

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGIA



**“TECNICAS EN LA SIMPLIFICACION DE LA
NEGOCIACION COLECTIVA EN MATERIA LABORAL”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN DERECHO LABORAL**

P R E S E N T A :

LIC. SALVADOR HUGO AZPILCUETA GONZALEZ

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DEL 2003

TECNICAS EN LA SIMPLICACION DE LA
NEGOCIACION COLECTIVA EN MATERIA LABORAL

TM
K1
FDYC
2003
.A96



1020149188

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGIA**



**“TECNICAS EN LA SIMPLIFICACION DE LA
NEGOCIACION COLECTIVA EN MATERIA LABORAL”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN DERECHO LABORAL**

P R E S E N T A .

LIC. SALVADOR HUGO AZPILCUETA GONZALEZ

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DEL 2007

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA

MAESTRIA EN DERECHO LABORAL

TESIS: **"TECNICAS EN LA SIMPLIFICACION DE LA
NEGOCIACION COLECTIVA EN MATERIA LABORAL"**

LIC. SALVADOR HUGO AZPILCUETA GONZALEZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, OCTUBRE DE 2003

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO PRIMERO: LA NEGOCIACION COLECTIVA	5
1.1.- Definición, Orígenes y Naturaleza de la Negociación Colectiva.	5
1.2.- Origen y Fases Iniciales de la Negociación Colectiva	16
1.3.- Procedimientos y Organos de Negociación.	22
CAPITULO SEGUNDO: LOS NIVELES DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.	27
2.1.- La Unidad de Negociación.	27
2.2.- Unidad de Negociación y Concepto de Negociación Colectiva.	33
2.3.- Análisis para la Explicación de la Negociación Colectiva.	39
CAPITULO TERCERO: LOS SUJETOS DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.	45
3.1.- Antecedentes sobre la Negociación Colectiva.	45
3.2.- Sistemas Colectivos de Negociación.	47
3.3.- La Dudososa Relación entre el Contenido y el Nivel de Negociación.	49
3.4.- La “Calidad” de la Negociación Colectiva como Factor Propicio para la Negociación de otros Niveles.	53
CAPITULO CUARTO: PREPARACION FORMAL Y MATERIAL DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.	56
4.1.- La Negociación Contractual Colectiva.	56
4.2.- La Planeación Contractual Colectiva.	58
➤ Organización y Funciones del Departamento de Relaciones Laborales.	61
➤ Conflictos Obrero - Patronales. Casuística Laboral.	62
➤ Relaciones Empresa. Personal No Sindicalizado.	62
➤ Tendencias en las Negociaciones	63

CAPITULO QUINTO: ANALISIS LABORALES DIVERSOS.	66
5.1.- Sindical.	66
5.2.- Composición de la Fuerza de Trabajo.	67
5.3.- Entorno.	68
5.4.- Proceso de Planeación.	69
5.5.- Factores Externos y de Competencia.	70
5.6.- Capacidades y Oportunidades.	71
CAPITULO SEXTO: LA NEGOCIACION COLECTIVA. SUS ASPECTOS HUMANOS.	73
6.1.- El enfoque “Ganar-Perder”.	73
6.2.- El enfoque “Ganar-Ganar”.	74
6.3.- Análisis de la Teoría y Enfoque que como Control se Utiliza en la Dirección.	76
6.4.- Análisis de la Teoría.	78
6.5.- Como Lograr una Sólida Relación Laboral.	80
CAPITULO SEPTIMO: OPORTUNIDAD PARA EL INICIO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.	82
7.1.- Preparación de las Sesiones Motivo de la Negociación del Contrato Colectivo.	82
7.2.- Estrategia para el Inicio de una Efectiva Negociación Colectiva.	89
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA	102

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo de investigación, analizaremos detenidamente la conveniencia en la utilización de diversas técnicas o prácticas que nos permitan realizar una eficaz simplificación en la negociación de la revisión de un contrato colectivo de trabajo. Para ello, emplearemos algunos ejemplos con los que se podrá soportar y demostrar la situación actual y real de una empresa con el propósito de concientizar a la representación sindical que la empresa actúa en forma honesta y que sus ofrecimientos se ajustan plenamente a la realidad.

Otro aspecto también de relevante importancia que gira en torno a este trabajo y que es base fundamental en la utilización de técnicas de revisión contractual, es el que atañe al aspecto social y que se traduce en el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, de la recuperación del poder adquisitivo de su salario y obviamente, a una mejor estabilidad de su empleo y productividad para la empresa.

En nuestro sistema legal laboral, no existen parámetros base que nos permitan dar inicio a una adecuada y efectiva planeación respecto de las técnicas a utilizar para proceder a la revisión de un contrato colectivo de trabajo. En los artículos 399 y 399 bis de nuestra legislación laboral, se prevé por el legislador que el pliego petitorio deberá presentarse al patrón por lo menos con sesenta días de anticipación a la fecha establecida para la revisión del

contrato colectivo de trabajo, sin embargo, en los dispositivos legales de referencia no se restringe esa temporalidad propiciando la práctica abusiva de algunas tácticas sindicales especialmente cuando se solicita la revisión con emplazamiento a huelga. Consideramos, que debe existir alguna modificación a esos preceptos legales a efecto de limitar el término máximo de antelación, además de la fijación de algunos parámetros procedimentales para la reconsideración obligatoria del clausulado contenido en el contrato, buscando siempre la estabilidad entre los factores productivos.

La negociación de un contrato colectivo de trabajo en cualquier empresa reviste una particular importancia, ello, en virtud de que constituye una "herramienta" muy valiosa en las relaciones obrero-patronales. Su importancia, exige de las empresas una adecuada planeación en todos los aspectos que es necesario analizar y estudiar para lograr una negociación contractual que por un lado restituya al trabajador la pérdida del valor adquisitivo de su salario y de ser posible, una mejora en su nivel de vida, y por otro lado, que ello no comprometa los intereses de la empresa que pueda afectar su productividad y la buena marcha en sus operaciones.

Lograr este equilibrio, la mayoría de las veces no es una tarea fácil, toda vez, que esto significa llegar a una mesa de negociaciones muchas veces con intereses opuestos entre la empresa y el sindicato, ello, en ocasiones da lugar a agrias y

tediosas discusiones, las que se vuelven aún más difíciles para la empresa, cuando en la misma, no existe una adecuada planeación de la negociación del contrato colectivo de trabajo.

Uno de los objetivos principales de este trabajo, tiene como finalidad la estructuración y fijación ordenada de reglas que nos permitan de común acuerdo establecer las bases que den inicio a una adecuada y eficaz planeación de la revisión contractual en alguna empresa u organización que nos permita la fijación de las nuevas condiciones de trabajo que habrán de regir en un nuevo período de vigencia de dicho instrumento legal.

En la práctica, la revisión contractual se inicia a través de la preparación y actualización de una serie de información que es absolutamente necesaria para dar contestación al pliego petitorio presentado por el sindicato a la empresa, el cual, con fundamento en lo establecido por los artículos a que se hizo referencia con anterioridad, deberá presentarse con treinta y sesenta días de anticipación a la fecha establecida en el contrato colectivo para su revisión, lo anterior, según sea el caso, pues puede tratarse de una revisión simple, es decir, únicamente salario, o de una revisión integral donde se revisará tanto salario como prestaciones.

Este trabajo de investigación será básicamente de tipo documental y el método que utilizaremos será el deductivo, ello, a través de la recopilación de experiencias adquiridas en diversas

revisiones contractuales, por lo que se tratará de plasmar las técnicas concluyentes utilizadas en revisiones exitosas para ambos factores de la producción.

CAPITULO PRIMERO:

1.- LA NEGOCIACION COLECTIVA

1.1 Definición, Orígenes y Naturaleza de la Negociación Colectiva. Podemos definir a las negociaciones colectivas, como aquellas que se efectúan entre un empleador, un grupo de empleadores, por una parte, y una o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con objeto de llegar a un acuerdo sobre las condiciones de trabajo y de contratación. Cuando no existe una organización representativa de los trabajadores, pueden intervenir en las negociaciones representantes de los trabajadores debidamente elegidos y autorizados por éstos conforme a lo dispuesto por la legislación nacional vigente. Es importante, precisar ciertos puntos de la definición anterior, por lo siguiente: El primero, es el requisito de que las negociaciones se celebren (con objeto de llegar a un acuerdo), aun y que no se llegue a un acuerdo, o incluso si su fracaso provoca una huelga o un Lockout, las discusiones celebradas podrán considerarse como negociaciones colectivas si ambas partes se han esforzado sinceramente por conseguirlo. El segundo punto, es el de las partes que intervienen en las negociaciones. Puede ser (parte) un solo empleador y así sucede en numerosos casos de negociaciones celebradas por representantes obreros. La negociación colectiva, es un proceso de adopción de decisiones. Su propósito primordial es llegar a convenir en un conjunto de normas que rijan las cuestiones de fondo y de procedimiento de la

relación de empleo, al igual que las relaciones entre las propias partes en la negociación. Es necesario demostrar constantemente que la negociación colectiva es superior a los demás procedimientos de adopción de decisiones en tanto que medio de regir en común la actividad económica, de dirigir organizaciones complejas, de fijar los salarios y demás condiciones de trabajo y de regular las relaciones obrero-patronales, la medida en que se siga mereciendo el apoyo de la opinión pública, cuando no su propia supervivencia, depende en definitiva de su adaptabilidad al carácter cambiante del medio en que se desenvuelve.

