursos humanos y un comité compuesto de 4 o 5 personas: una de producción, una de costos, dos de relaciones industriales y un abogado.

Es muy importante mencionar que el director general no debe formar parte del comité revisor. La razón es que a menudo surgen situaciones difíciles de resolver, mismas que requieren analizarse o en ocasiones es necesario hacer un replanteamiento de alternativas y entonces se solicita un receso incluso hasta de varios días.

Si el Director General esta presente, recibirá toda la presión del comité revisor sindical, forzándolo en ocasiones a decidir en contra del planteamiento hecho por el comité revisor originalmente. Aunque esto no sucediese, generalmente el comité sindical preferirá tratar con él cada petición, la efectividad del comité de la empresa será reducida y también será muy difícil que el Director pueda alejarse de la mesa de negociaciones.

D). COMO ESCOGER AL COMITE REVISOR

Son varios los factores a tomar en cuenta para integrar el Comité Revisor por parte de la empresa. Entre otros, los factores a considerar serian:

mantenimiento.

*Conocimiento sobre la situación financiera y de ventas de la empresa.

*Conocimiento sobre los costos de operación

*Prestigio entre los trabajadores y miembros del comité sindical.

*Experiencia y conocimiento sobre la negociación del contrato

*Habilidad para hablar en público y presentar argumentos en forma convincente.

El peso que cada uno de estos factores tenga en la situación específica de la empresa al momento de la negociación de su contrato hará que el Comité se refuerce en ese punto.

El Jefe del Comité será el que hable por la empresa. Los demás miembros deberán esperar a que el presidente les pida que expongan algún punto o externen su opinión, de lo contrario permanecerán en silencio una vez que se inicien las negociaciones. Esto es de vital importancia, ya que en ocasiones algunos miembros impacientes e inexpertos del comité empiezan a discutir de su propia iniciativa, generalmente con perjuicio de los intereses o enfoques de su Comité

EL COMITE REVISOR DEL SINDICATO

⁴
Comúnmente el sindicato elige por votación de su asamblea general a los integrantes del Comité que representara a los trabajadores en la negociación del contrato colectivo, cuando decide nombrar a un Comité distinto del Comité Ejecutivo. Sin embargo, la mayoría de las veces es este el comisionado para negociar.

Además de este Comité Revisor, en algunos sindicatos, generalmente de jurisdicción regional o nacional, se agregan uno o dos representantes que apoyan al Comité local. Estos representantes del sindicato nacional o de industria son casi siempre personas con gran experiencia que han hecho de la negociación una profesión y que están negociando todo el año. Es importante tener en mente esto antes y durante la negociación.

Volviendo al Comité revisor por parte del sindicato, por lo general este se compone de 6 a 12 miembros. En ocasiones los integrantes son mas de 20, pero aun así, serán de 6 a 8 los que realmente participen.

A). ALGUNAS PALABRAS AL INICIO DE LA NEGOCIACION

Es difícil⁴ generalizar sobre el clima que existirá en las negociaciones de Contrato Colectivo, ya que cada empresa va creando día con día lo que será la atmósfera de su propia negociación. Decíamos en otra parte de esta tesis que el contrato constituye la meta en las relaciones laborales y que el punto de partida es el día siguiente al que se firma el contrato. El clima que prevalecerá, por lo menos al inicio de la negociación, será el reflejo de lo que han sido las relaciones laborales durante todo el año anterior a la revisión.

Desde luego hay casos en los que se tiene un sindicato agresivo que además de que haya emplazado a huelga, venga a la mesa de negociaciones " dispuesto " a cumplir su amenaza. Ya se ha dicho que emplazar a huelga al presentar el pliego de peticiones es practica común en muchos sindicatos y el negociador experimentado deberá ignorar este hecho que cuando se da, con frecuencia es resultado de una labor del propio comité del sindicato para cuidar su propia " imagen " ya que en términos generales, nadie desea la huelga innecesariamente.

En estos casos de negociaciones agresivas es frecuente que el jefe del Comité revisor del sindicato inicien las pláticas en un tono hostil. Aunque no será el mejor inicio de negociaciones, el Jefe del Comité de la empresa deberá contestar de la misma manera este tono áspero no va a mantenerse en toda la negociación pero si debe quedar claro que si el sindicato intenta intimidar, la empresa también lo hará.

Generalmente todos los sindicatos aceptan discutir con calma, sin agresiones innecesarias. No es fácil y a veces tampoco inmediata la reacción, pero debe de todas maneras intentarse hasta lograrse; antes de este acuerdo, la negociación no avanzara. Esto lo sabe el negociador experimentado y no se preocupa por no lograrlo de inmediato; sabe que tendrá que producirse. Sin embargo, el mencionar desde el principio en forma clara estas dos posibilidades de discusión, ayuda a que de manera mas rápida se llegue a dicho acuerdo; se evitan además gritos y en ocasiones insultos que entorpecen la negociación y crean resentimientos.

El negociador debe tener en mente que este acuerdo sobre la forma de llevar a cabo las discusiones durante la negociación es su primer objetivo y así tratar de convencer a la parte sindical que es mejor manejar las discusiones dentro de un marco de respeto mutuo evitando ofender a la otra parte.

5. IMPORTANCIA DEL MANEJO DE LA INFORMACION

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

* LA INFORMACION DE QUE DISPONGA

* LA MANERA EN QUE UTILICE LA INFORMACION

Mientras mas abundante y ordenada sea la información con que cuente el negociador, mas se facilitara su labor. Mientras mas pobre y desordenada, no importa su habilidad, mayor será su posibilidad de errores.

Hoy en día todavía se puede ver a negociadores supuestamente experimentados que momentos antes de entrar a una sesión de negociaciones no saben de que van a hablar, que van a negociar ese día, ni cuanto han otorgado antes de esa sesión. Si existen tales dudas al inicio de una sesión, ya se puede imaginar los

resultados que se obtendrán. En casos como este el negociador esta perdido y con un mal manejo de la información que trae entre manos, jamas tendrá idea durante la sesión de como se esta desempeñando.

A. CLASIFICACION DE LA INFORMACION

La información que se utiliza para la negociación es de varios tipos:

*** INFORMACION PREVIA**

1.- Encuesta de salarios y prestaciones

2- Indicadores macroeconomicos

3.- Resultados de otras negociaciones

4.- Análisis del pliego de peticiones

5.- Estrategia y alternativas

*** INFORMACION GENERADA DURANTE LA NEGOCIACION**

6. - Análisis de cada sesión

7. - Análisis de lo concedido

8. - Replanteamiento de alternativas

1.- Las encuestas de salarios y prestaciones como ya comentamos anteriormente, se hace entre empresas generalmente del mismo tipo que la propia, ubicadas en la misma ciudad o zona industrial.

El objeto de la encuesta es conocer cuales son los parámetros del mercado, con el fin de ubicar correctamente los propios objetivos de la negociación. Conociendo estos datos, la empresa podrá decidir si esta dispuesta a superar los promedios locales, a mantenerse al mismo nivel o por debajo de estos, de acuerdo con sus posibilidades.

Esta información es útil para la negociación porque además del análisis cuantitativo, da la oportunidad de conocer las bases y los mecanismos que se siguen en distintas empresas de la comunidad para otorgar las prestaciones que tienen establecidas.

Al conocer de antemano una serie de mecanismos diferentes, se puede buscar la mejor alternativa y tener elementos de juicio que serán usados durante la negociación, según se requiera en las discusiones. También sirve para corregir las propias bases y mecanismos si se encuentra que los de otra empresa son mejores o más claros.

2.-A últimas fechas, los indicadores macroeconómicos cobran importancia capital pues sirven, en ocasiones para ambos lados de argumentos de discusión; o bien para que la empresa soporte de la mejor manera sus decisiones.

Estos indicadores son entre otros:

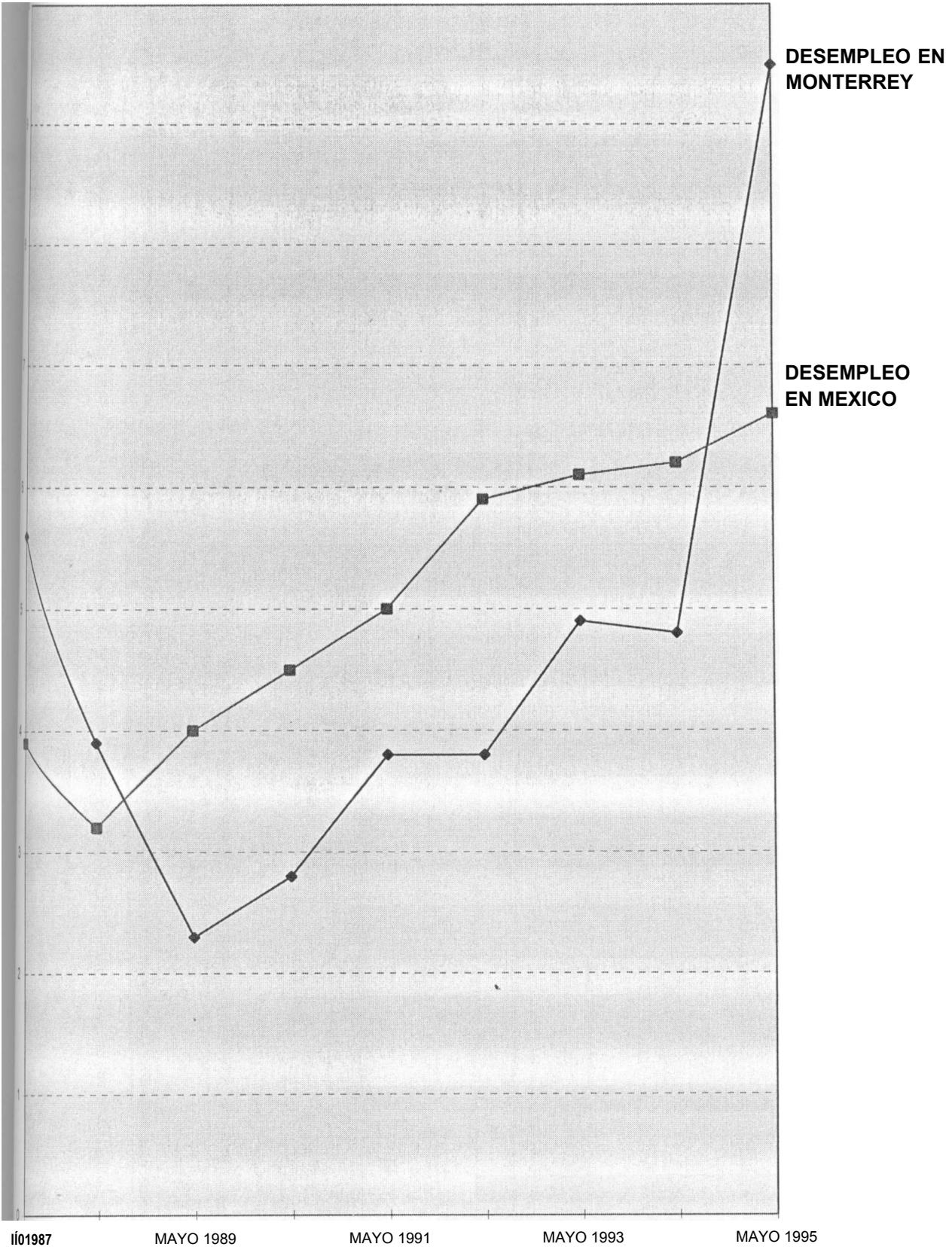
- * Incremento en los salarios mínimos (como referencia)
- * Tendencias en el desempleo local y nacional
- * Distribución de la población según su ingreso
- * La inflación en los últimos años
- * Personal ocupado en maquiladoras

* Tipo de cambio (peso - dólar)

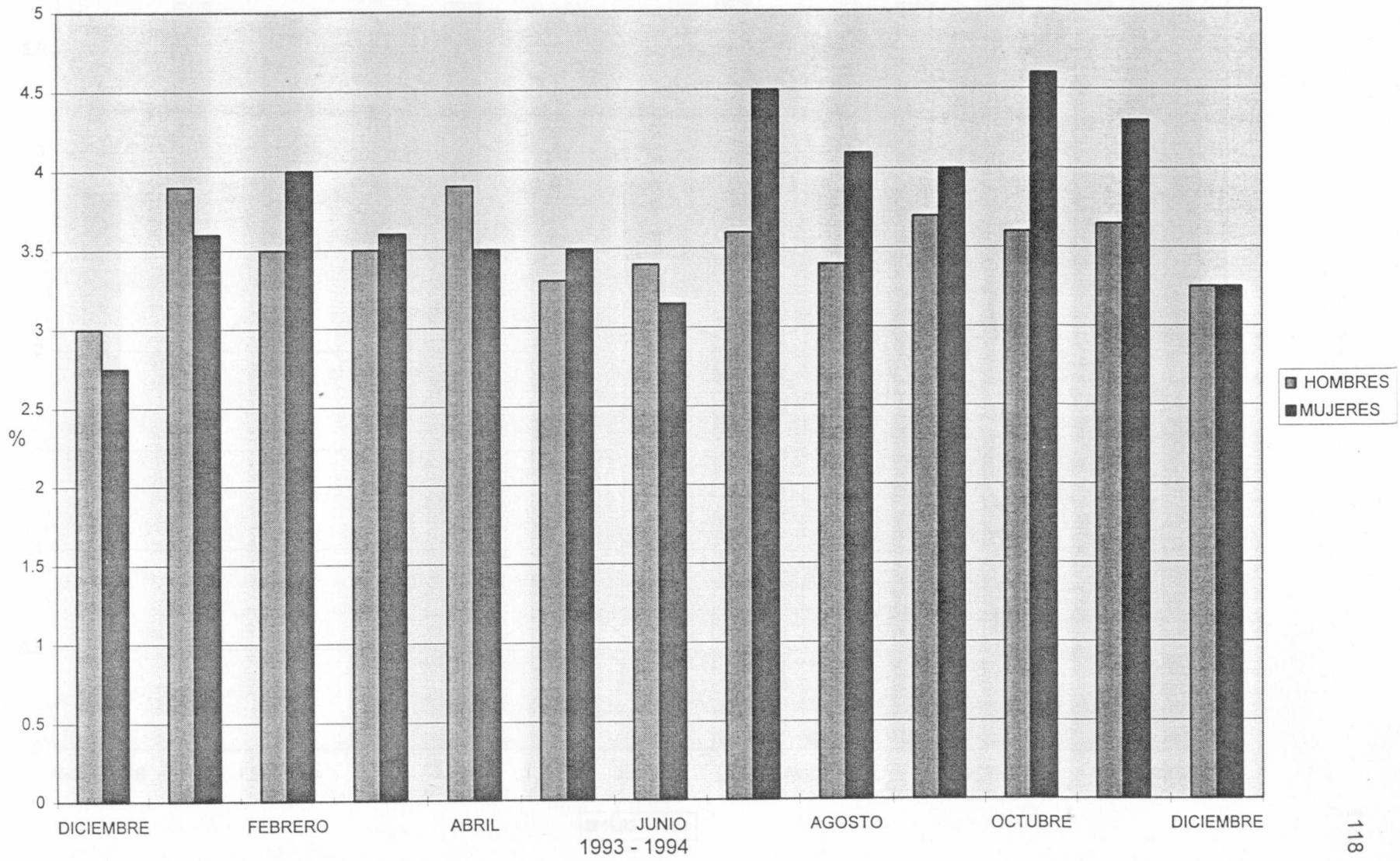
* Índice Nacional de Precios al Consumidor

* Tasa de desocupación en las principales ciudades

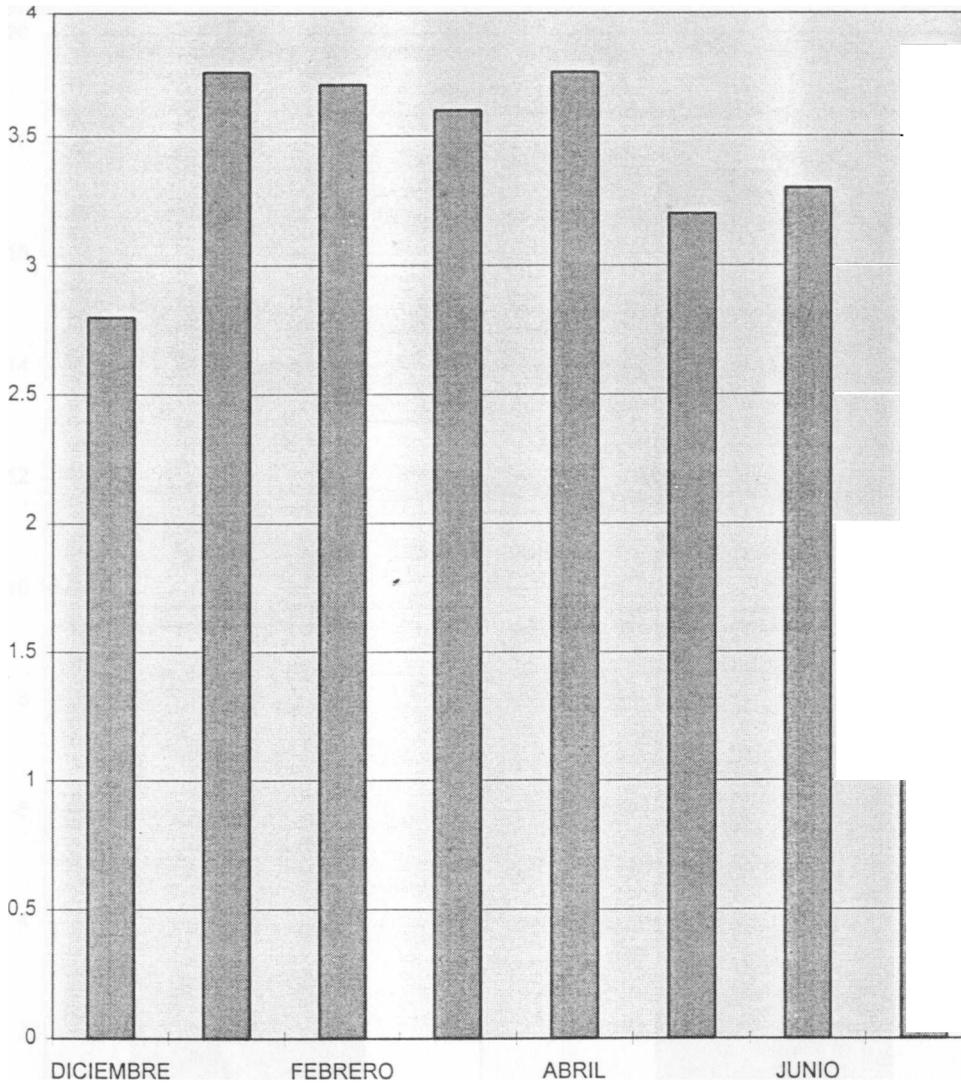
para mayor abundamiento de perspectiva, en las paginas que siguen nuestro algunas gráficas que ilustran el beneficio de contar con esta información. La fuente de la información es el Instituto Nacional de Geografía y Estadística a excepción de la tabla del salario mínimo que es una publicación de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.