La aparición de la negociación colectiva está íntimamente vinculada a las consecuencias económicas y sociales de la compleja pléyade de acontecimientos de orden tecnológico, demográfico, ideológico y de otras índoles que señalaron el siglo pasado. La inseguridad y desorden que provocaron los profundos cambios ocurridos durante ese periodo tuvieron un efecto particularmente perturbador en las relaciones tradicionales entre empleadores y trabajadores. Primeramente en Gran Bretaña, y poco después en otros países los trabajadores buscaron la forma de protegerse contra las graves consecuencias que tuvieron para ellos las nuevas maquinas y los nuevos métodos de producción, las nuevas divisiones del trabajo y la intensificación de la competencia creando organizaciones capaces de representar sus intereses, como grupo, frente a los empleadores y al estado. Al principio, las únicas organizaciones que lograron sobrevivir a las vicisitudes del ciclo económico, a la férrea resistencia de los empleadores y a la política hostil del estado fueron establecidas

por los trabajadores calificados y los peones de las industrias. Vale la pena mencionar que en Gran Bretaña y en los países industrializados de América del Norte los trabajadores no calificados tardaron más que en otros lugares en salvar la distancia que los separaba, desde el punto de vista de la organización, de sus colegas calificados. Quizá se explique así en parte la importancia que sigue teniendo en Canadá, Los Estados Unidos y Gran Bretaña los sindicatos de Gremio y los sistemas de negociación basados en la sindicación por oficio o profesión.

Los trabajadores calificados se organizaban con fines diversos: Algunos deseaban sobre todo restringir para evitar los problemas que acarrearía el exceso de mano de obra calificada, mientras que otros se proponían más bien crear multihabilidades que les aseguraran el empleo, aunque en forma rudimentaria, contra la pérdida de ingresos por razones de desempleo, edad avanzada, enfermedad, conflictos laborales, naturalmente estas finalidades no se excluían entre sí. La regulación de los salarios y demás condiciones esenciales era generalmente uno de los objetivos importantes, pero no existía un método único o medio común para llevarla a cabo.

Algunas de las primeras organizaciones trataban simplemente de fijar con carácter unilateral las escalas de salarios (o la remuneración de los respectivos empleos) que reclamarían sus afiliados, mientras que otras se esforzaban por convenir con los

empleadores en una escala satisfactoria. En cuanto a los empleadores, las reacciones variaban según las circunstancias desde la formación de asociaciones patronales con fines defensivos hasta la negativa rotunda a tratar con los trabajadores como no fuera individualmente.

Por consiguiente, la negociación colectiva, no tuvo un origen único ni uniforme. A veces eran los empleadores quienes querían introducirla para sustituir las denominadas (listas de precios) impuestas por los sindicatos, en otros casos éstos últimos, frente a la oposición de los empleadores, se esforzaban por establecer conjuntamente un sistema de determinación de salarios, y a veces, aunque tal vez con menos frecuencia, la iniciativa provenía de ambos lado.

Algunos autores, con justa razón han señalado que no sería justo olvidar el papel desempeñado por los empleadores y sus asociaciones en los comienzos de la negociación colectiva, no obstante, la parte mas pesada recayó sobre los trabajadores y sus sindicatos, especialmente en las industrias cuya mano de obra estaba formada sobre todo por trabajadores no calificados y semicalificados, pues ahí eran donde menos dispuestos se mostraban los empleadores a renunciar a las ventajas de la fijación unilateral de normas.

La resistencia de muchos empleadores a tratar con sus trabajadores sobre una base paritaria contaba con el poderoso

respaldo de la política seguida por las autoridades públicas, cuya justificación filosófica, en varios países, se fundaba en los principios anticoalicionistas del liberalismo económico. Las leyes restrictivas y las sentencias de inhabilitación pronunciadas por los tribunales con el objeto de defender el carácter sacrosanto del contrato individual de trabajo tendían a debilitar los sindicatos, especialmente a los que no pertenecían a un gremio dado, y a retardar el desarrollo de la negociación colectiva. Sin embargo, hacia principios del presente siglo en el caso de algunos países y durante los años veinte y treinta en la mayor parte de los demás, las autoridades públicas habían cambiado de actitud, mostrando cuando menos una tolerancia benévola hacia la negociación colectiva, e incluso, en un número creciente de casos, promoviéndola activamente. Desde luego, la negociación colectiva no se iba desarrollando por igual en todos los países: en algunos, la resistencia de los empleadores estaba profundamente atrincherada; en otros, las graves insuficiencias y divisiones entre sindicatos frenaban el ritmo de desarrollo.

En los países que no son de habla inglesa, especialmente los de Europa, en donde la negociación colectiva tiene una historia igualmente larga, se hacía hincapié en el contrato colectivo, porque, al principio, lo que interesaba a los trabajadores, más que establecer el procedimiento de negociación en sí, era obtener que el resultado fuera reconocido y aplicado como un contrato legalmente obligatorio.

En casi todos los países a que se refiere la presente investigación, la negociación colectiva se ha convertido en un método preeminente de fijación de normas laborales, incluso en los casos en que la proporción de trabajadores amparados por el contrato no alcanza a ser la mayoría del total de obreros y empleados. Ello se debe a que las condiciones de trabajo establecidas por negociación colectiva tienden a dar la pauta para esperas comparables, por ejemplo, una industria, una región o alguna combinación de una u otra. A menudo no hay formalidades, como cuando una empresa que no intervino en las negociaciones decide hacer suyas unas disposiciones recién acordadas, por ejemplo, sobre salarios, condiciones de trabajo, política de personal o reglamentos internos no son raros los casos en que los empleadores proceden en esa forma porque desean demostrar a los trabajadores que no necesitan estar representados por un sindicato.

Otra forma de reconocimiento de la negociación colectiva, en tanto que medio para sentar pautas útiles desde el punto de vista social, son las disposiciones promulgadas en un número apreciable de países que dan la posibilidad, a menudo con el apoyo previo de las partes interesadas, de extender el campo de aplicación de los convenios: En esos países, y en determinadas condiciones, es posible imponer el cumplimiento general de los convenios colectivos a todos los empleadores y trabajadores de determinada rama de actividad o región.

Los detalles administrativos del procedimiento de extensión varían considerablemente de un país a otro, y no es necesario describirlos en estas páginas. Cabe mencionar, que esta práctica parece haber perdido algo del prestigio de que gozaba en el pasado, especialmente entre los sindicatos. Al parecer, los sindicatos de algunos países han llegado a la conclusión de que las ventajas de la extensión no compensan sus inconvenientes, pues si bien es verdad que tiene el propósito expreso de impedir que los empleadores no organizados gocen de ventajas frente a sus competidores, también es evidente que los trabajadores beneficiados por dicha extensión desaparece una de las razones de afiliarse a un sindicato.

La negociación colectiva no es en modo alguno el único sistema de fijar condiciones de empleo o reglamentar relaciones de trabajo, e incluso cuando predomina, siempre coexiste con otros métodos. Entre estos los principales son la negociación individual entre el empleador y el trabajador, la reglamentación por el gobierno u otra tercera parte, la imposición de los salarios y condiciones de trabajo por la dirección de la empresa y la imposición de condiciones por un sindicato. Estos dos últimos métodos, que equivalen a una regulación por decisión unilateral, son relativamente raros en la actualidad, pero sin embargo existen, sobre todo en las ramas de actividad en que las empresas o los sindicatos son muy poderosos. De todas maneras, más importantes son la negociación individual y la reglamentación por terceros. En lo que a la negociación individual

se refiere, dada la creciente disparidad de fuerzas entre las dos partes, a menudo equivale a la imposición unilateral por el empleador de las condiciones de trabajo.

No es fácil distinguir entre los casos en que la reglamentación por el gobierno o por otra tercera parte sustituya la negociación colectiva y los casos en que la completa. En nuestro país, la negociación colectiva está vinculada al arbitraje obligatorio en una forma intrincada que permite la celebración de negociaciones bipartitas y la sumisión simultánea del caso a los tribunales laborales. Se ha dicho de esta combinación de los dos procedimientos que (el entrelazado de negociaciones y arbitraje constituye esencialmente un procedimiento legislativo en el que las partes intervienen hasta donde pueden, con el fin de que los resultados se acerquen lo más posible a sus objetivos.

Si se quiere explicar la vitalidad de la negociación colectiva hay que reconocer ante todo que es una institución compleja cuya fuerza proviene de múltiples fuentes. En primer lugar, es un método de adopción de decisiones dotado de gran flexibilidad, mucha más de la que puede concebirse en los procedimientos legislativos, judiciales o administrativos. No sólo se presta a variaciones importantes según los países, lo que significa que puede adaptarse a una amplia gama de sistemas económicos y políticos, sino que, dentro de un contexto nacional determinado, pueden ajustarse a los requisitos precisos de muchos sectores industriales o profesionales, de empresas tanto privadas como

públicas, de una sola fábrica al igual que de toda una rama de actividad y finalmente, de los obreros no calificados como de los empleados de más alta categoría. Tal flexibilidad se refleja en la diversidad de los convenios en que pueden culminar las negociaciones colectivas y que varían desde un mero entendimiento verbal o el más simple y breve de los documentos, en el que conste poco más que una mera escala de salarios aceptada por las partes, hasta el más complejo de los contratos, que no solo abarque una extensa serie de cuestiones, sino que prevea además la posible inclusión de actas adicionales. En efecto, los convenios generales, con sus disposiciones habituales en materia de salarios, jornada y condiciones de trabajo, pueden modificarse mediante acuerdos sumamente específicos, como los relativos a la integración de un sistema de jubilación privado con un régimen de pensiones del estado o al readiestramiento de los trabajadores cuyos empleos van desapareciendo a raíz de perfeccionamientos tecnológicos. Los contratos complementarios pueden establecerse también a nivel del taller para especificar las reglas de conducta y tratar de otras cuestiones que pueden surgir en el lugar de trabajo y que no es posible resolver rápidamente a un nivel más elevado.

Otra razón que explica la difusión actual de la negociación colectiva es que sirve de instrumento para aplicar principios ampliamente admitidos de equidad y justicia social a la vida económica o al mercado de trabajo. Según iba aumentando el convencimiento de que el trabajador no podía defenderse

debidamente contra la explotación si trataba solo o en forma personal con el empleador, el cuerpo social de muchos países se iba mostrando más dispuesto a encomendar la necesaria función de protección a un método que permitiera contrarrestar la posición inicial de superioridad del empleador al combinar las fuerzas de los trabajadores.

La negociación colectiva, además de tener la ventaja de ser flexible y de poder contribuir a la fijación de condiciones de trabajo equitativas, da a los trabajadores la posibilidad de participar en la adopción de decisiones. La idea de que los trabajadores tienen derecho a intervenir cuando se fijan las condiciones en que prestarán sus servicios es inherente a la negociación colectiva, pues ésta, incluso en su forma más rudimentaria, implica que determinadas cuestiones aunque más no fuera la de los salarios salen del campo de las decisiones unilaterales para entrar en el de las bilaterales. Es evidente que su ámbito de acción se amplía con gran rapidez y va abarcando un número creciente de temas . En ese sentido representa una disminución del poder absoluto del empresario en esferas que los empleadores consideraban antes de su exclusivo dominio. También a este respecto implanta prácticas democráticas en el sector del trabajo asalariado, cuyas modalidades estaban casi en su totalidad organizadas en forma autoritaria. Vale la pena señalar, por último, que si se amplió el alcance de la negociación colectiva, claro está que no sin controversias ni conflictos, que porque la opinión había ido

cambiando en cuanto a las cuestiones que son legítimamente materia para las decisiones paritarias.

Toda la relación de empleo lleva en sí a la vez intereses opuestos e intereses comunes. La negociación colectiva no puede anular el aspecto conflictivo de la relación, puesto que el conflicto se basa en la existencia de objetivos, necesidades y aspiraciones diferentes, pero en cambio ofrece a cada parte la posibilidad de cambiar informaciones que le permitan compenetrarse de los problemas y objetivos de la otra, tanto cuando difieren entre si como cuando coinciden. Además, y esto es muy importante, gracias a ella se dispone de un procedimiento ordenado por el cual cada uno de los lados puede defender con los mejores argumentos posibles los planteamientos que tenga. No hay garantía de llegar a un acuerdo, pero este método permite al menos a cada parte acercarse a los objetivos que son privativos suyos, al tiempo que les ayuda a ambas partes a alcanzar los objetivos que les son comunes.

La fuerza de la contratación colectiva radica también mucho en que implica la obtención del consentimiento de quienes han de vivir con arreglo a las condiciones fijadas por su conducto. La estabilidad laboral es un factor importante en el empleo, y el consentimiento garantiza esa estabilidad porque las partes que han aceptado un contrato se atendrán a sus condiciones. En la medida en que es posible aplicar al empleo los conceptos de la democracia, como sucede cada vez más, la negociación colectiva

facilita el paso de la obediencia ciega o de mala gana al libre consentimiento.

Por último, y sin pretender con ello hacer una relación exhaustiva de las ventajas que representa la negociación colectiva, en nuestro concepto debe mencionarse las posibilidades latentes para resolver los problemas la tradición, en su principal cometido consiste en resolver conflictos de intereses en situaciones caracterizadas esencialmente por la escasez de recursos, y al discutirse la asignación de esos recursos “negociación puramente distributiva” lo que gana una parte lo pierde la otra.

1.2 Origen y Fases Iniciales de las Negociaciones Colectivas.

En la primera época, los trabajadores se reunían en grupos para discutir sus condiciones de trabajo y sus quejas, y trataban de mejorar su suerte presentándose, siempre en grupo, a su empleador para someterle sus razones de descontento y sus pretensiones. Algunas veces, el patrón accedía a recibirlos y a hacer, algunas mejoras después de escucharlos, pero en la mayoría de los casos se negaba a discutir con el grupo por considerar de su exclusiva incumbencia la fijación de las condiciones de trabajo o, en todo caso, una cuestión a resolver entre él y cada trabajador. En dicha época, los trabajadores no tenían más opción que acatar su autoridad o declararse en huelga para apoyar sus reclamaciones.

Los primeros sindicatos, de carácter local, constituidos por los trabajadores con la esperanza de mejorar sus condiciones de trabajo, rara vez duraban mucho tiempo, y sus dirigentes eran personas sin experiencia. En muchos países cualquier asociación que formara la clase trabajadora con el objeto de mejorar sus salarios era considerada como una conspiración ilícita, en otros, cuando un sindicato declaraba una huelga u ordenaba a sus afiliados que se apostaran con carteles delante de la empresa, era susceptible del ejercicio de alguna acción judicial, lo anterior basado en que los tribunales eran hostiles a los sindicatos, por tanto, sus sentencias solían ser muy severas en perjuicio del sindicato. Es importante destacar, que en Gran Bretaña, por ejemplo, los sindicatos fueron declarados ilegales por la ley sobre todo tipificándose el delito de coalición, después de la abolición de estas leyes, en el año de 1824, la acción de los sindicatos estuvo sometida, a severas restricciones impuestas por la propia legislación. Los empleadores no se enfrentaban, pues, con sindicatos permanentes y con sentido de responsabilidad, sino con organizaciones débiles, de carácter temporal, que carecían de cohesión, estabilidad y autoridad necesarias para celebrar contratos que los obligara.

Durante los años en que los sindicatos se consideraron ilegales, los trabajadores formaban organizaciones clandestinas, ello, para discutir las posibilidades de una acción conjunta que permitiera mejorar las condiciones de empleo. Las sociedades de carácter amistoso y otras agrupaciones constituidas en los barrios

populares, a cuyas finalidades no afectaban las leyes que prohibían los sindicatos, ofrecían a los trabajadores oportunidad para celebrar reuniones, en las que frecuentemente se discutían las condiciones de trabajo y los medios de satisfacer las reclamaciones.

El desarrollo de las negociaciones colectivas guarda estrecho paralelismo con el de los sindicatos y a menudo también el crecimiento de las organizaciones de patronos. Al principio, sobre todo en las épocas de prosperidad, algunos patronos, cuando querían evitar una huelga, negociaban con los representantes de los sindicatos y llegaban a acuerdos con ellos, pero esos tratos eran irregulares, y cuando se presentaba una época de crisis no era de extrañarse que los mismos patronos anunciaran una reducción de los salarios sin consultar previamente al sindicato.

Antes de que las negociaciones colectivas adquirieran su actual importancia, algunos sindicatos de trabajadores especializados trataban de reglamentar los salarios en forma unilateral, para lo cual se reunían y fijaban tarifas sindicales de salarios, lo que hoy conocemos como tabulador salarial, comprometiéndose solemnemente, como miembros del sindicato, a no trabajar con salarios inferiores a los de dichas tarifas. Llegaban incluso a comprometerse a no trabajar con obreros que aceptaran salarios inferiores. También solían amenazar con declararse en huelga si sus reclamaciones eran rechazadas. Presentaban entonces la tarifa sindical a los patronos, reclamando su adopción. Es por

demás evidente, que este sistema no era ninguna negociación colectiva sino mas bien una especie de amenaza o ultimátum. Como los obreros se dirigían por separado a los patronos, que no estaban organizados algunos de estos, a fin de evitar la huelga, aceptaban pagar los salarios reclamados. No obstante, como las tarifas no habían sido discutidas con el sindicato ni se había convenido seguir abonándolas durante un período determinado, los patronos se consideraban en completa libertad para reducir los salarios en el momento en que estos estimaran que el sindicato no tenía fuerza suficiente para imponer sus tarifas salariales.