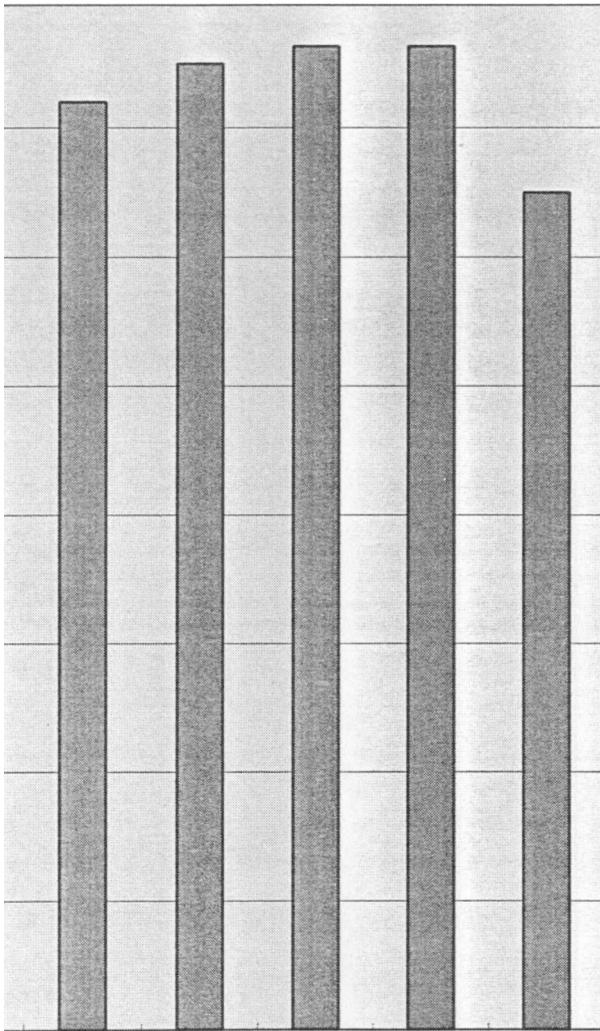
TASA DE DESEMPLEO ABIERTO EN 39 AREAS URBANAS



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



1993 1994

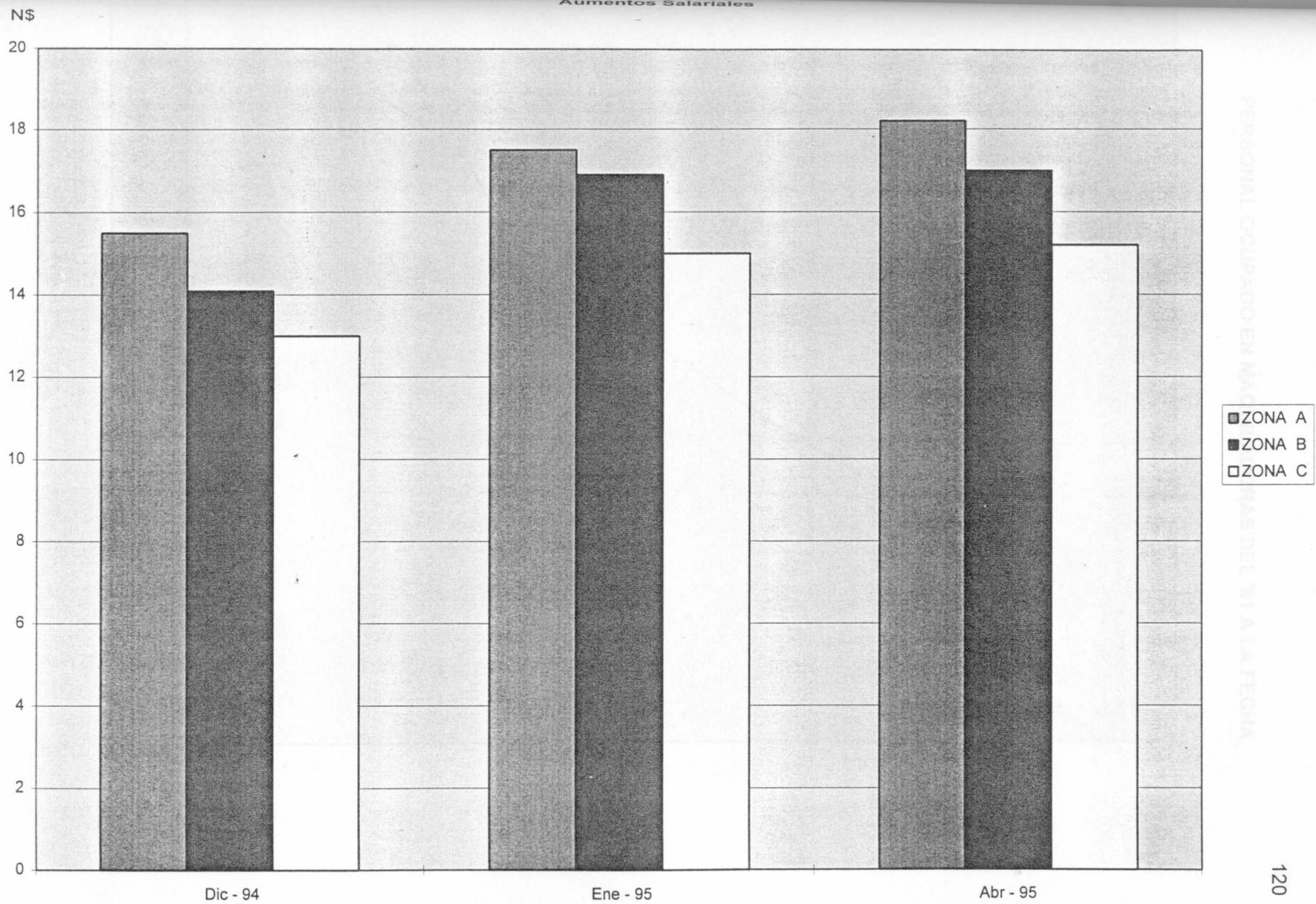


AGOSTO

OCTUBRE

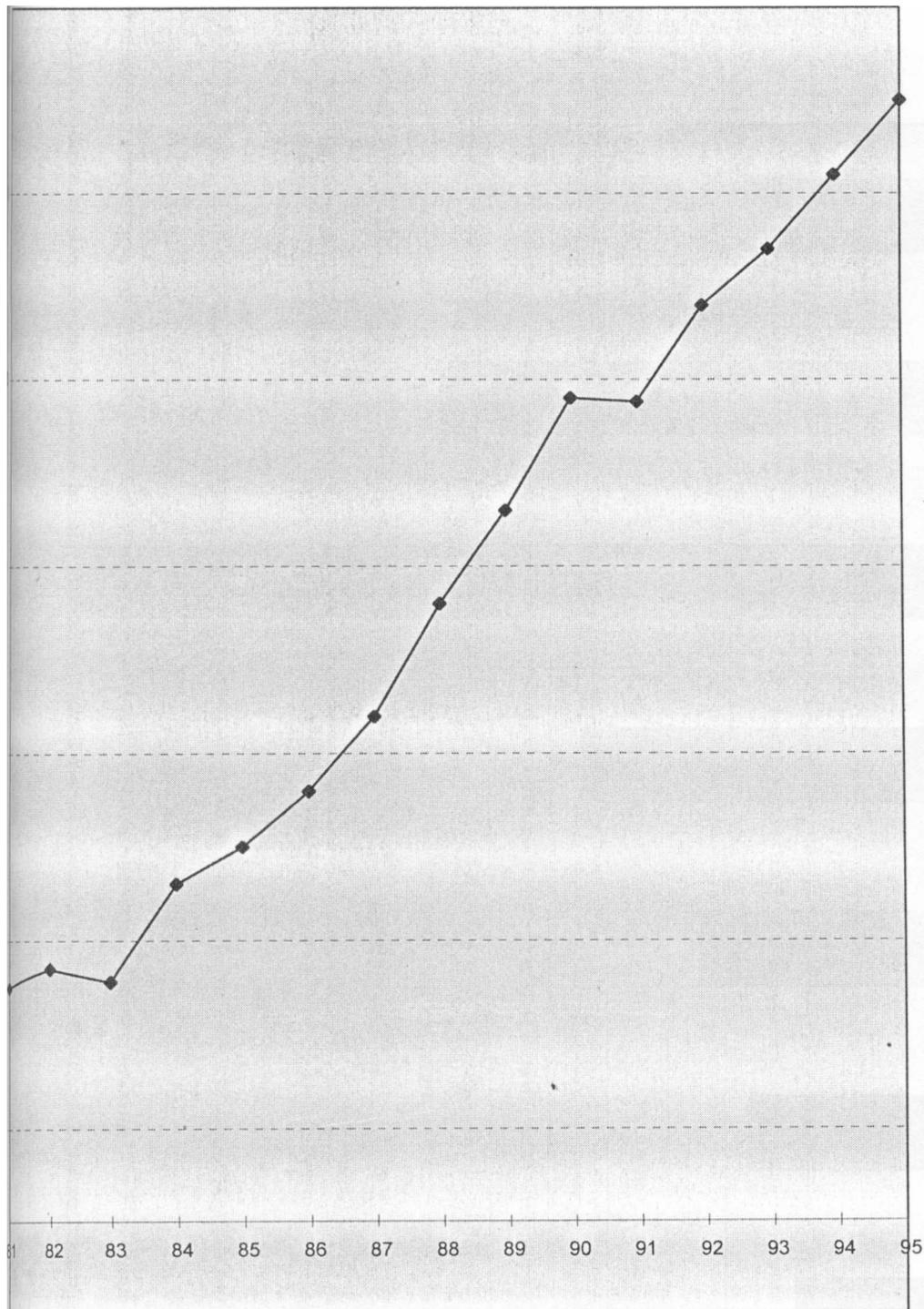
DICIEMBRE

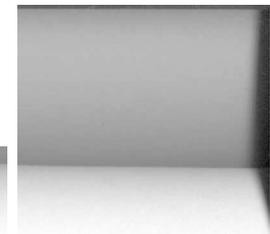
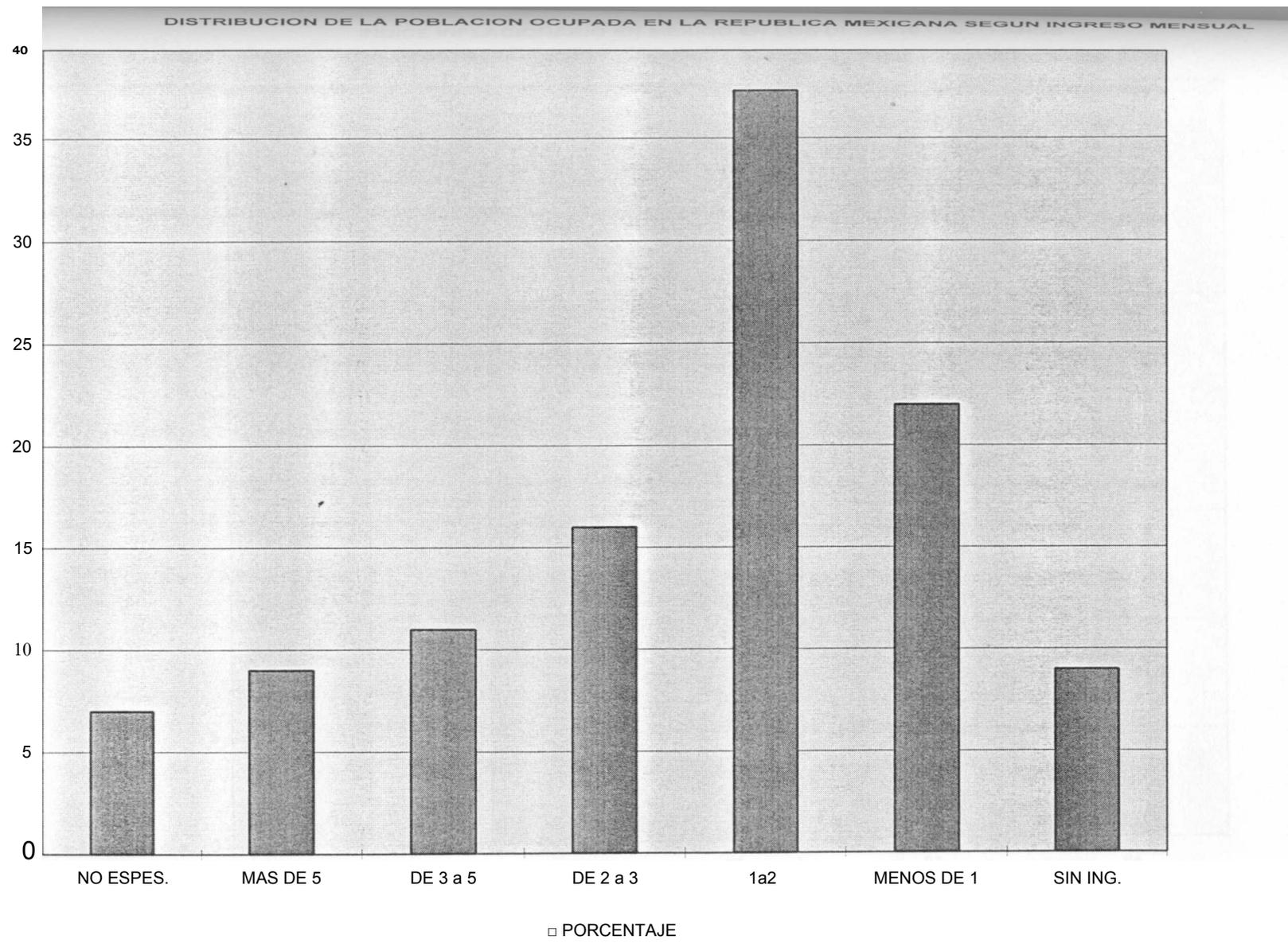
Aumentos Salariales



PERSONAL OCUPADO EN MA...
... DEL '81 A LA FECHA.

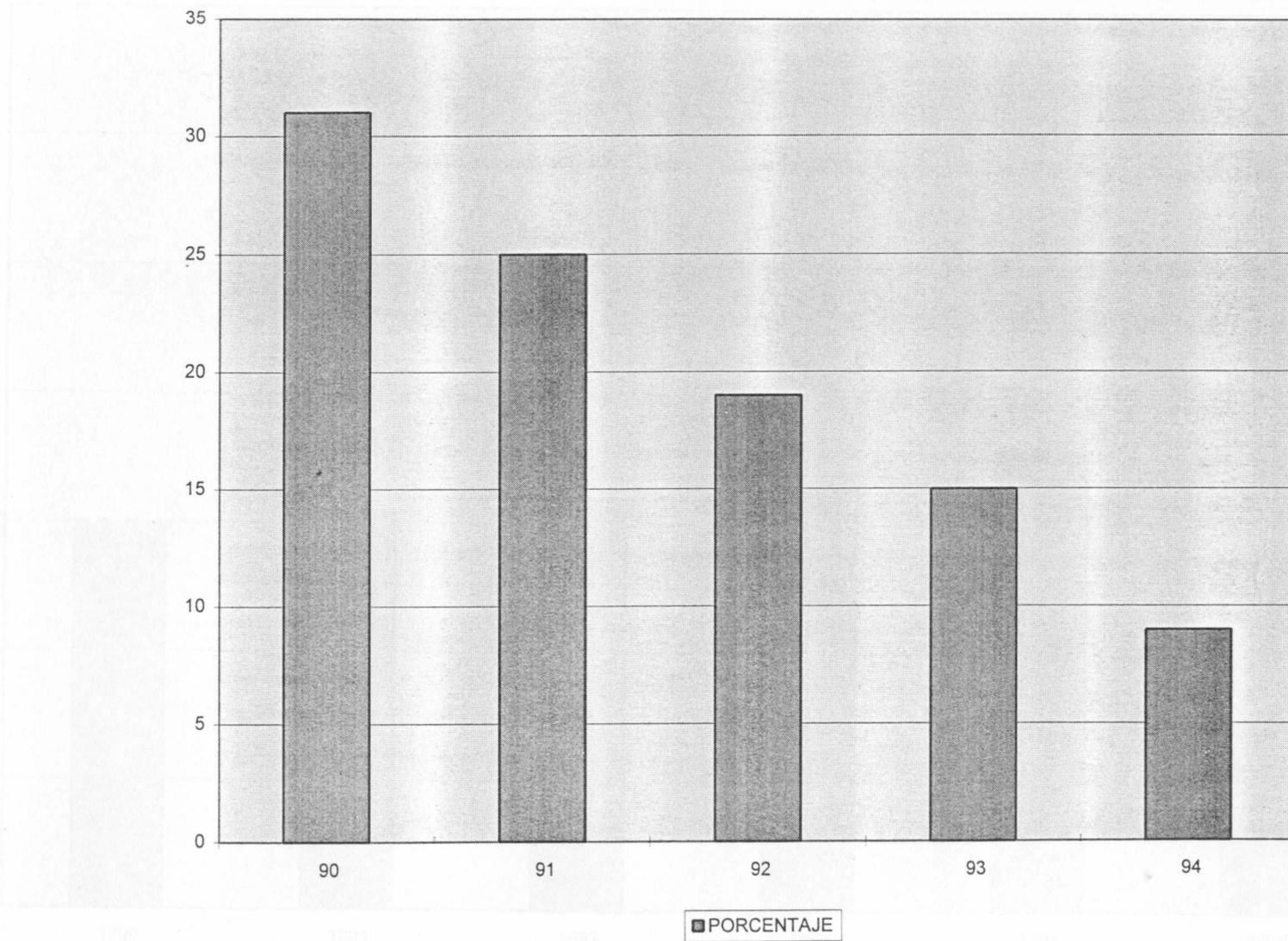
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.N.L.

PERSONAL OCUPADO EN MAQUILADORAS DEL '81 A LA FECHA



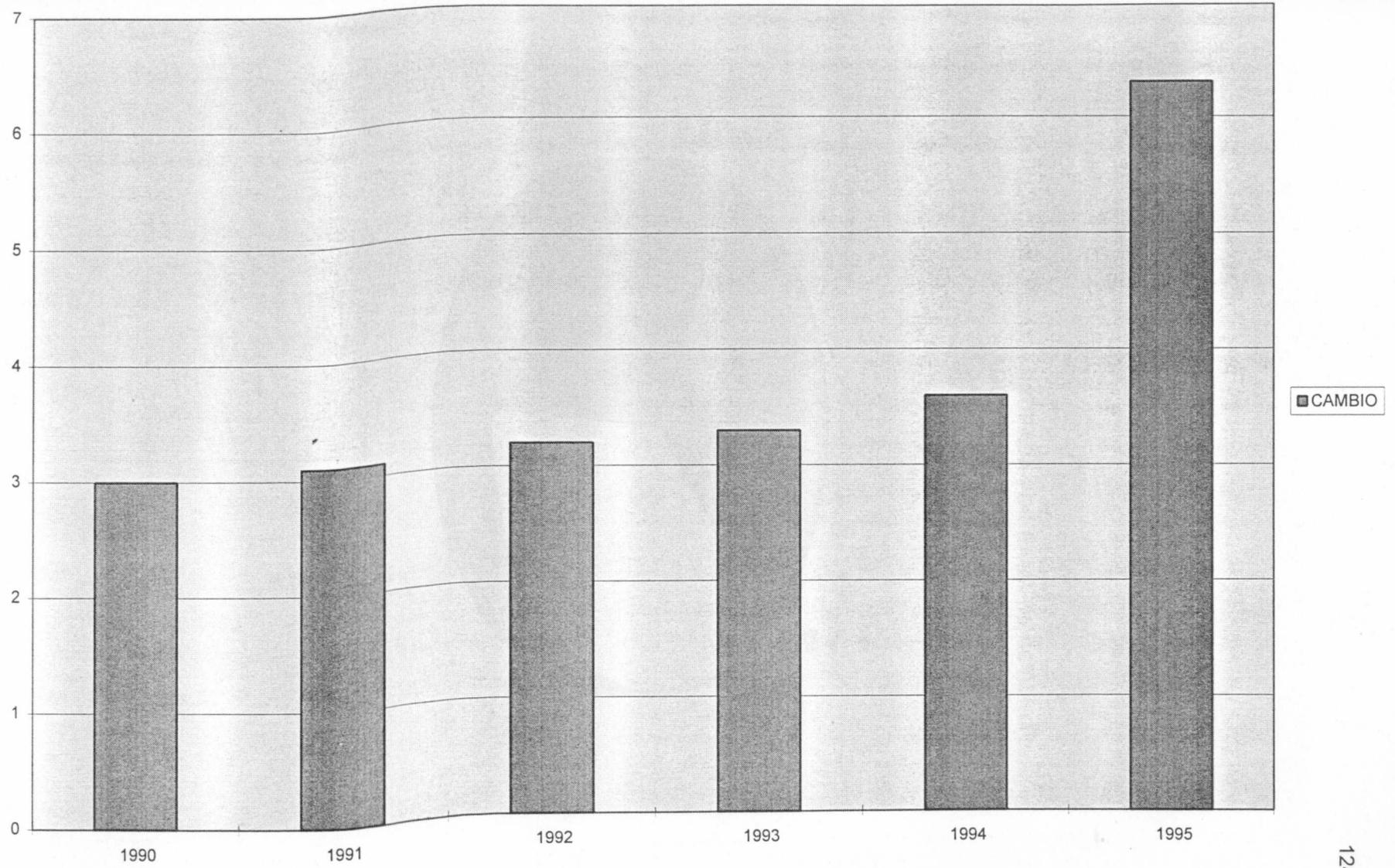
5/91

INDICE INFLACIONARIO EN MEXICO EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS



■ CAMBIO

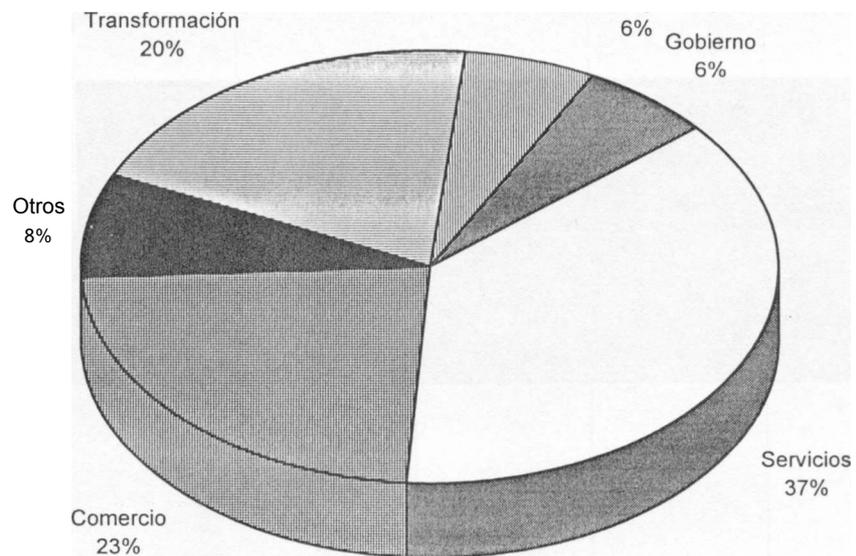
TIPO DE CAMBIO (PESO VS DOLAR)



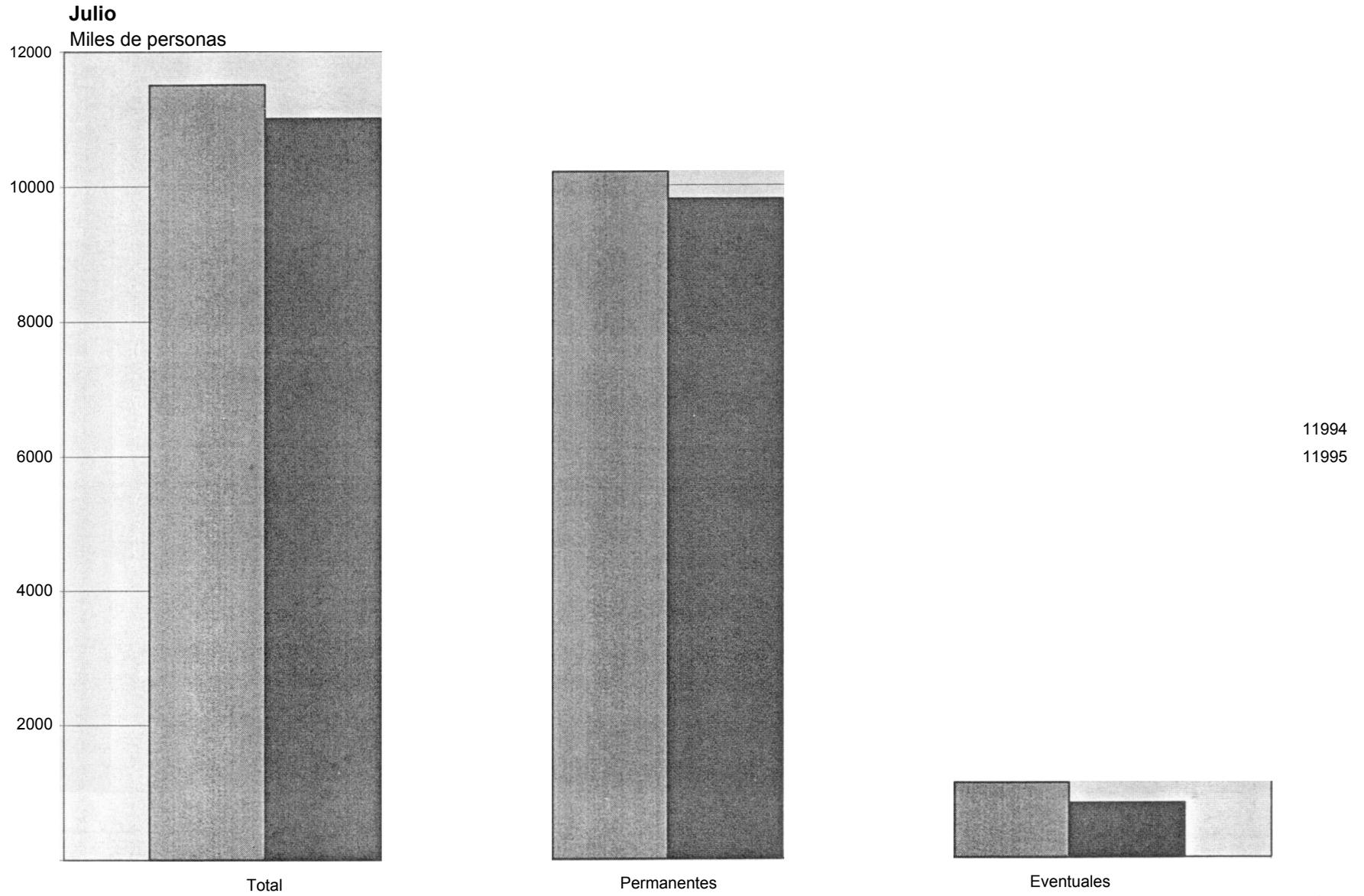
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.M.

Avance
de Información Económica

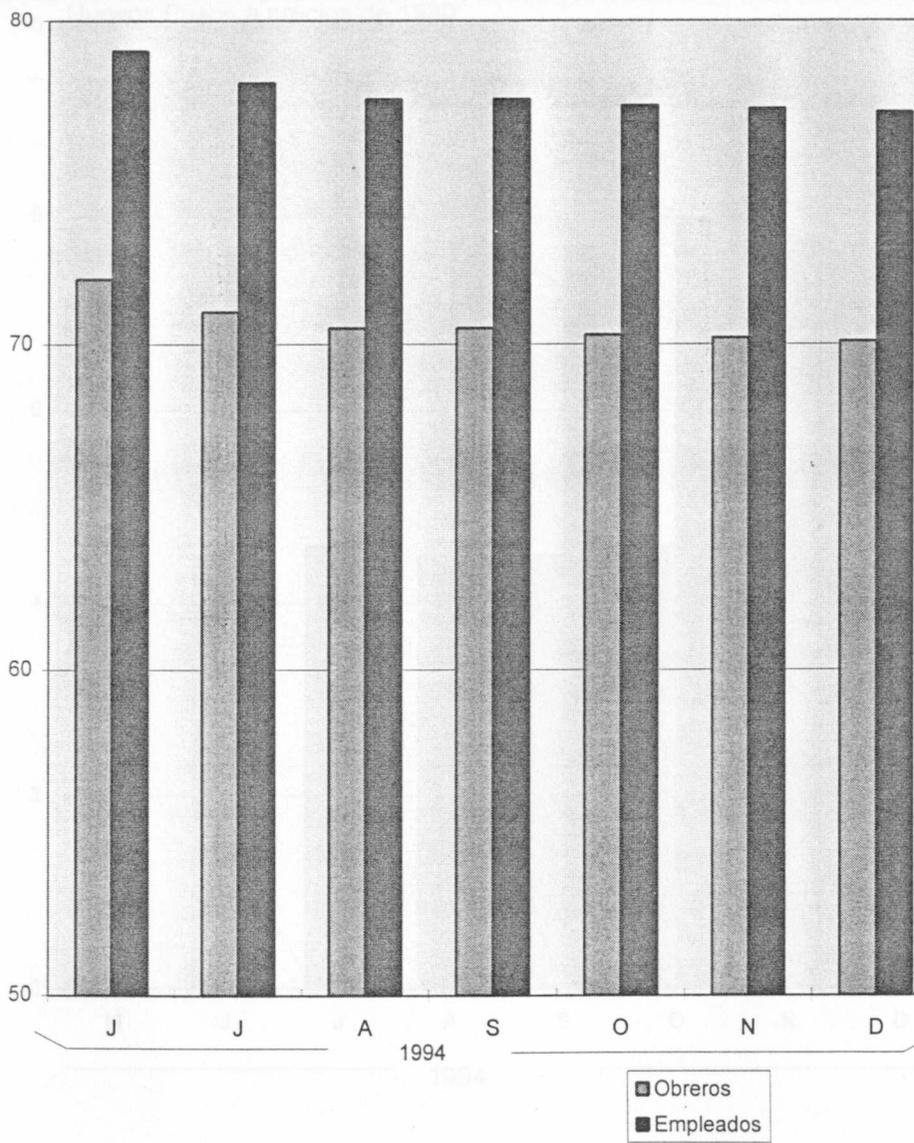
**POBLACION URBANA OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD
AGOSTO DE 1995**