Ante tales exigencias, los patronos tenían que optar entre aceptar las tarifas sindicales o el riesgo de una huelga. Antes de decidir si se rechazaba o no las pretensiones del sindicato, el patrón tenía que considerar si necesitaba apremiantemente mano de obra, ello ante las posibles pérdidas que le podría ocasionar una huelga, analizando, las posibilidades de vencerla contratando trabajadores no sindicalizados provenientes de otras localidades, lo que implicaba que a través de tales medios el sindicato no pudiese sostener la huelga o por la posibilidad de que los trabajadores, forzados por la necesidad, reanudaran el trabajo ateniéndose a las condiciones impuestas por el patrón, con la consiguiente debilitación o derrumbamiento del sindicato.

En tales condiciones, era lógico que el patrón quisiera conocer las intenciones de los demás empleadores. Si conseguían establecer una acción conjunta, la probabilidad de defender sus intereses

sería mayor que si cada uno decidía la actitud a adoptar ante las reclamaciones del sindicato. Aunque no existían organizaciones de patronos, podían celebrar reuniones con el objeto de cambiar impresiones y convenir una línea común de acción.

La frecuencia de las huelgas y las graves pérdidas que ocasionaban a ambas partes tuvieron como consecuencia que se renunciara en forma gradual a ellas, sustituyéndolas por la negociación colectiva y por procedimientos conciliatorios. Las condiciones de trabajo interesaban igualmente a los patronos y a los sindicatos, y no podían reglamentarse satisfactoriamente si no se celebraban reuniones conjuntas para discutir las. El procedimiento de preparar tarifas de salarios, que los sindicatos estaban decididos a imponer, no dejaba margen a la negociación ni a la fijación unilateral de salarios por parte de los patronos.

La corriente en las negociaciones colectivas tiene por objeto que una de las partes exponga sus pretensiones; por ejemplo, uno o varios sindicatos piden un aumento de salarios del 15%. Esa es su pretensión, pero no tienen esperanzas de obtenerla y están dispuestos a hacer concesiones durante la negociación. Del mismo modo, los patronos pueden hacer una oferta (por ejemplo, un aumento de salarios del 5%), suponiendo igualmente que quizá tenga que mejorarla. Al principio, pues, existe una amplia discrepancia entre ambas partes, aunque cada una piense que podrá conseguir que la otra transija, o reduciéndose así la discrepancia. Los puntos débiles o fuertes de la argumentación contraria, lo que los negociadores experimentados logran

fácilmente. Al cabo de cierto tiempo, pueden reducirse las diferencias a tal punto, que no merezcan ser discutidas, llegándose finalmente a un acuerdo. Otras veces, en cambio, después de prolongadas discusiones siguen existiendo divergencias tan acusadas que no es posible lograrlo, y entonces hay que recurrir a la conciliación o al arbitraje, o bien se llega a una situación insoluble, cuyo desenlace es la huelga.

Las negociaciones colectivas fueron imponiéndose lentamente: al principio, sólo durante los períodos de prosperidad entre los trabajadores cuyas profesiones exigían especialización, y después, gradualmente, entre los demás trabajadores. En algunos países la evolución fue diferente: las negociaciones comenzaron en una empresa o localidad y se fueron extendiendo a toda una región, llegando en muchas industrias a abarcar toda la nación.

En algunos países cuya industrialización está en sus primeras fases, y en los cuales no se han constituido todavía sindicatos nacionales, las negociaciones se entablan frecuentemente entre los sindicatos y las respectivas empresas o bien tienen el carácter local. Por otra parte, son numerosas las industrias en que los sindicatos carecen de fuerza y de experiencia, de forma que las negociaciones colectivas tropiezan con problemas análogos a los de otros países en la época en que los sindicatos no habían adquirido su actual importancia.

1.3.- Procedimientos y Organos de Negociación.- Para que las negociaciones colectivas sean eficaces, las partes deben resolver primero ciertos asuntos de procedimiento. Por ejemplo, deben reconocerse mutuamente como representantes debidamente autorizados por sus mandantes, deben estar dispuestos a reunirse a horas y en lugares razonables, preparar cuidadosamente los elementos con que van a fundamentar sus pretensiones, decidir el grado de autoridad que delegarán en sus respectivos negociadores, determinar el plazo de vigencia del acuerdo a que puedan llegar y despachar una multitud de cuestiones más sin relación directa con la materia de las negociaciones. En este capítulo se examinan algunas de las cuestiones de procedimiento más importantes a fin de mostrar el número y diversidad de formas posibles de abordar los distintos problemas y para sugerir nuevos métodos con que reemplazar los que han dado el resultado apetecido.

La creación de los órganos de negociación colectiva, al igual que sus características, refleja las diversas necesidades y circunstancias del país, de la rama de actividad y de la empresa. Imponerles una perfecta uniformidad, en la práctica, sería imposible y probablemente contraproducente. Incluso en los países donde el gobierno ha hecho dictar normas en la materia, es inevitable que aparezcan diferencias a raíz de la infinita variedad de factores: distribución geográfica de las industrias y de las empresas, tamaño y tecnología, forma y medida en que están organizados los patronos y los trabajadores, origen y

evolución de las relaciones colectivas entre ellos y muchos elementos más. En ciertos aspectos, sin embargo, se pueden establecer distinciones de orden analítico, a condición de que no se apliquen con rigidez, y la más importante quizás sea entre órganos permanentes y órganos creados para el caso.

Los primeros se basan, como mínimo, en estatutos escritos o tácitos que designan a las partes, definen los principales objetivos y resuelven probablemente las cuestiones de procedimiento. Puesto que se trata de órganos permanentes, también se suele prever la periodicidad de las reuniones, y hasta es posible que se los dote de un personal reducido a tiempo completo empleado conjuntamente por ambas partes. Los órganos permanentes no se crean para negociar en tal o cual ámbito en particular, y aunque casi siempre corresponden a una rama de actividad, también pueden ser de competencia territorial para una región o circunscripción dada, o incluso ocuparse de una empresa o del país íntegro. A veces se crean por voluntad de las propias partes, y otras veces tienen su origen en la legislación nacional.

Los organismos permanentes que funcionan ante todo a nivel de la economía nacional están dignamente representados por la fundación del trabajo de los Países Bajos. Esta fundación creada en 1945, reúne a las grandes confederaciones de sindicatos y de asociaciones de patronos. Tuvo desde un principio estatutos, los que obviamente fueron redactados a espaldas de las autoridades de ocupación durante la segunda guerra mundial. Aunque no había sido creada expresamente para ser el organismo central de

negociación a nivel nacional, en la práctica pasó a serlo, y si bien ha asumido varias funciones más, entre las cuales la muy primordial de administrar el sistema de control de salarios entre los años de 1945 y 1963, una de sus principales tareas sigue siendo la negociación de cuestiones que interesan a todo el país. Es importante establecer que desde el derrumbe del sistema de fijación y control de salarios, hacia 1963, ha disminuido considerablemente la importancia de la fundación como instrumento central de negociación, al tiempo que ha aumentado proporcionalmente la de los órganos de negociación a nivel de la rama de actividad y de la empresa.

Debe mencionarse aquí otra modalidad de organismo permanente, a saber, el Comité de Estudio de Relaciones Humanas, instituido en la industria siderúrgica de los Estados Unidos. Este Comité había sido creado en 1959, al terminar una costosa huelga. Su propósito era examinar de manera continua y minuciosa los problemas que interesaban tanto a las empresas siderúrgicas como al sindicato de trabajadores metalúrgicos sin sufrir las presiones ejercidas en las negociaciones colectivas habituales. Se esperaba que el Comité pudiera establecer los hechos y hacer recomendaciones sobre las cuestiones polémicas, lo que al menos podría servir de base para entablar negociaciones formales al expirar el contrato colectivo, e incluso obviar esa necesidad de negociar con precipitación que es tan corriente en los Estados Unidos cuando está por vencer el plazo. En todo caso, se pensaba desde el principio que el Comité

mejoraría la comunicación entre las partes estableciendo una vía permanente entre sus principales portavoces y reemplazando las negociaciones intermitentes en plena crisis por reuniones frecuentes en que se resolverían problemas y dilucidarían hechos.