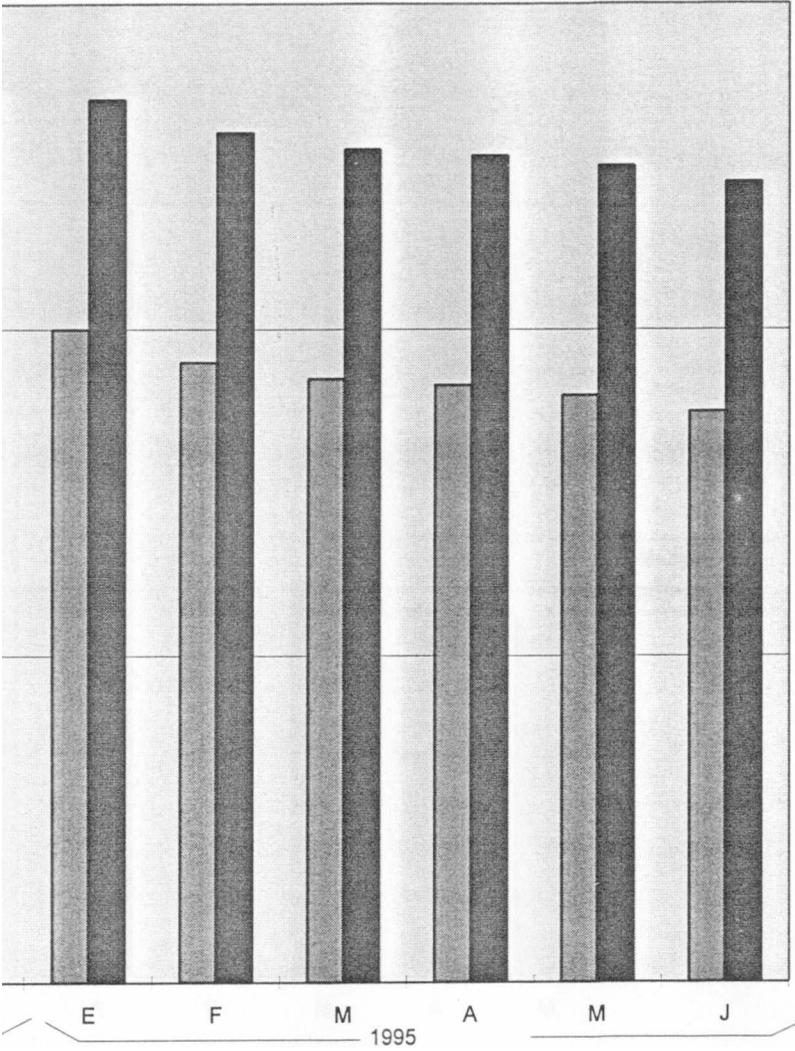
Empleo
Octubre, 1995



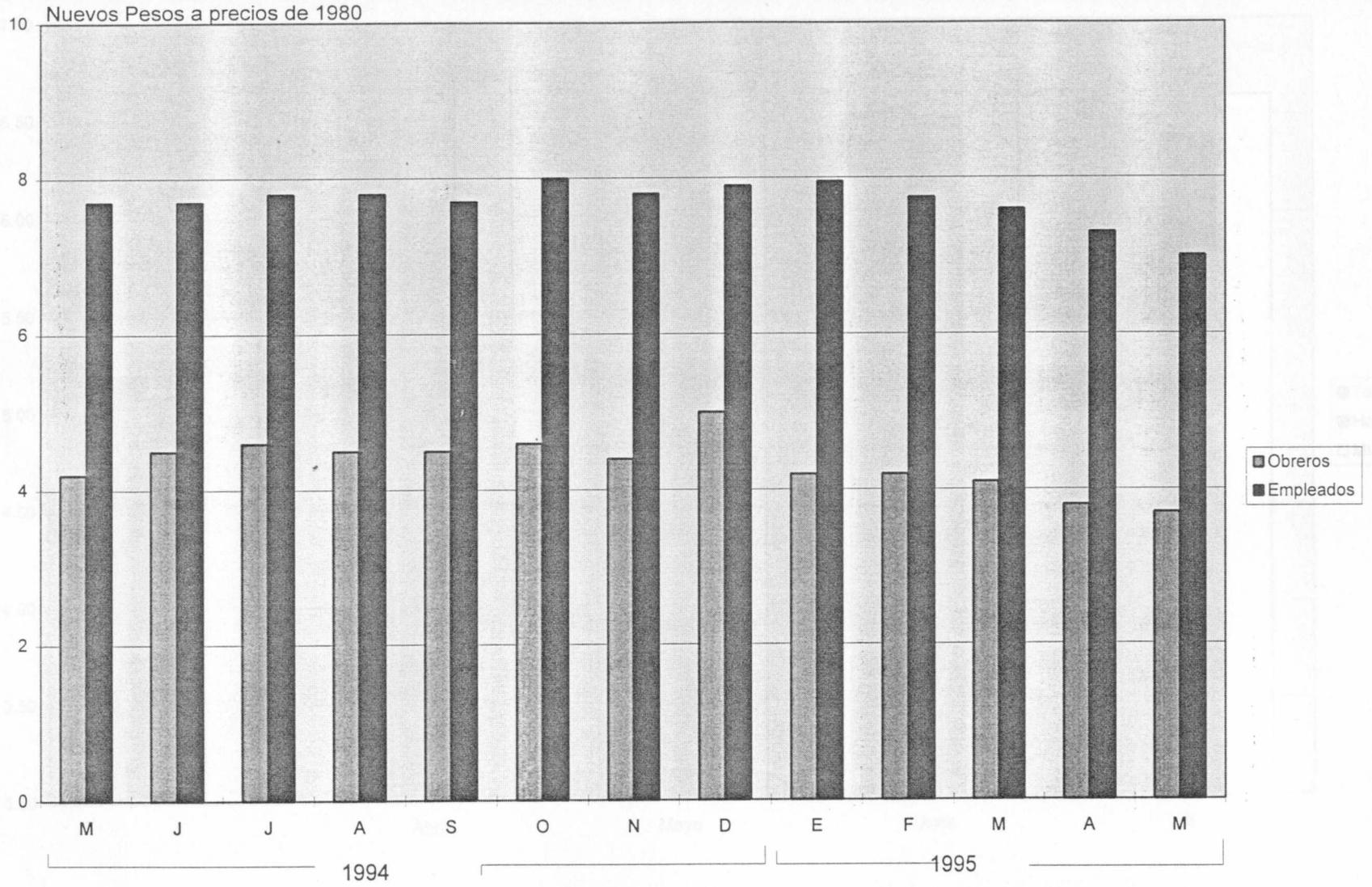
1980=100



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.M.C.

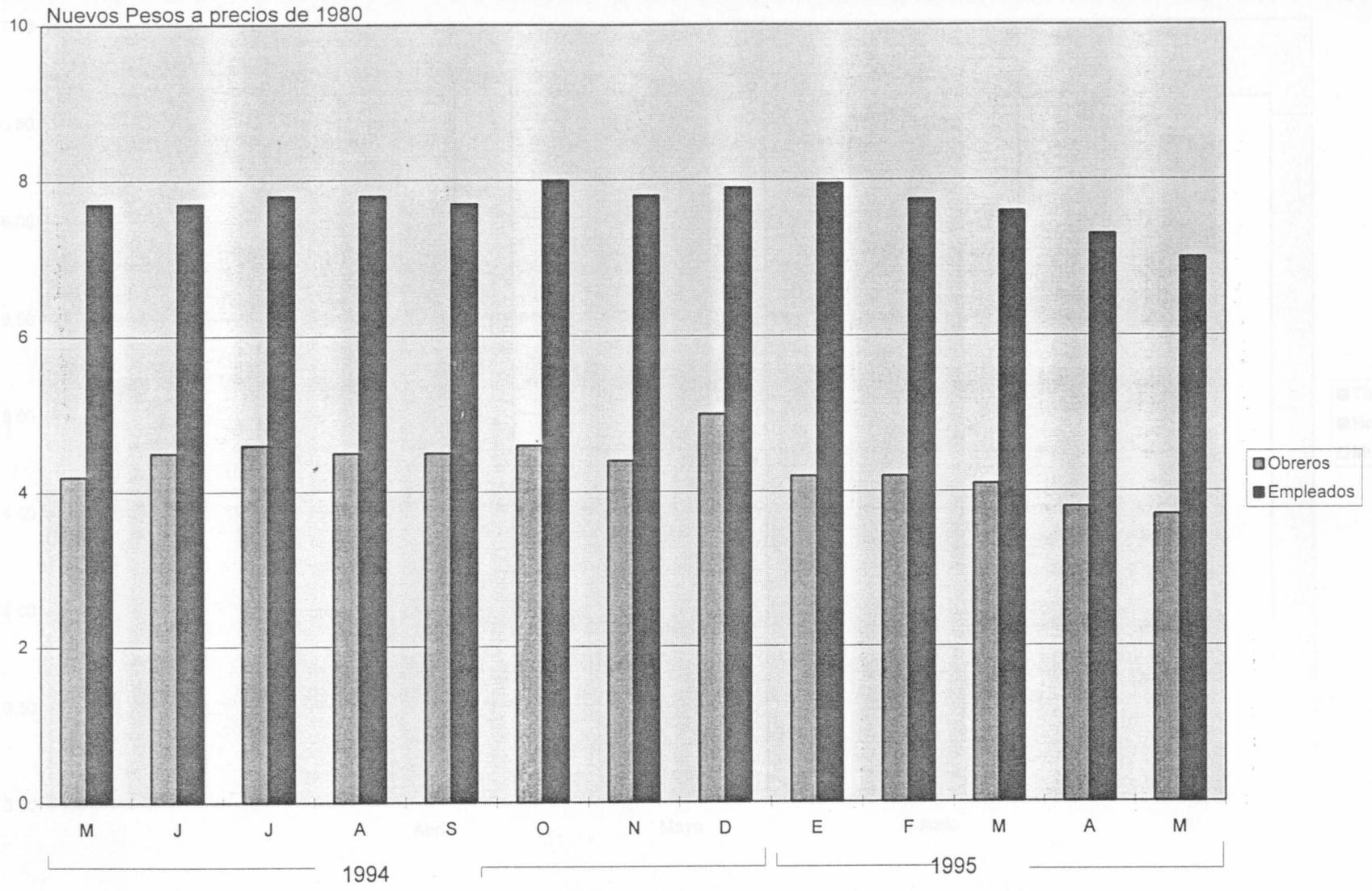


REMUNERACIONES REALES PROMEDIO MENSUAL POR PERSONA OCUPADA EN EL SECTOR FORMAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

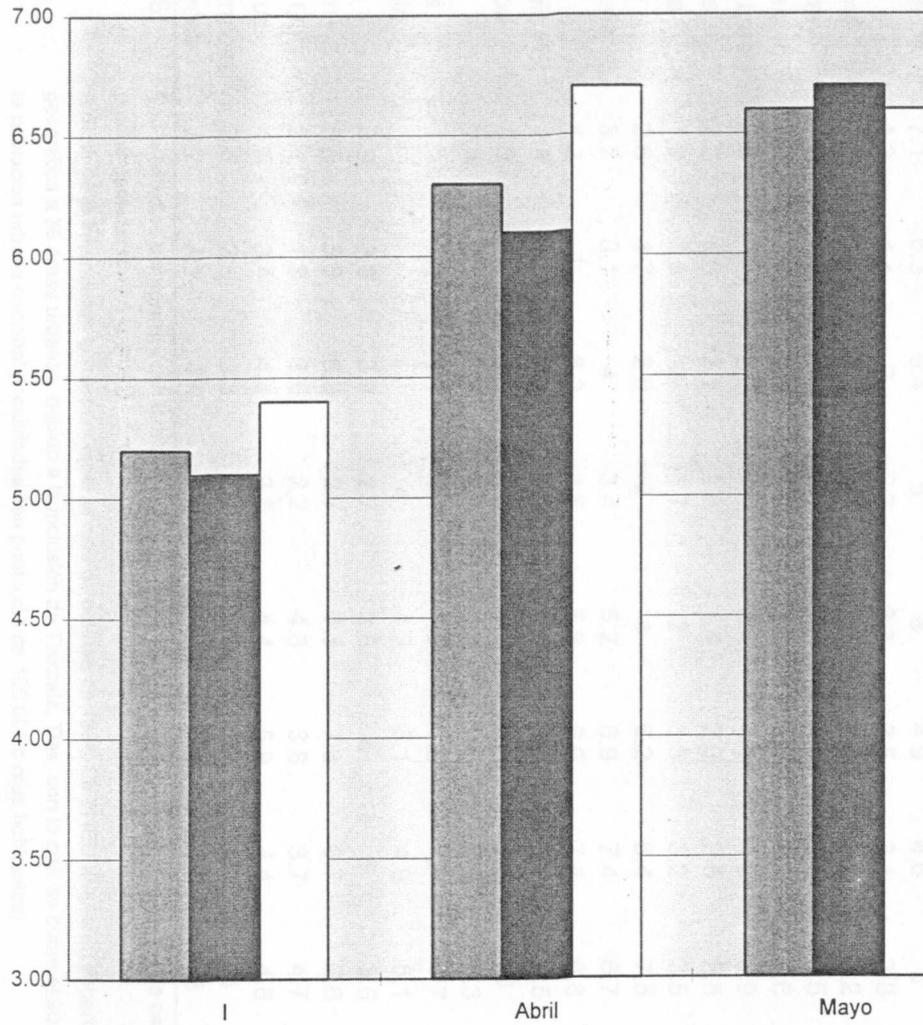


BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.M.L.

REMUNERACIONES REALES PROMEDIO MENSUAL POR PERSONA OCUPADA EN EL SECTOR FORMAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

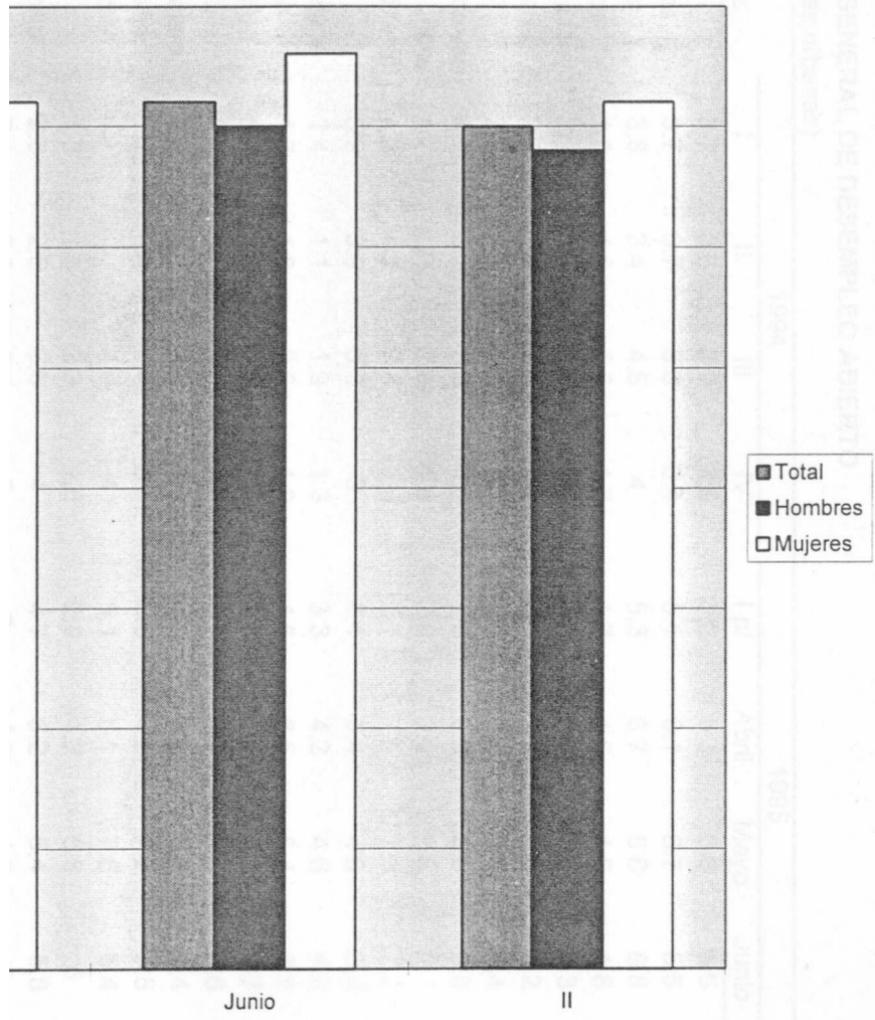


BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.M.



1995

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.H.C.



ASA GENERAL DE DESEMPLEO ABIERTO

8áreas urbanas)

-as anas	1994				1995				
	I	II	III	IV	I p /	Abril	Mayo	Junio	II
	3.7	3.6	3.9	3.6	5.2	6.3	6.6	6.6	6.5
jbres	3.7	3.7	3.6	3.4	5.1	6.1	6.7	6.5	6.4
jeres	3.8	3.4	4.5	4	5.3	6.7	6.6	6.8	6.6
■pulco	1.2	1.3	1.8	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	1.6
uascalient	3.1	3.9	4.3	3.6	4.5	5.4	6.5	6.3	6
■mpeche	2.7	2.5	3.4	3.3	4.6	5.2	5.5	5.2	5.3
laya	2.8	2.8	4.3	3.1	3.9	4.2	6.4	6.4	5.5
■atzacoalco	4.7	5.1	5.8	5.4	7.9	8.3	8.5	9.8	8.8
udad Juárez	1.7	2	2.9	1.9	2.6	2.9	2.6	2.1	2.6
Cd. de Méxic	4.3	4.2	3.8	3.9	5.7	7.5	7.3	7.2	7.4
lima	3.9	3.9	5.3	3	4.1	5.4	4.9	3.6	4.7
ernavaca	1.4	1.1	1.9	1.3	3.3	4.2	4.6	4.9	4.5
liacán	1.7	1.9	3.6	1.9	4.6	6.5	5.4	6.5	6.1
Chihuahua	5.8	5.4	4.9	5.8	7.3	7.5	8.2	7.7	7.8
Durango	3.5	4	5.4	4.7	6.7	8.9	9.3	9.6	9.2
Guadalajara	3.6	3.1	3.8	3.1	6	6.9	6.8	6.4	6.7
Hermosillo	1.2	0.4	4.4	3.9	5.6	4.6	7.2	9.5	7
Irapuato	-	-	4.9	4	5.1	6.1	7.6	6.4	6.6
loen	1.3	1.8	2.3	1.6	2.9	4.2	6.8	6	5.6
Manzanillo	2.8	2.5	3.6	4	4.7	5.2	5.4	5.8	5.5
Matamoros	7.1	6.3	6.4	5	6	4.9	4.6	5	4.8
Mérida	1.3	1.4	2	2.3	3.5	3.5	3.1	2.8	3.2
Monclova	7.5	7.1	8.7	7.3	7.2	8.6	9.4	7.2	8.4
Monterrey	4.7	4.9	5.2	5.5	6	6.5	■ 9.5	8.5	8.1
Morelia	1.3	0.8	2.3	0.9	3.6	5.1	4.5	4.6	4.8
Huevo La red	2.9	3	2.7	1.8	4.4	4.1	4.2	5.9	4.6
Oaxaca	2.2	1.6	2.1	1.3	1.4	2.3	2.8	2.8	2.6
Orizaba	1.9	1.9	2	1.7	2	3.5	3.2	3.5	3.4
Puebla	2.6	1.7	2.9	3	4	6.2	6.4	7.5	6.7
Querétaro	3.7	3.1	4	3.4	5.2	6.9	7.4	6.7	7
	4.2	4	6.2	3.8	5.6	6.6	7.8	6.8	7
San Luis Pot	1.6	1.8	3	1.9	2.7	3.9	5.3	3.5	4.2
Tampico	5.9	5.7	5.9	4.6	6.6	8.1	5.5	8	7.3
Tepic	2.4	2.3	3.5	2.7	2.2	2.6	4.5	4.3	3.7
Tijuana	1.1	1.6	1.1	1.1	1.9	1.9	2	1.7	1.8
Tlaxcala	-	-	-	4	4.2	3.1	4.9	5.1	4.3
Toluca	3.9	3.8	3.9	2.7	3.8	4	6	3.8	4.5
Torreón	5.5	5.3	6.3	5.7	6.5	7.3	6.7	6.6	6.9
Tuxtla Gutlerr	2.1	1.8	3.5	2.2	4.3	3.8	3.7	4.7	4.1
Veracruz	4.8	3.4	4.4	3.5	4.4	5.9	4.4	4.8	5.1
Villahermosa	2.6	2.6	3.3	2	3.9	4	5	4	4.3
Zacatecas	3.2	4.1	4.4	4.8	6	6.5	7.5	8	7.3

NOTAS: Son promedios ponderados con base en el año de 1330, de la población de 12 años y mas de cada área urbana considerada en la ENEU.

A partir de la información correspondiente al mes de octubre de 1994, La ENEU amplía su cobertura geográfica a 39 áreas urbanas, debido a la inclusión de Tlaxcala, Tlax, con lo cual se cubre el 90.6% de la población urbana nacional (localidades con población de 100 000 o mas habitantes)

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU).