Queda por saber todavía si el mecanismo permanente de negociación tiene ventajas intrínsecas. Teóricamente, al menos, puede decirse que da a las partes la posibilidad de estudiar juntas el rendimiento y las perspectivas de la unidad económica que representan (toda la economía, una rama de actividad, un sector, una empresa, etc.); ese tipo de investigación constituiría, o por lo menos podría constituir, una base aceptada de negociación, lo que permitiría a las partes fundarse para empezar en hechos precisos conocidos por las dos. Los órganos permanentes pueden ser útiles así mismo para aplicar en común los convenios. Por último, según las relaciones que mantengan las partes entre sí, un comité permanente creado originalmente para negociar puede preparar el terreno para erigir un sistema común de relaciones de trabajo en general, en el cual las partes pueden tratar de abordar juntas no solo los problemas que son normalmente objeto de negociación, sino también cuestiones económicas y sociales de mayor envergadura.

Recalquemos, sin embargo, que teóricamente también sería posible, aunque tal vez no tan fácil, obtener todas esas ventajas en potencia con órganos creados para cada caso. Además, no todas las partes en las negociaciones colectivas, ni todos los

eruditos en la materia, admitirían necesariamente sin reservas que las posibilidades citadas sean verdaderas ventajas. Algunos podrían pensar que la creación y funcionamiento de un órgano permanente son el primer paso hacia la cogestión y constituirían a juicio suyo una evolución negativa, cuando no una tendencia incipiente al corporativismo. Otros, habituados a la idea de la negociación colectiva como recurso en caso de conflicto, mirarían la institución permanente como una transacción desaconsejable; otros más la verían como una posible amenaza al papel propio de los convenios con plazo fijo y por último, no faltaría quien pensase, que, independientemente de sus ventajas reales o supuestas, por lo general está ligada a un sistema de negociación por industrias y no se prestaría también a las discusiones a nivel de la empresa.

CAPITULO SEGUNDO

2.- LOS NIVELES DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.-

2.1 La unidad de negociación. Aunque el concepto de nivel o unidad de negociación es más reciente, su significado está ya presente en el origen de la propia configuración de la contratación colectiva. Por esta razón, aún no pretendiendo narrar los hechos históricos que marcaron el comienzo de la misma, si es preciso rescatar los que permitan esclarecer el sentido de dicho concepto, asumiendo ya desde ahora el riesgo de transitar en esta primera explicación por lugares comunes y de sobra conocidos por la dogmática jurídico-laboral.

Hubo un momento en que logró crearse y generalizarse la convicción de que las partes del contrato de trabajo no eran iguales. Frente a los postulados de libertad e igualdad formal del liberalismo, se alzaba la evidente desigualdad de los poderes de trabajador y empresario a la hora de pactar las condiciones que habían de modalizar la prestación del primero en beneficio del segundo. Pero, además de ser de por sí dispares los respectivos poderes, la desigualdad se acentuaba por la existencia de una creciente demanda de trabajo. Este hecho hacía que los trabajadores hubieran de competir entre si para conseguir el empleo ofrecido y esta competición mermaba aún más su ya disminuido poder, porque normalmente ese empleo lo conseguía el que aceptaba las condiciones de trabajo más pobres. Se va así

abriendo paso la idea de la necesidad de no concurrir, de establecer un procedimiento o sistema que impidiera las nocivas consecuencias de esa competencia. Se empieza de esta forma, a considerar precisa una contratación uniforme de las condiciones de trabajo, un método que fijara las condiciones que todos los trabajadores debían aceptar.

Si el objetivo ya estaba claro, era todavía necesario proveer el mecanismo a través del qué conseguirlo. Es entonces cuando cobra cuerpo la idea de unidad: el poder de un solo trabajador era escaso, pero podía acrecentarse si se unía al poder de los demás. Había así que decidir con quien unirse, a quien aliarse en la búsqueda de ese mayor poder con el que incidir en la determinación de las condiciones en que había de prestarse el trabajo. Y, puesto que el hecho de la competencia había sido el esencial, el círculo en el que ésta se producía se toma como primer elemento de referencia. Los trabajadores con los que se podía entrar en competición se convirtieron de este modo en el primer y más elemental grupo para el que habían de pactarse las condiciones de trabajo y las razones de esa competición en el motivo que los aglutinaba bajo esa común y colectiva contratación. Competían, en efecto, porque realizaban el mismo tipo de trabajo, o porque lo ejercían en la misma localidad, en la misma empresa o en el mismo sector de la actividad industrial. De ahí, que el interés común se localizara en esos mismos espacios y que solo cubriéndolos con una también común fijación

de las condiciones de trabajo pudiera impedirse en ellos la perjudicial competición entre los trabajadores.

Con el tiempo, la preocupación por la competencia ha pasado a un segundo plano y, como se analizará más adelante, las teorías que a partir de ella razonaban el significado de la contratación colectiva han sido parcialmente superadas, pero en la actualidad siguen siendo válidos los elementos que ya entonces delimitaban la unidad de negociación. Si desde el principio ésta se construyó sobre la base de un interés común, también hoy algunos trabajadores comparten o creen compartir intereses que los unen y los diferencian de otros. El transcurso del tiempo y, a su compás, la propia evolución del sistema productivo pueden haber incidido en la cada vez más profunda dispersión y disparidad de esos intereses, pero no han alterado la intuición de los trabajadores de tener problemas y objetivos comunes porque también lo son las actividades desarrolladas o el lugar o los contextos en que éstas se realizan o, al menos, los interpretan o los sienten como tales. Son esos problemas y esos objetivos los intereses que poseen en común, los que los unen para emprender una acción también común a fin de resolver los problemas, lograr los objetivos y dar así cumplida satisfacción al interés colectivo que comparten.

Pero, si esa sensación de comunidad es la base de la unidad de negociación, ésta precisa aún de otros elementos. La percepción de un interés común al de otros trabajadores puede ser el motivo de su unidad, pero no sirve por sí sola para conseguir los fines

que acaban de enumerarse; su consecución necesita, además, la actividad de esos mismos trabajadores. Tampoco ahora hay que olvidar cual había sido la finalidad histórica de su unión, se unían para hacer más efectivo su poder de contratación, para lograr con su unidad un mayor equilibrio entre su propio poder y el del empresario, que las condiciones económicas y jurídicas habían hecho mayor y prevalente a la hora de modalizar la prestación productiva. En esa misma finalidad puede lograrse y de hecho así fue en algunos momentos de la historia del sindicalismo, unilateralmente, es decir, acordando entre los propios trabajadores que las condiciones que aceptarían al empresario sólo serían las que ellos mismos previamente hubieran pactado. Pero esa alternativa, además de estar hoy casi por completo desechada, no es válida para la formación de la unidad de negociación porque no conduce a la determinación colectiva de dichas condiciones. Seguramente será fruto de una negociación entre los trabajadores que componen el grupo, que habrán en ella de decidir cuales son sus intereses comunes y, en función de los mismos, cuales las condiciones que tratarán de imponer al empresario cuando éste los contrate. Esa negociación interna no incide, sin embargo, en la forma o, más propiamente en la fuente de los derechos y obligaciones que modulan las respectivas relaciones de trabajo. Esta sigue siendo el contrato de trabajo, aunque una de las partes pretenda que en su contenido se integren las condiciones que ha decidido en común con otros trabajadores.

Es por esto por lo que la anterior debe considerarse a la postre una forma individualizada de fijación de las condiciones de trabajo. Es sin duda su raíz colectiva por lo que ha precedido la negociación contrato colectivo de trabajadores, pero se articula sobre el contrato individual de trabajo y no sobre el acuerdo de los trabajadores con el empresario para fijar conjunta y colectivamente esas condiciones. Es esta, en síntesis, la noción de la contratación colectiva y, por ello, la formula que ha de adoptarse cuando ésta se desarrolla para el conjunto de trabajadores que componen la unidad de negociación. Esta unidad no es tal si no penetra en ella el método adecuado para la determinación de las condiciones de trabajo y este no puede ser otro que la negociación de dichas condiciones entre un grupo de trabajadores y el empresario, la determinación colectiva así y no la individual.

Por las razones que sean un grupo de trabajadores comparte la creencia de que las condiciones en que prestan su trabajo son comunes o similares a la de otros miembros del grupo y, puesto que son comunes, también pretenden que sea común la fijación de las mismas. Para ello, intentarán , primero, consolidarse como grupo y, después, lograr que la contraparte los reconozca como tal con el objeto de contratar colectivamente las condiciones de trabajo de todos ellos. Cuando lo consigan, habrán obtenido una regulación común y específica de sus intereses y habrán , al mismo tiempo, formado una unidad de negociación. La unidad de negociación es, así pues, el soporte exterior de un conjunto de

intereses comunes o, si se prefiere , de los intereses comunes de un conjunto de trabajadores satisfechos a través de una regulación específica y colectiva de sus condiciones de trabajo.

Este último elemento, tiene la necesidad de una regulación conjunta de las condiciones de trabajo y demuestra que la unidad de negociación precisa también del conjunto de otros intereses. Al ser la unidad de negociación el resultado de la colectiva contratación entre un grupo de trabajadores y el empresario, también este y sus propios intereses quedan comprendidos en la misma. Ello, significa que, que los intereses de los trabajadores contribuyen a delimitar el ámbito mas o menos amplio de la unidad de negociación, los de los empresarios a su vez requieren de uno u otro espacio para su consecución. Podrá presentarse, así negociar en solitario las condiciones de trabajo de todos o algunos de los trabajadores de las condiciones de trabajo de la empresa, o unirse a los empresarios de la misma localidad u otra distinta , pero que desarrollen su actividad en el mismo sector productivo, o incluso, en otro diferente cuando se crea que, no obstante, se comparten los intereses que tratan de realizar.

Habrà entonces un punto en el ámbito requerido para el logro de los intereses de los trabajadores que coincida con el que precisa la consecución de los contrapuestos de los empresarios. Este será el espacio en el que ambos pretendan a través de la contratación colectiva obtener el mayor grado posible de realización de sus propios y recíprocos intereses. Este espacio, es

la unidad de negociación que, por medio de la contratación colectiva, ha devenido un ámbito de común y específica regulación de las condiciones de trabajo.

2.2 Unidad de Negociación y Concepto de Negociación Colectiva como Procedimiento de Contratación de las Condiciones de Trabajo.

Por el propio orden de la exposición anterior, parece implícita en el concepto de unidad de negociación la antelación de la agregación de intereses y sólo posterior a ella la regulación de los mismos a través de la contratación colectiva. No es falsa esta primera versión de la actuación de la contratación colectiva en el seno de una determinada unidad de negociación; es, mas bien, consecuencia de una forma de comprender el sentido de la negociación colectiva. Ha de tenerse en cuenta que se ha explicado el concepto de unidad de negociación vinculándolo al origen de la contratación colectiva y, por ello, a las teorías que en ese momento trataban de exponer en que consistía la misma.

Había partido la explicación del reconocimiento de la desigualdad de los poderes del trabajador individual y del empresario y de la consecuente necesidad de unir los poderes de los trabajadores que estaban en la misma situación para contratar colectivamente las condiciones de sus respectivas relaciones de trabajo. El mecanismo que se diseñaba no era diferente del propio contrato de trabajo, se trataba verdaderamente de contratar esas condiciones, sólo que, en vez de forma individual, trabajador por

trabajador, de una forma que permitiera en un solo acto y con un solo contrato pactarlas para todos los que se habían unido. Y, puesto que se contrataba para una pluralidad de trabajadores y no para uno solo de ellos, a esa contratación se le denominaba colectiva en contraposición a la individual.

Es claro que en esta versión la contratación colectiva sustituye a la individual. El escaso poder de negociación del trabajador individual se suple con la agregación de otros poderes semejantes, pero la finalidad no deja por ello de ser la misma que cuando el trabajador contrata en solitario sus propias condiciones de trabajo. Así, de igual forma que el contrato individual, la contratación colectiva se considera solo un procedimiento para la determinación de los derechos y las obligaciones que las partes asumen en sus respectivas relaciones de trabajo. De manera que la única característica que diferencia ambos tipos de contratación es la composición plural o no de una de sus partes o, en otros casos de las dos.

Pues bien, al tratarse de un simple procedimiento para la fijación conjunta y colectiva de las condiciones de trabajo, la contratación colectiva puede satisfacer o promover los intereses de ambas partes, pero se ve privada de cualquier capacidad para modelar esos mismos intereses. Estos existen antes de recurrir a ella y persisten después porque dependen de factores que le son ajenos y le vienen dados. Puede recurrirse, como se hizo al principio, a las consecuencias de la competición de los

trabajadores en el mismo mercado o, sin más, a los especiales o comunes intereses que se aglutinan a un grupo de trabajadores o a los empresarios, pero estos intereses no los ha delimitado la contratación colectiva, sino la propia realidad de las relaciones de producción. Y, una vez delimitados por ella, las partes que los representan utilizan la contratación colectiva como el medio más idóneo para satisfacerlos o tutelarlos.

Esta concepción de la contratación colectiva como procedimiento o, en una acepción más moderna, como sucesión de actividades concatenadas que siguen las partes negociadoras en una determinada unidad de negociación desde la iniciación de las conversaciones a la elaboración del convenio, a la tramitación y aplicación del mismo, y, cerrando el ciclo, a su revisión o renovación, toma la unidad de negociación como un axioma deducido de la realidad social. Como si la unidad de negociación se refiriera a grupos consolidados antes de la contratación y por motivos distintos a ella pese a utilizarla como cauce de expresión que la proporcionan, por esto mismo, el marco ineludible en el que habrá de ser desarrollado el procedimiento para la conclusión del convenio colectivo. La contratación colectiva, o, mejor, los sujetos legitimados para contratar no pueden, por esa razón, contestar la unidad de negociación y su intervención se reduce a generar en su seno el conflicto o el acuerdo a fin de conseguir la contratación de las condiciones de trabajo que habrán de aplicar todos o algunos de los empresarios que la integran.

Por ello no es causal que el concepto de unidad de negociación proceda de la cultura jurídica norteamericana, más fuertemente deudora de las primeras teorías anglosajonas sobre el significado de la contratación colectiva. Si se observan con detenimiento las explicaciones de sus autores, se puede constatar que el análisis del concepto de unidad de negociación no difiere en esencia del que se acaba de expresar, pero en cualquier caso parte de lo que se denomina grupo informal de trabajo, que define como el conjunto de personas que poseen las mismas aspiraciones y una común interpretación del contexto. La razón de la unidad de negociación es así la posibilidad de obtener un mayor poder de negociación frente al empresario, de tal forma, que cuantos más trabajadores la integren y mayor sea el poder individual de cada uno de ellos, mayor será también el poder para contratar sus respectivas condiciones de trabajo.

Incluso la propia formación de la unidad de negociación en ese sistema desvela que aún hoy la contratación colectiva no pasa de ser un proceso en virtud del cual las partes pueden configurar las condiciones fundamentales de contratación. No son los representantes de los trabajadores los que eligen contratar esas condiciones en un determinado ámbito; el proceso es justamente el inverso: cuando un grupo de trabajadores siente la necesidad de contratar en común sus respectivas condiciones de trabajo, tiene que obtener de la administración la autorización para poder designar un representante que actúe en su nombre frente al empresario. Primero hay, pues, que consolidarse como grupo

homogéneo, marcado por una común característica o un común interés que la administración se encargará de valorar y sólo después a través de la contratación colectiva, conseguir que esa característica sea tomada en cuenta o que ese interés colectivo sea efectivamente satisfecho.

La unidad de negociación no es, de manera, un concepto derivado de la contratación colectiva como procedimiento de fijación de las condiciones de trabajo. Este puede entenderse en un sentido restrictivo o más completo, puede comprender así únicamente las reglas para la conclusión del acuerdo o las que dirimen los conflictos que genera su interpretación o su aplicación, pero ni siquiera en esta última o más compleja acepción cabe la posibilidad de delimitar los intereses que se pretenden tutelar. Estos se los proporciona la unidad de negociación, el conjunto de trabajadores que se han unido para contratar colectivamente sus condiciones de trabajo con uno o varios empresarios. De forma que, sin esa unidad previa, el procedimiento, la contratación colectiva, actuaría en el vacío porque, en definitiva, la unidad de negociación es el espacio en el que éste actúa y para el cual se actúa.

Diametralmente opuesto en el soporte ideológico, es el concepto de categoría profesional, y, sin embargo, no están ausentes del mismo connotaciones semejantes a las enunciadas hasta ahora. Puede parecer un aberración metodológica equiparar nociones que procedan de culturas jurídicas y políticas bien dispares.

Mientras que, en efecto, la formación de la unidad de negociación del sistema americano responde a una agregación voluntaria de intereses, el concepto de categoría profesional es propio de la cultura europea, o, más bien, de la cultura que en algunos países europeos implantaron los sistemas totalitarios de relaciones laborales. A pesar de la sabida disparidad ideológica, ambos sistemas responden a una notable intervención del estado en las relaciones de producción. Ambos también tienen en común la preocupación por la competencia entre los trabajadores. Pero, sobre todo, en ambos la contratación colectiva, cuando en el segundo ha estado permitida, se ha considerado un procedimiento ajeno a la conformación de los intereses que estaba llamada a tutelar.

En los sistemas totalitarios la categoría profesional era una entidad deducida de la propia realidad social. Las características del sistema productivo eran comunes para un grupo de trabajadores, que, por esa misma razón tenían un interés en común. En torno al mismo, a ese interés colectivo e indivisible, debía girar la propia organización de los trabajadores y sus medios de actuación. De ese modo, no sólo la contratación colectiva sino el propio sindicato eran conceptos instrumentales a la realización de ese interés colectivo, del interés de la categoría. Por este motivo, la contratación colectiva estaba predestinada a promover el interés colectivo del grupo de trabajadores y empresarios que integraban las respectivas categorías (sindicales) que, de la misma forma que conformaban el espacio

que forzosamente había de tomar de referencia la actividad contractual, delimitaban después el natural ámbito de aplicación de las condiciones pactadas.