Salario Mínimo General promedio de los Estados Unidos Mexicanos(*)

1964-1995

PERIODO	PESOS	VARIACION RESPECTO DEL PERIODO ANT..
1964-1965	17.80	-0-
1965-1967	20.90	17.5
1958-1969	24.15	15.6
1979-1971	27.93	15.7
1972-1973	33.23	19.0
1973 (1)	39.20	18.0
1974 (2)	45.03	14.9
1974- 1975 (3)	55.24	22.7
1976 (4)	67.26	21.8
1976 (5)	82.74	23.0
1977	91.20	10.2
1978	103.49	13.5
1979	119.78	15.7
1980	140.69	17.5
1981	183.05	30.1
1982	244.83	33.8



PERIODO	PESOS VARIACION RESPECTO	
	DEL PERIODO ANT	
1982 (7)	318.28	30.0
1983 (8)	398.09	25.1
1983 (9)	459.01	15.3
1984 (10)	598.66	30.4
1984 (11)	719.02	21.1
1985 (12)	938.81	30.6
1985 (13)	1,107.64	18.0
1986 (14)	1,474.50	33.1
1986 (15)	1,844.60	25.1
1986 (16)	2,243.77	21.6
1987 (17)	2,760.83	23.0
1987 (18)	3,314.79	20.1
1987 (19)	4,080.08	23.1
1987 (20)	5,101.95	25.0
1987 (21)	5,867.24	15.0
1988 (22)	7,040.69	20.0
1988 (23)	7,252.92	3.0
1989 (24)	7,833.66	8.0
1989 (25)	8,306.03	6.0

PERIODO	PESOS VARIACION RESPECTO	DEL PERIODO ANT
1982 (7)	318.28	30.0
1983 (8)	398.09	25.1
1983 (9)	459.01	15.3
1984 (10)	598.66	30.4
1984 (11)	719.02	21.1
1985 (12)	938.81	30.6
1985 (13)	1,107.64	18.0
1986 (14)	1,474.50	33.1
1986 (15)	1,844.60	25.1
1986 (16)	2,243.77	21.6
1987 (17)	2,760.83	23.0
1987 (18)	3,314.79	20.1
1987 (19)	4,080.08	23.1
1987 (20)	5,101.95	25.0
1987 (21)	5,867.24	15.0
1988 (22)	7,040.69	20.0
1988 (23)	7,252.92	3.0
1989 (24)	7,833.66	8.0
1989 (25)	8,306.03	6.0

PERIODO	PESOS	VARIACION RESPECTO DEL PERIODO ANT.
1982 (7)	318.28	30.0
1983 (8)	398.09	25.1
1983 (9)	459.01	15.3
1984 (10)	598.66	30.4
1984 (11)	719.02	21.1
1985 (12)	938.81	30.6
1985 (13)	1,107.64	18.0
1986 (14)	1,474.50	33.1
1986 (15)	1,844.60	25.1
1986 (16)	2,243.77	21.6
1987 (17)	2,760.83	23.0
1987 (18)	3,314.79	20.1
1987 (19)	4,080.08	23.1
1987 (20)	5,101.95	25.0
1987 (21)	5,867.24	15.0
1988 (22)	7,040.69	20.0
1988 (23)	7,252.92	3.0
1989 (24)	7,833.66	8.0
1989 (25)	8,306.03	6.0

PERIODO	PESOS	VARIACION RESPECTO DEL PERIODO ANT.
1989 (26)	9,138.89	10.0
1990 (27)	9,138.89	0.0
1990 (28)	10,786.58	18.0
1991 (29)	10,786.58	0.0
1991 (30)	12,084.02	12.0
1992 (31)	12,084.02	0.0
NUEVOS PESOS **		
1993 (32)	13.06	8.0
1994 (33)	13.97	7.0
1995 (34)	14.95	7.0
1995 (35)	16.74	12.0

Notas

* Ponderado con la población asalariada

de conformidad con el Decreto por el cual se creo una nueva unidad del sistema monetario de los Estados Unidos Mexicanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de junio de 1992, el salario mínimo promedio se expresa en nuevos pesos.

- 1 Del 17 de septiembre al 31 de diciembre de 1973
- 2 del primero de enero al 7 de octubre de 1974
- 3 del 8 de octubre de 1974 al 31 de diciembre de 1975
- 4 de\ 4 de evxero a\ 39 de septiembre de 1979**
- 5 del 1 de octubre al 31 de diciembre de 1976
- 5 de\ 1 de enero a\ 31 de octubre de 1982
- 7 del 1 de noviembre al 31 de diciembre de 1982
- 8 del 1 de enero al 13 de junio de 1983
- 9 del 14 de junio al 31 de diciembre de 1983
- 10 del 1 de enero al 10 de junio de 1984
- 11 del 11 de junio al 31 de diciembre de 1984
- 12 del 1 de enero al 3 de junio de 1985
- 13 del 4 de junio al 31 de diciembre de 1985
- 14 del 1 de enero al 31 de mayo de 1986 (comprende el aumento del 32 % y la reclasificación de zonas)
- 15 del 1 de junio al 21 de octubre de 1986
- 16 del 22 de octubre al 31 de diciembre de 1986
- 17 del 1 de enero al 31 de marzo de 1987
- 18 del 1 de abril al 30 de junio de 1987
- 19 del 1 de julio al 30 de septiembre de 1987
- 20 del 1 de octubre al 15 de diciembre de 1987

- 21 del 16 al 31 de diciembre de 1987
- 22 del 1 de enero al 29 de febrero de 1988
- 23 del 1 de marzo al 31 de diciembre de 1988
- 24 del 1 de enero al 30 de junio de 1989
- 25 del 1 de julio al 3 de diciembre de 1989
- 26 del 4 al 31 de diciembre de 1989
- 27 del 1 de enero al 15 de noviembre de 1990
- 28 del 16 de noviembre al 31 de diciembre de 1990
- 29 del 1 de enero al 10 de noviembre de 1991
- 30 del 11 de noviembre al 31 de diciembre de 1991
- 31 del 1 de enero al 31 de diciembre de 1992
- 32 del 1 de enero al 31 de diciembre de 1993
- 33 del 1 de enero al 31 de diciembre de 1994
- 34 del 1 de enero al 31 de marzo de 1995
- 35 a partir del 1 de abril de 1995

Resulta evidente que no toda la información mostrada en paginas anteriores es relevante para todas las, empresas pues cada una tiene su propio perfil pero no debe quedar sin consideración.

3. - En relación a los resultados de otras negociaciones interesa saber que ha sucedido en la industria, sindicato y zona-industrial en que se encuentra la propia empresa.

Hay que saber cuales han sido los incrementos en tabuladores y prestaciones y cuales sus promedios. Estos datos sirven tanto para determinar las diferentes alternativas de negociación como, durante la misma, para apoyar algunos argumentos de la empresa, sobre todo al inicio de la negociación, cuando todavía el sindicato insiste con demandas fuera de las posibilidades de la empresa, de la realidad económica de la comunidad y del marco de referencia dentro del cual se han arreglado las demás negociaciones.

4. - El análisis del pliego de peticiones fue ya comentado con detalle en la sección anterior.

5. - Se entiende por estrategia el plan cuidadoso y detallado que se traza para llevar a cabo las diferentes acciones durante la negociación. Se prepara en función del pliego de peticiones, de la información recabada en las

encuestas, las consideraciones de tipo general derivadas del análisis de los indicadores macroeconomicos, de la información sobre negociaciones recientes y del conocimiento que se tiene del sindicato y de su Comité revisor.

La estrategia incluye también la forma y el momento en que la empresa hará sus ofertas, el tipo de peticiones que tratara primero y la manera en que se discutan las peticiones (cláusula por cláusula o en paquete).

6.- Es muy importante que un miembro del comité revisor sea responsable de ir anotando lo que sucede en cada una de las sesiones así como los acuerdos a que se va llegando.

Las anotaciones deberán incluir datos tales como:

- Reacciones del Comité sindical ante determinados argumentos de la empresa.
- Comentarios importantes del Comité sindical
- Discusiones que surjan dentro del Comité sindical

- Gestos y actitudes de aprobación o rechazo a propuestas de la empresa
- Cambios de enfoque del Comité sindical al discutir un mismo asunto.

Al término de cada sesión se deberá analizar esta información enriqueciéndola con las anotaciones que hayan hecho otros miembros del comité revisor de la empresa y con las diferentes interpretaciones que el comité haga de tal información.

Este análisis es útil porque fomenta sobre bases reales la autocrítica, permite hacer un seguimiento inmediato de la forma como resultó la sesión en comparación con el plan trazado y ayuda a establecer los criterios para la siguiente sesión. Un buen trabajo de análisis de la sesión, comentarios de autocrítica y retroalimentación no se hace en menos de dos o tres horas. La planeación de la siguiente sesión lleva de tres a cinco horas, dependiendo de la cantidad de cálculos y replanteamientos que sea necesario hacer.

7.- Otro punto adicional es el análisis de lo que se ha concedido en la sesión en términos de porcentaje y valor en pesos. Usualmente es el presidente del comité quien lleva este registro, mismo que debe estar actualizado en todo momento.

llegado en cada punto, cuanto ha negociado hasta la fecha y de cuanto dispone para negociar en pesos y en porcentaje.

Para actualizar este registro se servirá del análisis del pliego de peticiones, del cuadro de alternativas y de la relación de puntos otorgados. Es necesario efectuar una serie de cálculos después de cada sesión, tanto para poner al día dicho registro como para determinar el impacto de lo que se pudiera conceder en las sesiones siguientes.

8.- Prácticamente, de manera constante durante la negociación la empresa debe plantear sus alternativas una y otra vez, con objeto de ajustarlas a las preferencias particulares del sindicato al plan general de la empresa y al valor de lo concedido. Para este replanteamiento de alternativas deben tomarse muy en cuenta las anotaciones hechas durante la sesión y los comentarios posteriores a la misma por parte de los miembros del comité de la empresa.

También es necesario calcular el costo de las nuevas alternativas habiendo establecido desde el análisis del pliego de peticiones las bases de cálculo de cada una de las demandas sindicales, y conservando las memorias de cálculo esta labor se hace fácilmente.

Sin embargo, es necesario preparar nuevamente un cuadro de los diferentes valores y porcentajes y conservar los cálculos efectuados. En la pagina siguiente se aprecia el flujo de la información de todo el proceso

6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Antes de iniciar las platicas de la negociación del Contrato Colectivo, es conveniente que la empresa defina que objetivos deben alcanzarse durante el desarrollo de las mismas. No es suficiente con obtener la firma del contrato, es fundamental que la negociación se haga dentro de los limites previamente fijados.

Las concesiones hechas por la empresa en cláusulas de tipo administrativo, así como los incrementos a tabuladores y prestaciones, deberán ajustarse lo mas posible al plan trazado antes de la negociación. Desafortunadamente son pocas las empresas que establecen expresamente sus objetivos en la negociación del Contrato Colectivo. Generalmente se envía al comité revisor, cuando mucho con determinados limites de tipo económico, expresados en la mayoría de los casos en función de un porcentaje a lograr.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS EN LA NEGOCIACION

Además de los objetivos de tipo económico que de una o de otra manera siempre se fijan, es conveniente preparar otros adicionales. Estos tendrán los siguientes propósitos:

Apoyar la política de relaciones laborales de la empresa

Incluir y perfeccionar cláusulas que propicien la productividad

Hacer concesiones en función del beneficio mayoritario de los trabajadores

Evitar cláusulas que implique renuncia a los derechos de la empresa

Ir perfeccionando en cada negociación el contenido del contrato colectivo

* Evitar cláusulas que beneficien mas al sindicato como organización que a los trabajadores como individuos.

El logro de los objetivos fijados en base a los aspectos anteriores, no solo ayudara a facilitar las negociaciones futuras sino que propiciara la creación de

condiciones de trabajo que vengán a mejorar las prácticas de relaciones laborales de la empresa se facilitaran las negociaciones futuras por que al tratar de mantener una serie de principios e insistir en ellos durante la negociación, el sindicato se dará cuenta de que a la empresa le interesa buscar el beneficio real del mayor número de trabajadores, evitando muchas veces aceptar arreglos que posiblemente fuesen más económicos, pero que benefician solo a unos cuantos. El mantener estos principios en cada negociación hace que muchos de ellos ya no se mencionen en futuras negociaciones. La postura de la empresa va volviéndose tan clara que el sindicato tiende a no insistir en tales puntos.

Cuando las Relaciones Laborales están basadas en los principios que hemos comentado anteriormente, ei insistir en los propósitos que ahora se analizan a nadie sorprenderá, y su logro servirá para apoyar la política de Relaciones Laborales en la empresa.

Debe existir congruencia entre esta filosofía y los objetivos de la negociación, lo cual en ocasiones se pasa por alto manejándose la negociación como un evento separado.

A la dirección de la empresa debe interesarle que se fijen este tipo de objetivos. Lo común es que se de importancia casi de manera exclusiva al aspecto económico de la negociación. Aun cuando este es el motivo fundamental de toda empresa, y por este se mide el desempeño de los directores generales, usualmente el interés de la mayoría de los directores sobre este tipo de objetivos obedece a una relativa falta de conocimientos sobre aspectos laborales. A futuro deberán interesarse mas en este campo, porque el éxito de las empresas que dirigen estará fundamentado cada día mas en la sana administración de los recursos humanos. Y las Relaciones Laborales constituyen una de las partes mas importantes de esta administración.

EJEMPLO DE OBJETIVOS EN LA NEGOCIACION DEL CONTRATO

En base a los propósitos antes mencionados, la empresa podrá establecer objetivos del tipo de los que a continuación se mencionan, los que deberán adaptarse a la situación específica de la negociación y del contenido particular de su contrato colectivo:

- * Buscar que no se otorguen más días de descanso, sino que se incrementen las primas vacacionales o se canalice el costo de ciertos días de asueto a otras prestaciones económicas.

- * Evitar cláusulas que fomenten la irresponsabilidad o aínten contra la productividad, como las que establecen cierta tolerancia en horas de entrada al trabajo. Además de que propician que se queden sujetas a negociación, con la posibilidad de ir aumentando esa tolerancia, a nadie benefician. *

- * En actividades administrativas propias de la empresa si es que de alguna manera se mencionan en el contrato colectivo, evitar expresiones que denoten que se requiere acuerdo del sindicato para llevarlas a cabo en el mejor de los casos se redactara que se avisara o notificara al sindicato.

Evitar cláusulas que tiendan a disminuir la conciencia y obligaciones personales como el pago de impuestos del trabajador o la cuota del seguro social de ellos mismos.

* Evitar hasta donde sea posible prestaciones que involucran costos en cascada.

TIPO DE OBJETIVOS

De los propósitos que se apuntaron al principio de este punto y de los ejemplos anteriores puede surgir una lista grande de objetivos. Es esencial concentrarnos en los mas importantes; si además se logran los objetivos secundarios, tanto mejor.

No todos los objetivos que se fijan en una negociación tienen el mismo peso específico ni es común que se obtengan todos, en situaciones difíciles, como excepción, es suficiente con concluir la negociación y firmar el contrato, logrando solo los objetivos mas importantes. Estos casos deben constituir una excepción.

Ejemplos de ello puede ser la adquisición de la empresa poco tiempo antes de la

Evitar cláusulas que tiendan a disminuir la conciencia y obligaciones personales como el pago de impuestos del trabajador o la cuota del seguro social de ellos mismos.

Evitar hasta donde sea posible prestaciones que involucran costos en cascada.

TIPO DE OBJETIVOS

De los propósitos que se apuntaron al principio de este punto y de los ejemplos anteriores puede surgir una lista grande de objetivos. Es esencial concentrarnos en los mas importantes; si además se logran los objetivos secundarios, tanto mejor.

No todos los objetivos que se fijan en una negociación tienen el mismo peso específico ni es común que se obtengan todos, en situaciones difíciles, como excepción, es suficiente con concluir la negociación y firmar el contrato, logrando solo los objetivos mas importantes. Estos casos deben constituir una excepción.

Ejemplos de ello puede ser la adquisición de la empresa poco tiempo antes de la

revisión del contrato colectivo, la infiltración de grupos radicales dentro del sindicato algo de esa naturaleza.

La negociación del contrato colectivo en si misma no es otra cosa que una serie eslabonada de decisiones que deben irse tomando en el transcurso de la misma . Empresa y sindicato van viendo lo que se les muestra, y " compran " o no. Este comprar o aceptar el punto de vista de la otra parte, implica una decisión, aunque a veces no se piense en esto y se elija intuitivamente o con poca información.

En la negociación dei contrato colectivo, dependiendo de los propios valores de la empresa, podríamos mencionar como objetivos los siguientes: *

* Que el incremento en tabulador no sea superior a determinado porcentaje

* Que el trabajador siga pagando sus impuestos y Seguro Social

estos objetivos al fijarse como obligatorios, indican que la empresa en un momento dado, estaría dispuesta a ir a la huelga para mantener uno de estos tres puntos. Si la empresa duda de mantener uno de estos puntos hasta el extremo dicho, ese objetivo debe quitarse de los obligatorios y colocarse entre los deseados.

Los objetivos obligatorios, por lo tanto, deberán alcanzarse en la negociación. De lo contrario, la empresa mantendrá su postura. Los objetivos deseados, en cambio, podrán lograrse totalmente en algunos casos o en forma parcial. Generalmente los objetivos obligatorios corresponden a las peticiones marcadas como no negociables.



VI. ESQUEMAS DE NEGOCIACION

Básicamente existen dos formas de abordar la discusión de las peticiones o cláusulas. La primera de ellas - cláusula por cláusula es a la que mas acostumbrados están la mayoría de los sindicatos mexicanos. La segunda es por paquetes.

1. DISCUSIÓN CLÁUSULA POR CLÁUSULA

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

Este sistema tiene desventajas tanto para la empresa como para el sindicato (o más bien para los trabajadores).Para ambas partes la desventaja es que no se sabe exactamente cual será el resultado final de la negociación en costo y en porcentaje. Esto hace que la empresa se muestre muy conservadora cediendo muchas veces en cláusulas que constituyen una bandera para el sindicato, más que un beneficio tangible para los trabajadores.