Es por esta razón por la que, aún consciente de la tajante separación ideológica entre los conceptos de unidad de negociación y categoría profesional y de la diferente articulación en ambos de la preocupación por eliminar las consecuencias de la competición entre los trabajadores, se ha considerado oportuno relacionar ambas nociones. Si en el sistema americano se contrata para los trabajadores que integran la unidad de negociación, en los sistemas totalitarios se contrata para los que pertenecen a la categoría profesional, pero en ambos la unidad o la categoría son realidades anteriores o independientes de la contratación colectiva. En el primero, la unidad responde a una libre y voluntaria agregación de intereses; en el segundo, la categoría agrupa a todos los que poseen el interés común que se ha delimitado previamente por el estado. Pero, fruto de la libre comprensión de los intereses comunes o de la obligada integración en los que ha definido el estado, la unidad y la categoría prestan a la contratación colectiva el marco en el que ésta necesariamente ha de actuar.

2.3 Análisis para la Explicación de la Estructura de la Negociación Colectiva.

Pues bien, aunque no fuera mas que para poder emprender el análisis de la estructura de la negociación colectiva, habría en este momento que abdicar del referido concepto de contratación colectiva. Se comprenda ésta de una manera simple, como procedimiento seguido hasta alcanzar el acuerdo, o de una forma más depurada, incluyendo entonces las reglas empleadas para la interpretación y aplicación del mismo, lo cierto es que ninguna de las dos nociones proporciona los elementos necesarios para abordar el estudio de la estructura de la contratación. En tanto, que procedimiento de fijación colectiva de las condiciones de trabajo en una determinada unidad de negociación, la contratación colectiva sólo puede indicar cuales han sido los pasos que los negociadores han dado en esa unidad al objeto de dotarla de una regulación común de las relaciones de trabajo incluidas en su ámbito. Sin embargo, el análisis de la estructura no precisa conocer las sucesivas fases de la concreta negociación, sino en que espacio o espacios se han desarrollado éstas, en qué unidad o unidades los negociadores han contratado colectivamente las condiciones de trabajo. De ahí que no le sirvan concepciones restrictivas que convierten a la contratación colectiva en una actividad secundaria e instrumental a la consecución del acuerdo colectivo, sino las que le permitan constatar, cuando menos, si la actividad contractual se ha desarrollado en una o en varias unidades de negociación.

Mientras que a las primeras permanecen en el fuero interno del convenio y por eso no dan solución a las cuestiones ajenas a éste, en concreto, a si se negocia o no para otros grupos de trabajadores y empresarios diferentes a los que comprende la unidad de negociación, las segundas han de salir al exterior, han de partir de una noción de contratación colectiva externa al propio convenio colectivo que permita comprender la formación de una red relativamente estable de unidades de negociación. Se trata, en suma, de entender la contratación colectiva no como la negociación del concreto convenio colectivo, sino como la negociación colectiva de las condiciones de trabajo.

Para dar este paso y sacar el concepto de contratación colectiva del seno del convenio, se ha recurrido en algunas ocasiones a la noción de procedimiento, imbuyéndola de un significado más amplio, del que antes carecía. Las razones han sido, no obstante, las mismas que se utilizaban para definir la unidad de negociación aislada. Si esta descansa sobre la agregación de los respectivos poderes para lograr la satisfacción de los intereses o aspiraciones comunes, naturalmente y, como se ha dicho ya, cuantos más poderes se unan, más clara es la posibilidad de conseguir esos fines. Sin embargo, en esa cada vez más amplia unidad se haya el germen de su propia debilidad porque, cuantos más trabajadores y empresarios la integren, más diferentes serán también sus respectivos intereses. De forma que, la necesidad de reducir al común denominador los intereses que se pretenden promover a través de la contratación colectiva, puede conllevar la

renuncia de otros más específicos, que de otra manera quedarán desprotegidos. Cuando estos se consideren más relevantes que las ventajas de la actuación en común, surgirán los conflictos y las tensiones dentro de la propia unidad de negociación y la negociación interna del grupo será a veces más complicada que la que se entable frente a la contraparte.

De ahí que sea preciso desdoblar la unidad de negociación, crear otra nueva que sirva a los intereses que la anterior no ha podido perseguir. Para ello se requiere el imaginativo esfuerzo de conseguir que la determinación colectiva de las condiciones de trabajo se refiera más que a los trabajadores y empresarios incluidos en una concreta unidad de negociación, a las de los trabajadores y empresarios en general, cualquiera que sea el espacio más propicio para sus relaciones. La contratación colectiva no deja por ello de ser un procedimiento para la fijación de las condiciones de trabajo, no recupera por ello el poder para conformar autónomamente los intereses que promueve ya que estos, comunes o especiales, siguen deduciéndose de la realidad social. Pero adquiere un sentido que en la versión anterior no poseía, porque más que el procedimiento de contratación en una determinada unidad de negociación, es el procedimiento para la contratación colectiva.

La fijación de las condiciones de trabajo, según estas teorías, no pueden limitarse a la concreción de los términos del convenio colectivo, puesto que este únicamente representa una pequeña

porción de los intereses de trabajadores y empresarios, incluidos en la unidad de negociación. La contratación colectiva debe dar, por el contrario, completa satisfacción al vasto cúmulo de intereses comunes y contrapuestos deducidos de las relaciones de trabajo y, por este motivo, requiere la parcelación de la actividad contractual en varias unidades de negociación. Unas servirán a los intereses comunes de un determinado grupo de trabajadores y empresarios; otras, en cambio, a la consecución de intereses más específicos del mismo grupo o de otro diferente. No solo hay, pues, que concretar las condiciones de trabajo, sino, que conocer como concretarlas, como distribuir la contratación colectiva en una u otra sede o en varias a la vez para dar satisfacción a todos esos intereses, y de ahí que el proceso de fijación de las condiciones de trabajo comprenda también las reglas de dicha distribución. Desde esta perspectiva, la contratación colectiva es el método para la determinación de las condiciones de trabajo, precise o no ejercitarse en varias unidades de negociación. De manera que, cuando así sea, cuando sea preciso dividir la actividad contractual en varias unidades, esa división será una parte o fase de ese mismo método.

Es entonces posible analizar la estructura de la contratación colectiva. Si cuando esta última se identifica con el procedimiento seguido en la unidad de negociación no cabe deducir de ella lo que sucede al margen de la misma, cuando es además el proceso para la fijación colectiva de las condiciones de trabajo si se

permite comprobar, como acaba de señalarse, de que manera se distribuye la actividad contractual en un determinado sistema de relaciones de producción. Podrá así constatarse si únicamente se negocia en una unidad de negociación, o si, por el contrario, la negociación es parcelada en varias unidades e, incluso, si todas esas tienen la misma relevancia o la misma forma de manifestarse al exterior. Es esta distribución de la actividad contractual en una o varias unidades de negociación, pero en cualquier caso referida a una única actividad de contratación de las condiciones de trabajo, la estructura que adopta esa actividad es la estructura, en definitiva, de la contratación.

CAPITULO TERCERO

3.- LOS SUJETOS DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.

3.1. Antecedentes sobre la negociación colectiva. La historia, la ley, la coyuntura económica o las razones en torno del mercado, son influjos externos, en buena medida ajenos a la propia idiosincrasia de los individuos u organizaciones que, por tener encomendada la tutela de los intereses de los trabajadores y empresarios, ostentan la titularidad de un poder normativo sobre las relaciones individuales y colectivas del trabajo. Por ello, proponer en este momento un análisis de la influencia que sobre la elección del nivel de negociación despliega la conducta o ideología de estos mismos sujetos podría parecer un aspecto absolutamente nuevo. Lo cierto es, desde luego, en el sentido de que supone cambiar de óptica, dejar de mirar desde el exterior para adentrarse en el seno en el que se toma la decisión misma de negociar en uno u otro nivel. Por tanto, más que de posible influencia debemos hablar de concretas acciones de política contractual, pues no se trata de relatar cual es el contexto en el que se fragua la estructura de la negociación colectiva, sino de conocer cual es la actuación de quienes por ese contexto o a pesar de él, le dan a la estructura la forma que tiene y su propio significado.

No son, sin embargo, nuevos algunos de los motivos a que se aludirá para intentar explicar esas opciones de política

contractual. Referirse a los contenidos que se pretenden pactar, a las funciones que la elección del nivel de negociación cumple o a la relativa intensidad del poder de negociación de cada parte de la contratación colectiva, supone, en cierto modo, reiterar argumentos que se han esgrimido con anterioridad. El retomarlos ahora, con la esperanza de no incurrir en innecesarias repeticiones tiene, pese a todo, una doble finalidad. En primer lugar, colmar una exposición que sólo se ha hecho con trazos, de forma fragmentaria y dispersa, en las páginas precedentes. Es, en segundo lugar, elocuente la reiteración a los efectos de volver a subrayar el que, desde el inicio de este sencillo trabajo, se ha procurado ser solamente un hilo conductor para una feliz negociación de la contratación colectiva. Sin embargo, al analizar esos factores externos, nos hemos ido introduciendo en aspectos que se dicen pertenecientes al ámbito interno de los sujetos negociadores, lo que significa que la influencia de aquellos no reside en el factor en sí mismo considerado, ello en cuanto a la asimilación que de él hacen estos sujetos; en otros términos, lo que realmente configura la estructura de la negociación colectiva no lo es propiamente el factor externo, sino la reacción que ante el mismo tienen los que eligen el nivel en que se va a negociar.