Para la empresa, la principal desventaja consiste en que cuando menos lo espera, ya ha rebasado sus expectativas totales. Esto puede hacer que decida mantener su punto de vista y se tiene una huelga en puerta. Y la razón muchas veces es que la empresa no puede dar lo que no tiene.

Para el sindicato la desventaja estriba en que sus agremiados estarán recibiendo directa e inmediatamente muchos beneficios. Recordemos que en las revisiones completas, el sindicato deja para el final la negociación del fabulador. Y si la empresa ya ha dado mucho de lo que puede conceder en prestaciones que muchas veces son de postura del sindicato, cuando se trate de cambiar lo realmente importante - el fabulador - ya no tendrá mucho que conceder.

2, DISCUSIÓN POR PAQUETES

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

De este modo el sindicato y la empresa buscan la manera de repartir dicho paquete en forma tal que represente un mayor beneficio para los trabajadores.

Finalmente, los recursos de la empresa son limitados y no importa que método se siga, siempre se concederá un porcentaje previamente calculado o muy cercano a él. Ninguna empresa o institución puede resolver todas las pretensiones de un sindicato o las necesidades de sus trabajadores, porque aquellas tienen recursos limitados. Las pretensiones sindicales y las necesidades humanas se antojan ilimitadas. La empresa, efectivamente, puede contribuir a que los individuos que la forman encuentren su autorealización y la satisfacción razonable de muchas de sus necesidades.

Ninguna otra institución puede ofrecer tantas posibilidades como la empresa misma. Pero estas posibilidades para sus trabajadores jamás podrán cristalizar en una sola negociación como reiteradamente pretenden muchos sindicatos.

La desventaja del método de los paquetes estriba en que los sindicatos piensan que están siendo manejados, porque de esta manera se quita "sabor" a la negociación, según el criterio tradicional. Este método tiende a ser más rápido, lo cual preocupa al Comité sindical porque puede perder "imagen" ante sus representados o porque siente que está perdiendo oportunidades de presionar a la empresa.

Personalmente creemos que este método es más conveniente para ambas partes porque se avanza más rápidamente y al final se logran mejores resultados para los trabajadores.

3. OBJETIVOS PERSONALES DEL NEGOCIADOR

Es raro el negociador que fija sus propios objetivos personales para la negociación del Contrato Colectivo. De la misma manera que los objetivos de la empresa ayudan a un mejor resultado en la negociación, los objetivos personales ayudan al negociador a desempeñarse con mayor efectividad. Aunque algunos de los objetivos mencionados a continuación se logran de manera natural, el elaborar un plan aunque solo sea mental produce beneficios de gran valor para el negociador.

VII. LA FIRMA DEL CONTRATO COLECTIVO

De acuerdo con la figura de la página siguiente, si no se presenta la huelga, después de varios días de negociación viene la firma del contrato, y aún en el caso de huelga, continuará el diálogo entre empresa y sindicato llegando por acuerdo entre las partes a la terminación de la misma y a la firma del Contrato. A falta de esto, serían las autoridades de trabajo las que determinarían la terminación de la huelga.

INSTRUMENTACION DEL CONTRATO COLECTIVO

Una vez firmado el Contrato Colectivo empieza para la empresa la preparación del siguiente. Parte importante de esta preparación la provee la edición y publicación de los acuerdos tenidos entre empresa y sindicato y la labor de difusión que se haga para capacitar a la supervisión a interpretar y poner en **práctica el nuevo contrato.**

VII. LA FIRMA DEL CONTRATO COLECTIVO

De acuerdo con la figura de la página siguiente, si c\o se pvssedta la Y\ue\ga, después de vados d\'as de oegod\ac\ón viene ia firma del contrato, y aún en el caso de huelga, continuará el diálogo entre empresa y sindicato llegando por acuerdo entre las partes a la terminación de la misma y a la firma del Contrato. A falta de esto, serian las autoridades de! trabajo las que determinarán la terminación de la huelga.

INSTRUMENTACION DEL CONTRATO COLECTIVO

Una vez firmado el Contrato Colectivo empieza para la empresa la preparación del siguiente. Parte importante de esta preparación la provee la edición y publicación de los acuerdos tenidos entre empresa y sindicato y la labor de difusión que se haga para capacitar a la supervisión a interpretar y poner en **práctica el nuevo contrato.**

Vale repetir que una aplicación justa del Contrato Colectivo ayuda en mucho a la negociación siguiente. .Por otro lado el manejo de los problemas de los trabajadores por una supervisión preparada, establece las bases de unas Relaciones Laborales sanas, que, aunadas a las políticas de la empresa se traducen en un clima de trabajo y superación. Se refuerza por tanto, la colaboración mutua entre empresa y sindicato, más que el antagonismo y la división.

En estos tiempos de apertura comercial y globalización de la economía y el comercio, los sindicatos deben comprender, ayudados por las empresas, que el verdadero enemigo es la competencia y la improductividad.

VIII. EL PLAN DE HUELGA EN LA EMPRESA

1. La huelga, de acuerdo con la definición de la ley, es la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores y es lícita cuando tenga por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.

Para nuestros fines y dentro del capítulo de negociación, podríamos definir la huelga como un estancamiento o un fracaso temporal de las negociaciones.

La parte sindical siente que no puede convencer a la empresa sobre sus peticiones y utiliza una de sus fuerzas más poderosas, que es parar la producción; dejando la empresa de pagar a sus trabajadores.

Observando la huelga sólo como un efecto, podemos mencionar una serie de causas de huelga:

a) Peticiones económicas del sindicato localizadas fuera del parámetro económico de la empresa.

La empresa no puede conceder las peticiones por estar en peligro la estabilidad económica de ella.

Desde el punto de vista de negociación el sindicato ha fallado en convencer a la empresa de sus necesidades y la empresa ha fallado al no hacer entender al sindicato las propias. Puede ser que por fines económicos el sindicato o la empresa estén buscando la huelga. En ese caso el no aceptar las peticiones o pedir demasiado da razón legal para usar este recurso.

El sindicato quiere demostrar a la empresa su poder con una huelga o quiere vengar viejas afrentas.

Si esta es la causa de una huelga, cualquier excusa puede ser buena y el no llegar a un acuerdo, en cualquier cláusula económica o administrativa, es suficiente para iniciarla.

La empresa quiere debilitar o eliminar al sindicato o a sus líderes.

La negociación de las peticiones del sindicato dan el motivo y si la empresa se prepara, puede ser una manera de desprestigiar y restar fuerza a un

organismo sindical o a sus dirigentes, aunque para lograrlo se necesite una huelga larga.

- d) El sindicato quiere debilitar o eliminar una empresa o a sus dirigentes.

El presentar un pliego de peticiones fuera de la realidad económica o administrativa y el no ceder en las negociaciones puede llevar finalmente a una huelga.

- e) Peticiones administrativas del sindicato que ponen en peligro la buena dirección de la empresa.

Muchas veces este tipo de peticiones restan poder a la empresa y al sentir ésta que se debilita y no podrá manejar su negocio eficientemente se niega rotundamente a aceptarlas.

- f) Puede estar en peligro un principio, un valor o una convicción de una de las partes.

Una huelga muchas veces es el producto de una falta de planeación de las relaciones laborales y una falta de preparación en la revisión del contrato colectivo.

2. LA HUELGA VISTA COMO UN ESTANCAMIENTO DE UNA NEGOCIACION

Cuando no se quiere la huelga y se cae en ella, normalmente hay descontento y frustración de las partes, han fallado en llegar a un buen acuerdo en el término de tiempo que fija la ley.

Sin embargo, no hay que olvidar que este estancamiento es una etapa temporal del proceso, el punto final de no negociación sería la liquidación de la empresa o del sindicato, pero mientras esto no suceda se considera la negociación en proceso

A continuación damos una serie de ideas para romper el estancamiento y llegar a un acuerdo final.

- a) Cambio de negociadores. Retirar a los villanos y usar a nuevos negociadores, con puntos de vista nuevos y frescos, sin afrentas del pasado que vindicar.
- b) Soluciones simples como dividir la diferencia, redondear los números o algo equivalente.
- c) Iniciar discusiones nuevamente, con las cláusulas de menor dificultad.
- d) Usar la conciliación y el arbitraje.

- e) Cambiar la hora y el lugar de la negociación, buscar una atmósfera nueva, sin la contaminación de las discusiones anteriores.
- f) Hacer negociaciones fuera de la mesa formal, como podrían ser desayunos o comidas informales.
- g) Cambiar el nivel de la negociación, sugerir reunión de dirigentes más altos o algo equivalente.
- h) Introducir nueva información.
- i) Cambiar la estructura total del arreglo y buscar nuevas alternativas.

Es fundamental recordar que para una huelga siempre hay alternativas o bien entender las objeciones básicas para superarlas y poder continuar con la negociación.

3. COSTOS DE HUELGA Y SUS PUNTOS CRITICOS

Una huelga representa altos costos para el sindicato y para la empresa.

Al producirse la huelga los miembros del sindicato dejan automáticamente de percibir sus salarios. En las primeras semanas de huelga los trabajadores utilizan sus pocos recursos ahorrados para satisfacer sus necesidades básicas.

En las siguientes semanas de huelga, para poder subsistir el trabajador pide préstamos a sus parientes y amigos pero esa alternativa se agota rápidamente. En la cuarta y quinta semana de conflicto, empiezan los problemas serios del trabajador pues sus opciones de crédito se agotaron ya. Los fondos de huelga, creados también de resistencia, aún siendo manejados por los sindicatos, normalmente son raquíticos y no se usan para pagar salarios.

Un punto crítico para el sindicato aparece generalmente a partir de la séptima u octava semana de huelga, cuando hay un fuerte desgaste económico y psicológico de la mayor parte de los trabajadores, quienes empiezan a hacer presión a sus líderes para que arreglen el conflicto.

Para la empresa, sobre todo si ésta se previno con un plan de huelga con el fin de tener el espacio de inventarios fuera de las instalaciones de la empresa o con sus representantes o distribuidores, mientras se liquide el inventario no aparecen mayores problemas.

La empresa no tiene el gasto del salario, pero debe hacer una reserva para el posible pago de salarios caídos que podría ser necesario en el momento de arreglarse la huelga.

La empresa puede tener enormes pérdidas cuando termina de liquidar su inventario pues además de no tener utilidades, corre el peligro de perder clientes que no surtir sus pedidos normalmente.

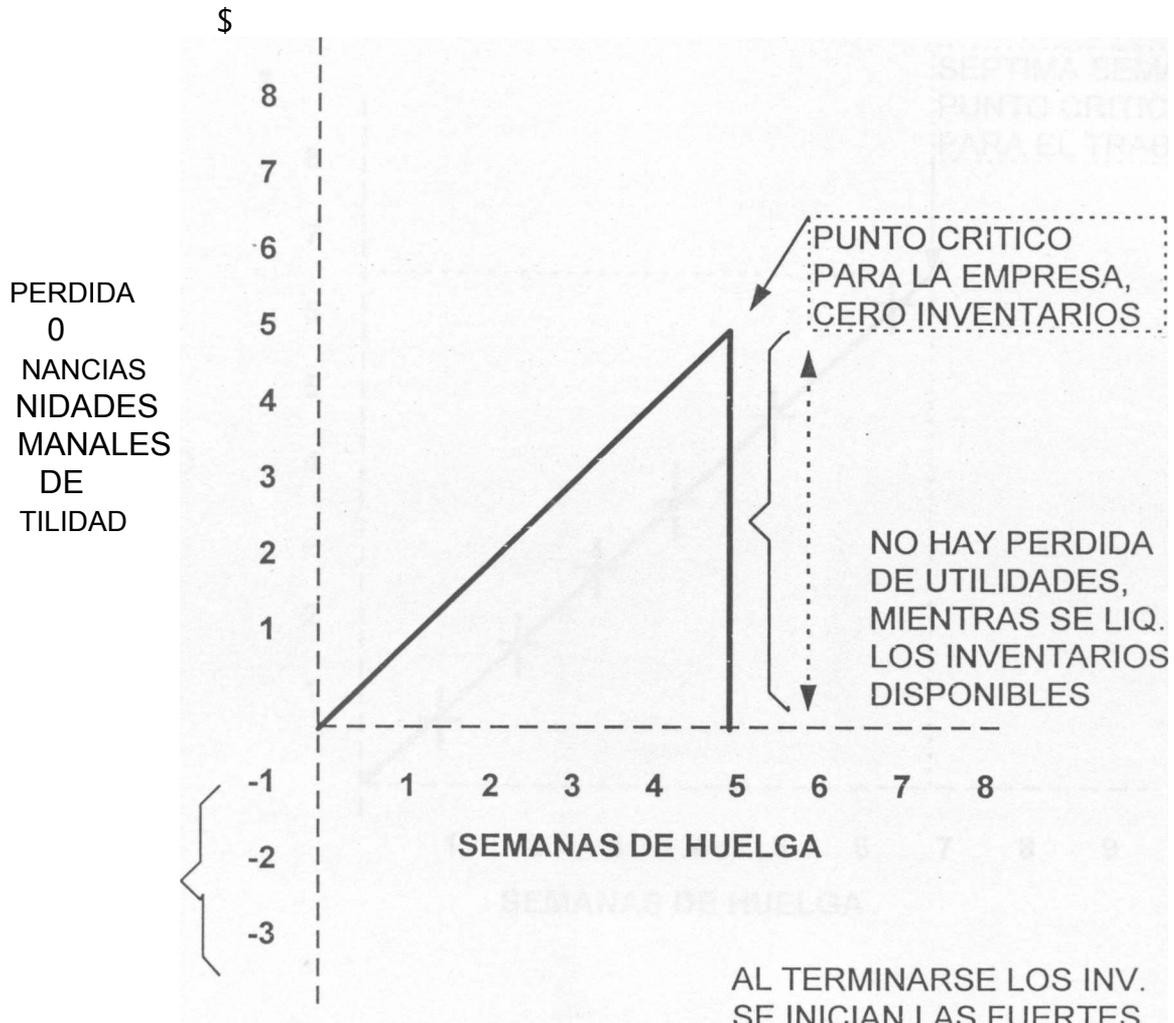
La huelga le causa a la empresa también una pérdida de prestigio o mala imagen pública, baja moral o un deterioro considerable de sus relaciones laborales, pero todos estos factores son importantes pero complicados de valorar económicamente.

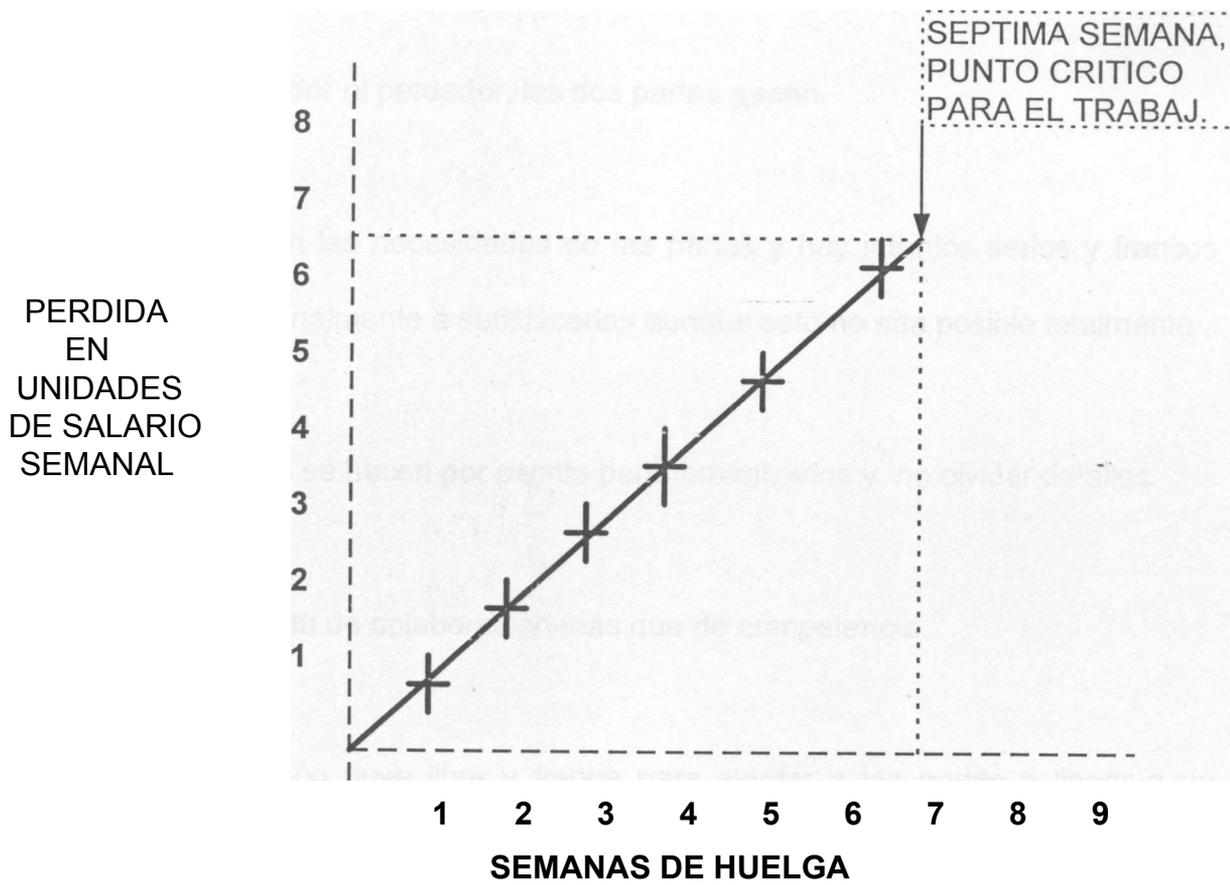
Las dos partes tienen su punto crítico que afecta su poder de negociación y su estrategia. Aquella parte que pueda tener una mayor reserva de tiempo para llegar a su punto crítico, estará en ventaja respecto de su contraria.

En otras palabras, si el sindicato resiste más tiempo para llegar a su punto crítico de desgaste psicológico y económico que la duración de los inventarios de la empresa, estará en una mejor posición o a la inversa.

Para mayor ilustración de los comentarios vertidos, en la siguientes páginas se muestran gráficas del costo de la huelga para las partes en conflicto.

COSTO DE HUELGA PARA LA EMPRESA



COSTO DE HUELGA PARA EL SINDICATO

4. UN BUEN ACUERDO, UNA BUENA NEGOCIACION

Para terminar y como resumen de este capítulo, comento a continuación lo que significa una buena negociación.

- a) No hay ganador ni perdedor, las dos partes ganan.
- b) Se entienden las necesidades de las partes y hay intentos serios y francos para llegar finalmente a satisfacerlas aunque esto no sea posible totalmente.
- c) Los acuerdos se hacen por escrito para formalizarlos y no olvidar detalles.
- d) Hay un espíritu de colaboración más que de competencia.
- e) La información fluye libre y franca para ayudar a las partes a llegar a un acuerdo.
- f) No hay lucha de personalidades, pues son más importantes los intereses que las partes representan, que los intereses personales.
- g) No hay regateo, las ofertas son reales y tratan de ajustarse a las necesidades.

h) Al terminar la negociación y llegar a un acuerdo, las dos partes tienen enormes sentimientos de satisfacción por un trabajo bien hecho.

IX. ANALISIS Y AUDITORIA LABORAL EN LA EMPRESA

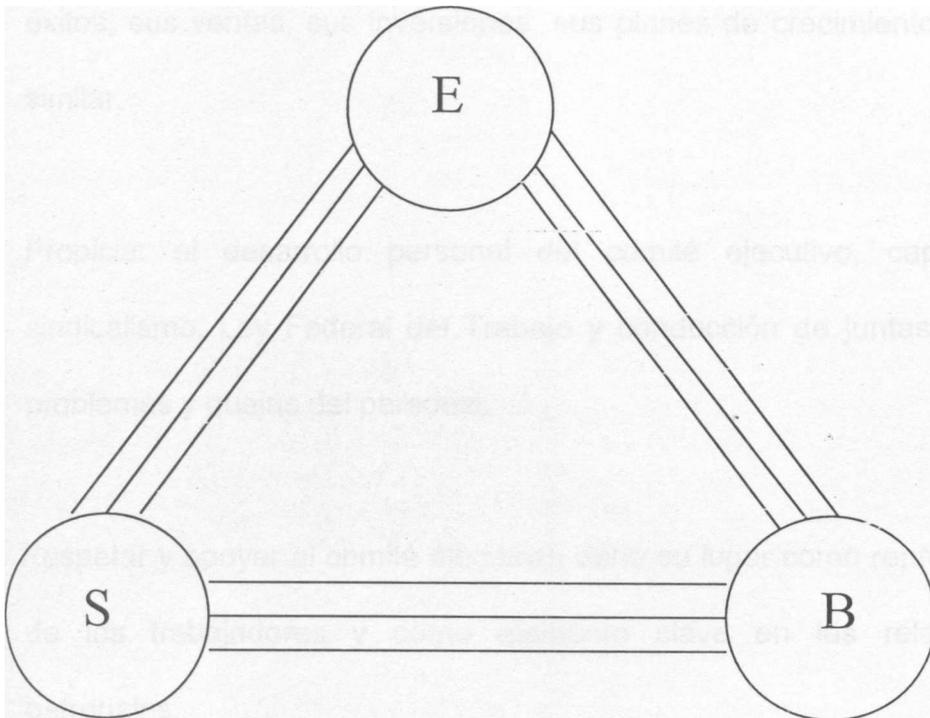
9.1 Sólidas Relaciones Laborales.

En base a una filosofía de relaciones laborales, la empresa lleva a cabo una serie de acciones orientadas a reforzar las relaciones entre los distintos elementos que intervienen en las relaciones laborales. Estos elementos son: la empresa (E); los líderes sindicales (S) y los trabajadores o la base (B).

Las relaciones entre estos elementos deberán ser muy fuertes para que exista un clima propicio para el desarrollo de actitudes de colaboración, democracia sindical, solución de los problemas de los trabajadores y preocupación por mejorar la productividad de la empresa. Esto constituye la esencia de las relaciones obrero patronales sanas.

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

La situación ideal se presenta en la figura que sigue donde vemos que existe un equilibrio de fuerzas en las relaciones entre los distintos elementos.



9.2 REQUISITOS BASICOS PARA QUE EXISTAN RELACIONES FUERTES ENTRE LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE LAS RELACIONES LABORALES.

De la empresa hacia los líderes sindicales E — S

- * Mantenerlos informados de la marcha de la empresa, sus problemas, sus éxitos, sus ventas, sus inversiones, sus planes de crecimiento e información similar.
- * Propiciar el desarrollo personal del comité ejecutivo, capacitándolo en sindicalismo, Ley Federal del Trabajo y conducción de juntas y atención de problemas y quejas del personal.
- * Respetar y apoyar al comité ejecutivo, darle su lugar como representante legal de los trabajadores y como elemento clave en las relaciones obrero patronales.
- * Mostrar interés por la labor que realizan en beneficio de sus agremiados.
- * Actuar en todo momento de manera honesta y abierta, con apego a las

De la empresa hacia la base E — B

Mostrar un interés genuino por el desarrollo del trabajador, creando condiciones de trabajo cada vez mejores de acuerdo a las posibilidades de la empresa, otorgando dichas mejoras aun antes de que el sindicato las solicite.

- * Capacitar a los trabajadores para propiciar su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.
- * Analizar y resolver los problemas de los trabajadores con firmeza pero con un enfoque de ayuda y enseñanza, más que de manera dictatorial.
- * Involucrar al sindicato tanto en la solución de los problemas de los trabajadores como en el otorgamiento de los beneficios, de modo que la empresa refuerce la relación sindicato base.
- * Fomentar las actividades y eventos en que participen tanto el trabajador como su familia.

Del sindicato hacia la empresa S ----- E

- * respetar y apoyar las disposiciones administrativas de la empresa, colaborando en la solución de problemas comunes.

- * Mantener informada a la empresa tanto de las necesidades de sus agremiados como de los problemas en potencia que se contemplan, a fin de que conjuntamente se cubran aquellas y se resuelvan éstos, según las posibilidades de la empresa.

- * Actuar en todo momento de manera honesta, abierta y con apego a las normas jurídicas aplicables.

De! Sindicato hacia la base S — B

- * Trabajar auténticamente en la atención y solución de los trabajadores, de común acuerdo con la empresa.

- * Mantener informada a la base sobre la marcha de la empresa y sobre los planes de trabajo que conjuntamente se lleven a cabo con ella.

- * Coadyuvar con la empresa en la creación de actitudes de superación entre los trabajadores, condenando actitudes que propicien o fomenten la ineficiencia y la irresponsabilidad

De la base hacia a e; sindicato B — G

* Exigir que el comité ejecutivo se dedique a la atención y solución de sus problemas.

* Apoyar y respetar las decisiones que tome el comité ejecutivo.

De la base hacia la empresa B — E

* Considerar que forman parte de la empresa y que la solución de los problemas de ésta requiere de su participación honesta y entusiasta.

* Respetar y apoyar las decisiones administrativas de la empresa.

* Participar en las actividades que directamente o conjuntamente con el sindicato realice la empresa.

Además de los requisitos básicos que como mínimo deben existir para que las relaciones laborales sean fuertes, una comunicación constante, honesta y abierta, deben ser el común denominador en esas relaciones.

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

- La empresa tiene comunicación y apoya fuertemente tanto al sindicato como a su base.

El sindicato encuentra apoyo tanto en la empresa como en su base.

El trabajador percibe que tanto su sindicato como la empresa le ayudan a resolver sus problemas.

9.3 SITUACIONES PROBLEMA EN LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES

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

- * La empresa cree en el sindicalismo y pugna por la preparación de sus líderes y por el desarrollo integral de sus trabajadores.

- * El sindicato cree en su misión y genuinamente se preocupa por el bienestar de sus agremiados y por la marcha eficiente de la empresa.

- * Los trabajadores ven que su sindicato y la empresa los toman en cuenta, se preocupan por ellos y resuelven sus problemas de acuerdo a sus posibilidades.

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

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

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

Relaciones muy fuertes Relaciones débiles

Relaciones fuertes Relaciones muy débiles

Conforme las relaciones entre los elementos van debilitándose y por consiguiente deteriorándose, la posibilidad de los problemas obrero patronales aumenta.

SITUACION 1

RELACIONES EMPRESA BASE MUY DEBILES Y RELACIONES SINDICATO
BASE DEBILES.

Características de esta situación:

- * existen muy fuertes relaciones empresa sindicato y aquí generalmente la empresa se preocupa de otorgar privilegios al comité ejecutivo y principalmente al secretario general. Piensa que de esta manera está asegurando la tranquilidad obrero patronal y, aunque así sucede, es sólo en el corto plazo. Esta situación también se caracteriza por una manipulación por parte de la empresa al sindicato

- * Al obtener privilegios y canongías, generalmente los líderes sindicales descuidan a su base. Como es necesario cubrir las apariencias existen relaciones con la base pero éstas se van debilitando. *

- * Pensando que con la lealtad y apoyo de los líderes sindicales las relaciones obrero patronales sanas están aseguradas, la empresa descuida su relación con la base. Generalmente la relación empresa base es muy débil y se caracteriza por actitudes y acciones dictatoriales por parte de la empresa.

PROBLEMAS EN POTENCIA DE LA SITUACION 1

- * La base, con razón, desconfía de su propio sindicato y de la empresa. No es raro que impugnen las decisiones de sus líderes y que desarrollen actitudes agresivas hacia la empresa, sobre todo en asuntos críticos.

- * Conforme el tiempo pasa los líderes van perdiendo el apoyo de su base y el debilitamiento de esta relación propicia la infiltración de elementos no afines al sindicato y a la empresa.

- * Las relaciones laborales se caracterizan por una falta de colaboración por parte de la base, misma que puede llegar al tortuguismo en casos extremos

SITUACION 2

RELACIONES EMPRESA SINDICATO MUY DEBILES Y SINDICATO BASE DEBILES.

Características de la situación 2

* Existen fuertes relaciones entre la empresa y la base. La empresa se preocupa genuinamente de atender y resolver los problemas de los trabajadores. Piensa que de esta manera asegura la tranquilidad obrero patronal. Al igual que en la situación 1, esto se garantiza a corto plazo y posiblemente hasta mediano plazo.

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

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

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

PROBLEMAS EN POTENCIA DE LA SITUACION 2

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

- * Al encontrar los trabajadores todo su apoyo en la empresa, se debilita su relación con el sindicato. Su preparación y conciencia sindical son escasas y pueden por lo tanto ser manejados por líderes externos.
- * El sindicato desarrolla actitudes agresivas hacia la empresa y sin importarle la base, buscará reforzar su posición por fuera.

SITUACION 3

RELACIONES EMPRESA BASE MUY DEBILES Y EMPRESA SINDICATO DEBILES

Características de la situación 3

- * Existen muy fuertes relaciones sindicato base y aquí generalmente la empresa no presta mucha atención a sus asuntos obrero patronales. El sindicato tiene la representación y el apoyo real de la base.
- * Generalmente en esta situación existe una relación débil empresa sindicato y la empresa no se preocupa por sus trabajadores. Es el sindicato quién capitaliza cualquier logro *
- * La base hará lo que el sindicato decida.

Problemas en potencia de la situación 3

- * Al no existir muy fuertes relaciones sindicato base y ser débiles las demás relaciones, la empresa tiene pocas posibilidades de influir positivamente a la base.

- * En asuntos críticos será el sindicato el que fije la pauta a seguir

- * Surgirán constantemente problemas de menor y mayor importancia. Esta situación se caracteriza por un alto volumen de quejas y conflictos obrero patronales

SITUACION 4

RELACIONES EMPRESA SINDICATO Y EMPRESA BASE MUY DEBILES,
RELACIONES SINDICATO BASE DEBILES.

Características de la situación 4

- * En esta situación, siendo las relaciones empresa sindicato y empresa base muy débiles, todo puede pasar. Generalmente la empresa no tiene idea de como manejar sus relaciones obrero patronales.

* El sindicato no tiene el apoyo de la base ni tampoco su representación.

* La base se siente sin apoyo por parte de la empresa y del sindicato.

Problemas en potencia de la situación 4

* Esta situación propicia cualquier tipo de infiltración

* Generalmente existen problemas de identidad entre los tres elementos de las relaciones obrero patronales, pero a corto plazo, por raro que parezca, el clima laboral es tranquilo.

Se trata de una bomba de tiempo que no se sabe cuando va a explotar. *

* Se van incubando resentimientos hacia la empresa y hacia los líderes sindicales por parte de la base. La empresa se queja del sindicato y de sus trabajadores pero no hace nada por mejorar la situación. El sindicato a su vez se queja de la empresa y de la base sobre la que no tiene poder.

9.4 EFECTOS DE LAS SITUACIONES PROBLEMA

Cada una de las situaciones problema anteriormente mencionadas implica una cierta posibilidad de infiltración de líderes con intereses ajenos a los de la base, de la empresa e incluso a veces hasta del sindicato. En cada situación existe también un determinado grado de resentimiento de la base hacia la empresa y hacia el sindicato. Esta posibilidad de infiltración y el grado de resentimiento representa sólo una apreciación particular, basada en observaciones hechas en un buen número de empresas. En el caso particular de cada empresa es conveniente que la misma haga su evaluación de acuerdo con sus propios valores.

En los casos problema analizados, no importa en cual de las cuatro situaciones se encuentre la empresa, tarde o temprano surgirán graves problemas de tipo sindical laboral. La manera de disminuir considerablemente la posibilidad de que ocurran será reforzando las relaciones entre cada uno de los elementos hasta llegar a la relación ideal.

Cada empresa deberá analizar sus prácticas en materia de relaciones obrero patronales y determinar en que situación se encuentra.

9.4 COMITES DE RELACIONES LABORALES

En algunas empresas con objeto de asegurar por parte de la empresa una atención más rápida y efectiva de los problemas que surgen en la base, se establecen comités de relaciones laborales que operan sobre las siguientes bases.

En cada departamento o unidad de trabajo, el jefe del mismo actúa por parte de la empresa como el responsable de resolver la mayor parte de los problemas obrero patronales que surjan en la unidad de trabajo a su cargo. Igualmente, el sindicato nombra un representante encargado de analizar y resolver los problemas de sus agremiados en esa unidad de trabajo. Ambos se coordinan pero es el jefe de la unidad de trabajo quién despliega la iniciativa en la atención y solución de los problemas de sus subordinados, canalizando y capitalizando todas las decisiones de la empresa que representan un beneficio para el personal de su departamento.

La empresa le otorga toda la responsabilidad y autoridad en el manejo de los problemas obrero patronales que surgen entre su personal, le adiestra para resolverlos eficientemente y le pide cuentas de su desempeño en este campo. Se establece claramente que tiene, entre otras, la responsabilidad total del manejo

de tales problemas y de crear un clima que propicie la colaboración de su personal en el logro de los objetivos de la empresa.

Sólo en los problemas más críticos acude a la Gerencia de Recursos Humanos en busca de ayuda o asesoría. Asimismo, el representante sindical del departamento acude a su comité ejecutivo sólo por excepción.

De esta manera la línea se responsabiliza de la atención y solución de sus problemas obrero patronales y utiliza a la Gerencia de Recursos Humanos como asesor en casos complicados.

Con este enfoque se asegura que los problemas se atiendan y se resuelvan precisamente en su propia fuente y que la base respete y aprecie al jefe del departamento con quién tiene contacto diario. Es además una de las acciones más efectivas para reforzar las relaciones empresa base y empresa sindicato

CONCLUSIONES

Después de reseñar los antecedentes históricos del CONTRATO COLECTIVO, examinar su naturaleza jurídica, sus elementos y los aspectos más relevantes del proceso de su análisis, planeación y negociación, creo estar en la situación de proponer, a manera de síntesis, las siguientes conclusiones:

- I. **EI CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO** es una institución que han recogido más de setenta países del mundo actual y se traduce como un instrumento conveniente, y a veces necesario para la defensa de los intereses de los trabajadores que por cierto no tienen muchas otras opciones para mejorar sus expectativas de vida.

- II. Se le ha denominado generalmente **CONVENCION COLECTIVA o PACTO PROFESIONAL DE TRABAJO**, y es o representa el conjunto de disposiciones que establecen y reglamentan las relaciones obrero patronales en las empresas, en forma congruente con las necesidades económicas de las partes involucradas.

- III. Sobre la naturaleza jurídica del **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**, han sido innumerables las opiniones y estudios que se han realizado.

Resumiendo, puede afirmarse que existen dos tendencias generales: una admite que es efectivamente un contrato, aunque con características " sui generis ", y la otra, que lo considera una convención que establece determinados intereses que pueden posteriormente ser regidos o reglamentados por el contrato individual de trabajo.

III. Se puede considerar al **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO** como normativo al establecer condiciones de trabajo y al propio tiempo tiene ejecutoriedad, ya que sus disposiciones son de obligatoria y exacta observancia, con características especiales como son que sus disposiciones no pueden extenderse a los trabajadores de otras empresas que son similares y que las mismas se extienden a todos los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa o empresas donde rige, aunque dichos trabajadores no formen parte del sindicato titular del contrato.

IV. Es también un instrumento solemne porque tiene que cumplimentar una serie de formalidades cuya falta de cumplimiento puede acarrear su nulidad.

V. Cumple una función social importante, tal vez fundamental para la colectividad pues también tiene por objeto darle garantías de orden, estabilidad y paz a las relaciones obrero patronales

VI. En la celebración del **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO** deberá tenerse siempre presente que sus disposiciones regirán únicamente para el futuro, no podrá afectar derechos adquiridos de los trabajadores ni prestaciones ya devengadas y no podrá referirse a trabajadores individualmente determinados

VII. Si en el **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO** se consigna algún reajuste de personal, se hará respetando el escalafón de los trabajadores a fin de que sean reajustados los de menor antigüedad.

VIII. Una de las principales fuentes de los conflictos laborales en las empresas es la relacionada con el **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**, ya sea por que el patrón se niegue a celebrarlo por vez primera con el sindicato que exista en su empresa o bien porque ya habiendo celebrado un **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**, viola alguna o algunas de las cláusulas contenidas en él.

IX. - Prácticamente todas las negociaciones deben contar con un **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO** , sin importar el número de trabajadores que existan en el establecimiento pues la ley laboral permite que un sindicato industrial o gremial, ajeno por completo a la empresa, formule un

emplazamiento a huelga demandando precisamente la celebración y firma de un **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**.

- X. Resulta evidente que estos sindicatos ajenos a la empresa no tienen "legitimación " para ejercer el derecho de huelga en caso de no celebrar con ellos el patrón un **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**, pero las autoridades del trabajo no siempre consideran estos argumentos y por ello han proliferado los mal llamados " **CONTRATOS DE PROTECCION** " que surten el efecto de " proteger " al patrón contra un emplazamiento de un sindicato ajeno a la empresa y que por tal razón se denominan emplazamientos " fantasmas " porque no existen trabajadores afiliados al sindicato emplazante.

La ley no permite que una empresa que tenga celebrado y registrado un **CONTRATO COLECTIVO** con un sindicato pueda ser emplazada por otro sindicato, constituyendo así una especie de garantía de seguridad jurídica a cargo de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

- XI. Pueden legalmente existir en una misma empresa o establecimiento varios sindicatos, lo que en la práctica ocasiona con frecuencia conflictos intergremiales que a veces afectan la marcha normal y armonía de la actividad laboral en propio centro de trabajo.

- XII.** Las empresas deben poner el mayor interés en analizar y planear adecuadamente la negociación de su **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO** para evitar, como mencionábamos en la introducción tener que tomar decisiones equivocadas, y lo que es peor, con conciencia plena de que se fallo en este proceso. En la actualidad no es posible para la mayoría de las empresas incurrir en costos innecesarios por equívocos de esta naturaleza.
- XIII. EI CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO** bien entendido y **ADMINISTRADO** , puede transformarse en una herramienta de apoyo a la producción, pues el problema para las empresas mexicanas en el futuro inmediato no será solo de tipo económico sino de recursos humanos y no porque no existan disponibles elementos capacitados técnicamente en el mercado de trabajo, sino porque para competir en los mercados internacionales se requiere de alta productividad que no se puede lograr sin un clima laboral propicio para ello y no al contrario.

A P E N D I C E

CASO AUTENTICO DE VALORACION ECONOMICO ADMINISTRATIVA DE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, SU TERMINACION Y SUSTITUCION.

INTRODUCCION

Hasta 1990, la empresa YORK AIRE S.A. se significó como una coinversión entre accionistas mexicanos y norteamericanos, a la postre dueños de la patente del equipo de aire acondicionado del mismo nombre.

En ese año se dio el caso de que los socios norteamericanos tomaron el control total de la mencionada empresa y uno de sus primeros objetivos fue la evaluación económica del contrato colectivo vigente en esa época, misma que no fue considerada adecuada y de inmediato buscaron alternativas de modificación.

El autor de esta tesis tuvo el honor de prestar sus servicios para esa empresa como Jefe de Relaciones Laborales de 1981 a 1987 y como Gerente de Relaciones Industriales de 1990 a 1992 y por esa razón fui responsable del análisis y negociación del contrato colectivo de trabajo en su proceso normal y en el caso que presento en este apéndice de la terminación del contrato.

A continuación transcribo el reporte original que entregué a la dirección de la empresa, respetando el texto literal del documento intentando transmitir la perspectiva auténtica del momento. Me disculpo por anticipado de las fallas de redacción y estilo literario que por otra parte no es el objetivo de este trabajo.

ANTECEDENTES

I. Es de todos conocida la situación por la que pasa nuestra empresa; el incumplimiento del pronóstico de ventas con el obligado incremento del inventario origina problemas financieros que necesitamos resolver en el menor tiempo posible antes de que el problema se vuelva irreversible.

Independientemente de la labor que seguramente desarrollará el área comercial para incrementar las ventas, desde el punto de vista de Relaciones Industriales, la cuestión sindical contractual debe ser seriamente analizado pues existen condiciones adversas a la productividad que pueden modificarse.

En efecto, el contrato colectivo de York Aire S.A. data de 1968 y desde esa fecha al momento actual se han incrementado las prestaciones en número y costo provocando en cada revisión una mayor carga administrativa para su control y un mayor impacto económico tanto en el costo de producción como en los gastos generales de fabricación.

Este doble incremento periódico origina que se pierda paulatinamente competitividad por lo que considero necesario oportuno y hasta indispensable replantear el contrato colectivo de York Aire S. A. como una aportación al desarrollo de la empresa.

2. SITUACION ACTUAL Y EL ASPECTO ECONOMICO.

En el contrato colectivo vigente existen 80 cláusulas de las cuales 21 son de impacto económico por el costo que implican.

Cabe señalar que algunas cláusulas contienen dos costos diferentes o incluso existe alguna que se refiere a tres conceptos diferentes.

Adicionalmente, existen tres situaciones de gran impacto financiero que si bien no se consignan en el contrato expresamente, pueden considerarse como parte de él, debido a la legislación laboral en nuestro país que reconoce valor pleno a la costumbre.

Estos casos son:

Pago de la empresa del impuesto sobre producto del trabajo que corresponde a los trabajadores.

* Jornada laboral semanal de 46:30 horas en lugar de las 48:00 horas que señala la Ley Federal del Trabajo.

* 5 miembros del comité ejecutivo sindical que no laboran.

Lo anterior se puede percibir mejor en la tabla siguiente.

**ANALISIS ECONOMICO DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
BASE PARA EL CALCULO; 180 TRABAJADORES.**

SALARIO PROMEDIO \$18,780.00

NO. CLAUSULA	CONCEPTO	COSTO ACTUAL
		[000]
06	Bonificación por trabajar en segundo y tercer turno.	\$20,000.00
18	Aniversario sindical \$25 x 180 trabajadores	\$5,000.00
18	Días de descanso adicionales a los que señala la Ley.	\$30,000.00
20	Prima vacacional	\$30,000.00
21	Pago especial por vacaciones	\$20,000.00
24	Aguinaldo (30 días)	\$107,000.00

37 Cuota de CIMA de los sindicatos a los trabajadores.	\$60,000.00
38 Subsidio comedor	\$60,000.00
39 Bonos de despensa	\$140,000.00
41 Comida aniversario sindical	\$11,000.00
42 Ropa de trabajo	\$44,000.00
43 Deportes	\$30,000.00
44 Premio sindical	\$115,000.00
44 Premio anual de asistencia	\$25,000.00
46 Bono navideño (despensa)	\$29,000.00
48 Transporte	\$345,000.00
71 Becas hijos de trabajadores	\$16,000.00

ISPT a cargo de los trabajadores	\$70,000.00
----------------------------------	-------------

Jornada semanal reducida	\$33,000.00
--------------------------	-------------

Comité sindical improductivo	\$75,000.00
------------------------------	-------------

total: \$1,315,000.00

3. LA CUESTION ADMINISTRATIVA

Señalábamos en el punto anterior que el contrato colectivo tiene 88 cláusulas de las cuales 21 son de orden económico y el resto se pueden considerar como administrativas e implican tareas de control y supervisión.

En el primer caso encontramos como ejemplo de cláusulas administrativas la número 69 que señala: " La empresa está de acuerdo en conceder por dos ocasiones en el mes de calendario una tolerancia de treinta minutos de retraso a su llegada al trabajo sin perder salario ni el premio por puntualidad y asistencia semanal y anual, siempre y cuando dicho personal se traslade por medios ajenos al transporte de la empresa...."

Resulta evidente el control administrativo que requiere esta cláusula y existen muchas más en estas condiciones.

En el segundo caso podemos mencionar para mayor ilustración de las trabas en la eficiencia de la planta, las cuestiones planteadas en la cláusula 7 que expone lo que sigue:

La empresa podrá mover a los trabajadores de un puesto a otro según su capacidad y aptitudes, de preferencia únicamente cuando la actividad sea baja en el puesto del trabajador en cuestión, en cuyo caso dentro de lo posible sea removido a un puesto similar...."

Si complementamos esta cláusula 7 con la 74 que establece 12 categorías y también si relacionamos la cláusula 75 que señala 76 puestos diferentes, comprenderemos fácilmente el verdadero laberinto que el supervisor debe cruzar para realizar un cambio de puesto de un trabajador.

4. DIAGNOSTICO LABORAL

El comité ejecutivo sindical está formado en este momento por elementos relativamente sanos con quienes se puede trabajar y obtener buenas negociaciones en base a la magnífica relación que se ha desarrollado con ellos de varios años atrás, Incluso hemos realizado movimientos de personal sin cumplir con el contrato estrictamente o bien hemos separado personal de la empresa en cantidades relevantes para su membresía sin mayores problemas.

No obstante lo anterior, no podemos olvidar que los trabajadores presionan a sus dirigentes sindicales y si la empresa continua exigiendo al mismo comité sindical es muy probable que en el corto plazo cambien de actitud y se presenten problemas laborales que hasta la fecha no se han manifestado.

Algo semejante podemos apreciar en la base de trabajadores en el sentido de que no han manifestado oposición a movimientos de personal indiscriminados pero considero que es una situación que no debe mantenerse por tiempo indefinido.

En condiciones normales, los trabajadores se manifiestan renuentes a cambiarse de puesto o de departamento con todo el apoyo del sindicato si no es como lo marca el contrato colectivo en vigor. Igualmente se niegan a obedecer de toda persona que no sea el supervisor del departamento involucrado o bien a realizar tareas que según ellos no les corresponden.

En conclusión, mi diagnóstico es que tanto el comité ejecutivo como el personal, han cooperado temporalmente pero por menos tiempo del que podría pensarse y, finalmente, recomiendo la terminación del contrato colectivo aprovechando la situación existente tanto con la base de trabajadores como con el comité ejecutivo del sindicato.

Por otra parte, es importante señalar que contamos con el apoyo de la Federación Nacional de Sindicatos Independientes para un cambio de este tipo, apoyo sin el cual sería muy complicada su instrumentación.

En condiciones normales, los trabajadores se manifiestan renuentes a cambiarse de puesto o de departamento con todo el apoyo del sindicato si no es como lo marca el contrato colectivo en vigor. Igualmente se niegan a obedecer de toda persona que no sea el supervisor del departamento involucrado o bien a realizar tareas que según ellos no les corresponden.

En conclusión, mi diagnóstico es que tanto el comité ejecutivo como el personal, han cooperado temporalmente pero por menos tiempo del que podría pensarse y, finalmente, recomiendo la terminación del contrato colectivo aprovechando la situación existente tanto con la base de trabajadores como con el comité ejecutivo del sindicato.

Por otra parte, es importante señalar que contamos con el apoyo de la Federación Nacional de Sindicatos Independientes para un cambio de este tipo, apoyo sin el cual sería muy complicada su instrumentación.

5. EL OBJETIVO ESTRATEGICO

Se recomienda terminar el contrato colectivo actual y sustituirlo con uno celebrado con el Sindicato Industrial de Trabajadores de Nuevo León de la Federación Nacional de Sindicatos Independientes con salarios y prestaciones dentro de un marco competitivo en el entorno de la empresa.

La nueva situación implicaría contar con personal mixto, pretendiendo lograr los siguientes beneficios:

- a) Incrementar la eficiencia del personal y por consiguiente de la planta al tener y trabajadores más versátiles y con otra disposición frente al trabajo.
- b) Reducción sustancial del costo de producción y de los gastos generales de fabricación.
- c) Reducir la carga administrativa del control del contrato al tener cláusulas más simples y en menor cantidad.

®) >?iayor control laboral y sindical al estar el comité ejecutivo en la propia Federación Nacional de Sindicatos independientes y no en la empresa pues en ella existirán solamente delegados.

e) Ser competitivos dentro de un plazo estimado de 20 años.

5. RELACIÓN COSTO BENEFICIO

- a) La liquidación del contrato implica la liquidación de los trabajadores. Al momento actual, liquidar a 180 trabajadores activos representa una erogación de 930 millones de pesos.

- b) Esta erogación se recupera en ocho meses

- c) El retorno sobre la inversión se puede apreciar mejor observando la tabla siguiente donde se especifica el costo actual, el costo propuesto y el ahorro obtenido.

YORK INTERNATIONAL MEXICO
EXPENSES REDUCTION
MONTERREY PLANT
180 WORKERS
(annual)

ITEM	180 W Befo re	180 w New,' Contract	Savings
Shift bonus	6,700	-	~ 6,700
Union party	5,350	-	5,350
Contractual holidays	10,000	1,415	8,585
Vacation premium and compensation	16,700	3,000	13,700
Xwas bonus	36,000	24,000	12,000
Social Security	20,000	-	20,000
Cafeteria	20,000	10,000	10,000
Food Bonus	47,000	22,000	25,000
Uniforms	15,000	-	15,000
Company sports	10,000	5,000	5,000
Attendance bonus (week)	39,000	-	39,000
Attendance bonus (bonus)	8,000	8,000	-
Xwas food bonus	10,000	5,000	5,000
Scholarships	5,000	2,500	2,500
Transportation	115,000	67,000	48,000
Income tax	24,000	-	24,000
Hrs. Workweek 48 vrs 46:30	11,000	-	11,000
Union Stewards Full time (1 vrs. 5)	25,000	5,800	19,200
	423,750	153,715	270,035

6. EL NUEVO CONTRATO

El nuevo contrato sirve para reducir sustancialmente los costos y gastos de operación para ubicarnos dentro del mercado de la zona donde nos encontramos.

Para mayor ilustración de lo anterior en la página siguiente mostramos las prestaciones legales y extralegales que se contemplan en el nuevo contrato.

PRESTACIONES EN NUEVO CONTRATO (38 Cláusulas)

Días festivos :	Viernes Santo
Vacaciones :	Días que marca la ley
Prima Vacacional:	35%
Aguinaldo:	18 días
Despensa:	30,000 pesos/mes/trab.
Becas:	5'000,000 anuales
Seguro de vida :	6'000,000
Pensión de asistencia :	50,000 Bimestrales
Defunción familiar:	250,000 y dos días premiso

t

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas. México , 1991.

BYARS, Lloyd L. Administración de Recursos Humanos. Editorial
Interamericana . México , 1987.

BERMUDEZ CISNEROS , Miguel. Las Obligaciones en el Derecho
del Trabajo. Cárdenas Editor. México , 1981

BORRELL NAVARRO , Miguel. Análisis Practico y Jurisprudencial
del Derecho Mexicano del Trabajo. Editorial Sista , México
1992.

CABANELLAS , Guillermo . Los Conflictos Colectivos de Trabajo
y su Solución. Editorial Heliasta . Buenos Aires , 1980.

CASTOREÑA , Jesús . Manual de Derecho Obrero . Ediciones de
la U.N.A.M. . México , 1959.

CAVAZOS FLORES , Baltazar. Nueva Ley Federal del Trabajo.

Editorial Trillas . México , 1986.

CLIMENT BELTRAN , Juan .Lev Federal del Trabajo. Editorial

Esfinge . México , 1990.

CORDOVA ROMERO, Francisco . Derecho Procesal del Trabajo .

Cárdenas Editor. México , 1991.

DE BUEN LOZANO , Néstor. Derecho del Trabajo . Editorial

Porrúa . México , 1986.

DE BUEN LOZANO , Néstor. Organización y Funcionamiento de los Sindicatos .

Editorial Porrúa . México , 1986.

DE LA CUEVA , Mario . El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo .

Editorial Porrúa. México , 1986 .

GUERRERO , Euquerio. Manual de Derecho del Trabajo. Editorial

Porrúa . México , 1981 .

IZQUIERDO Y DE LA CUEVA ,Ana Luisa . El Humanismo Jurídico de Mario de la

Cueva. Editorial Fondo de Cultura Económica .

México , 1994.

KROTOSCFIIN , Ernesto. Manual de Derecho del Trabajo. Ediciones

De Palma . Buenos Aires , 1987.

MULLER DE LA LAMA, Enrique. Dirección de Relaciones Laborales.

Editorial Trillas. México , 1993.

MUÑOZ RAMON .Roberto. Derecho del Trabajo. Editorial Porrúa .

México , 1983 .

RAMIREZ FONSECA , Francisco .Ley Federal del Trabajo . Edito-

rial PAC . México , 1987

RAMOS , Eusebio . Derecho Sindical Mexicano. Cárdenas Editor.

México , 1978.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial

Prentice Hall. México , 1990

ROSS GAMEZ , Francisco . Derecho Procesal del Trabajo.Cárdenas

Editor. México , 1986 .

SIBSON, Robert E. Administración de Sueldos y Salarios. Editorial Técnica.

México , 1987

TJENSWOLD , Reynold O. Understanding Collective Bargaining

Desmond Brothers . New York , 1988 .

TRUEBA URBINA , Alberto . Nuevo Derecho del Trabajo. Editorial

Porrua . México , 1970 .

WERTHER, William B. Administración de Recursos Humanos. Editorial Me Graw

Hill. México, 1991