Tampoco resulta novedosa la vinculación de la política contractual al cúmulo de intereses que le corresponden a cada una de las partes de la negociación colectiva, pues éstas deben representar, defender o garantizar sus respectivos intereses. También es importante poner de manifiesto que, aunque la estructura sea

consecuencia del modo de actuar el poder normativo de los sujetos legitimados para negociar, no puede ni debe construirse al margen de la realidad social que, en ejercicio de ese poder, se somete a una regulación estricta. Por ello, conforme a lo antes apuntado, los niveles de negociación son, a la vez, el foro elegido para materializar el poder de la creación normativa y la expresión del conjunto mas o menos homogéneo de intereses a los que la norma se dedica, es natural que entre ambos aspectos haya una mutua comunicación que marque la efectiva política de aquellos sujetos.

Por tanto, la única novedad que se pudiera conjugar finalmente con la propia configuración del sujeto que negocia, sea cual fuere su organización interna y la plasmación de ésta hacia el exterior será la íntima relación que debe existir con los que se acaban de citar pues a ellos correspondería la causa o mera consecuencia de una buena negociación colectiva.

3.2 Sistemas colectivos de negociación. Aún y que se admita, la existencia de sistemas colectivos de negociación es típico un solo nivel, cuando lo cierto es que la observación, incluso somera, de las respectivas estructuras contractuales demuestran que lo realmente típico es que la negociación se desarrolle en varios niveles de contratación. Son, sin duda, plurales las razones que motivan esta segmentación de la actividad contractual, pero no parece que pueda negarse la notable incidencia de la propia complejidad y amplitud de los aspectos

implicados en las relaciones de trabajo. De dichas relaciones se derivan problemas e intereses comunes tanto de los trabajadores y de los patrones; los primeros son aquellos a los que afecta pertenecer a una determinada rama o sector, algunos dependen de la localidad o espacio geográfico y otros de la concreta actividad realizada por los mismos o, también de la singularidad de cada empresa. Es importante analizar los intereses de todos ellos pues los mismos pueden ser dispares pero no excluyentes, ya que en mayor medida influyen e integran la realidad inmersa en las relaciones productivas. Por ello, tratándose de la negociación colectiva, es claro, que todos esos problemas e intereses se traducen en los contenidos que en esta se concretan resultando una polivalente o dilatada noción de las auténticas condiciones de trabajo.

Retomando semejante complejidad y atendiendo al variado contenido de un único nivel de negociación, es de suponer, convertir el convenio colectivo en un no menos complejo sistema normativo que sirva para regular todos los aspectos indicados y escoger entre aquéllos el que más convenga a las circunstancias concurrentes dejando a un lado así, otros que no nos lleven a una efectiva regulación, sino que nos brinden opciones de una política contractual legítima tomando en cuenta la dificultad que entraña el disipar algunas lagunas que se suelen generar y que provocan un sistema complejo para el logro de una efectiva negociación colectiva. Por ello, son los sujetos de dicha relación los que deben conducir a la misma en decisiones claras donde se

incluyan los niveles contenidos y que deberán concretarse en la negociación

3.3 La dudosa relación entre el contenido y el nivel de la negociación. Es la anterior una decisión que, en principio, se entiende condicionada por el propio contenido de la negociación colectiva, esto es, que, antes que el propio nivel, los negociadores deberán de decidir cuales son los aspectos de las condiciones de trabajo que deberán pactar y, en función de éstas, elegir de entre los posibles, el nivel que consideren sea el más adecuado para negociar. La anterior razón, explica que el contenido de la negociación colectiva se presente como uno de los factores o elementos internos ya que, si la elección del nivel de contratación termina por depender de las condiciones de trabajo que previamente han decidido acordar los sujetos legítimos y autorizados para negociar, la estructura de la negociación colectiva no deja de ser consecuencia de esta decisión y, por ello, un eficaz conductor de la voluntad de los citados sujetos. Lo que hace que, a su vez, se practique la propia vinculación o influencia del contenido de la negociación colectiva sobre la estructura que ésta misma adquiera. Y es que, al menos en apariencia no todas las condiciones de trabajo pueden pactarse en cualquier nivel, sino que hay una especie de correlación entre la condición a negociar y un adecuado y eficaz nivel para su negociación, de forma tal, de que con independencia de las condiciones que se pretenda concertar, se deberá optar por uno u otro nivel.

Es importante establecer, que no se puede lograr en un análisis de estas características, hacerse un elenco de todos los posibles contenidos de la negociación colectiva para, después asignarles un nivel apropiado con el fin de demostrar esa correlación, pero sí recurrirse a algunos de los ejemplos que ya se han citado en este trabajo. Debemos resaltar los motivos que parecían haber hecho aconsejable la centralización de la actividad contractual en ciclos de recesión económica, se argumentaba de que los contenidos vinculados con el entorno económico influyen en forma muy particular con los incrementos salariales. El diseño de las formas de representación del sindicato en la empresa o de las elecciones para cubrir las respectivas representaciones unitarias son contenidos que, deducidos de las experiencias vividas que muestran como la configuración del sistema de relaciones laborales rara vez puede abordarse en negociaciones descentralizadas, por ser intereses con tal grado de generalidad que no pueden encajar en foros donde su ámbito de aplicación es reducido y donde la consecuencia sería más que una cobertura parcial y, por ello, incompatible con los intereses de los trabajadores y de los patrones.

Se han analizado, por otro lado, materias que pudiesen ser más propias de ámbitos de negociación de menores dimensiones. Que en la crisis económica, a diferencia de lo antes dicho, pudieren consolidar la negociación de los salarios en la propia empresa, lo que pudiese entenderse como una consecuencia de ser ésta, la única sede de negociación en la que pudiese

conseguirse cierta correspondencia entre el incremento salarial y factores propios de la productividad. La relación de estas dos importantes variables, tiene una influencia escasa sobre la tasa de inflación, por ello, el nivel que es más propicio para una adecuada negociación pudiere ser el propuesto por la empresa, en lugar de someterse a controles de restricción que se impondrían a través de la centralización. Pudieren plantearse situaciones como reducción de la jornada de trabajo argumentándose que con ello se podría evitar el despido de trabajadores considerados como excedentes o contratar otros que se pudieren ocupar de la cuota de tiempo y de trabajo desalojados por esta reducción. La propia extinción de cierto número de contratos de trabajo son contenidos que deben acordarse en la empresa que, a través de ellos, pretenda incentivar el empleo.

Estos ejemplos proporcionan una primera pauta o criterio de relación entre el contenido de la negociación colectiva y el nivel de contratación; si se trata de contenidos que traducen intereses generales y lo son la colaboración en el logro de los objetivos de la política económica o la configuración del sistema de relaciones laborales, los niveles más adecuados son los de mayor amplitud, debiendo tomarse como referencia intereses vinculados a una concreta o particular situación de la productividad en la que se consiga alcanzar las medidas que requiere adoptar cada empresa, la amplitud del nivel debe de ser mucho menor. En lo abstracto, este criterio implica determinar los grados de generalidad o especialidad de las condiciones de trabajo, ello, a

fin de utilizar para su reglamentación el nivel de negociación que pudiere considerarse el más apropiado por la extensión que pudiere tener su ámbito de aplicación. De este modo, los problemas e intereses comunes tanto de los trabajadores y de los patrones tendrán que negociarse en niveles que nos den una máxima cobertura disminuyendo en esta forma y en gran medida aquellos niveles especializados en condiciones concretas.

La aplicación de este criterio puede, en efecto, facilitar la asignación de un nivel adecuado a ciertos contenidos de la negociación colectiva. No menos general que el sistema de relaciones laborales es la configuración del sistema de protección social, de forma que, por razón de su generalidad o necesidad de que las medidas que procuran y definen las cuotas de protección se irradien a todos los trabajadores, por lo que habrá de concretarse el mismo en el nivel de negociación más denso y elevado. No menos particular que la medición de la productividad a efecto de determinar el salario que es, de otro lado, la organización o estrategia económica de la empresa, y, por ello, cuando se pretende controlar sus inversiones, la introducción de tecnologías o la política que se siga sobre la descentralización de algunas actividades, será preciso ubicar la contratación en la propia empresa, haciendo coincidir así pues, los ámbitos de la negociación y de la toma de decisiones. Por lo anterior, al margen de estos ejemplos o, incluso a propósito de ellos, podemos descubrir que la generalidad o la especialidad como pautas de la selección de los niveles en que se negocia no

depende necesariamente de la concreta condición de trabajo o, mejor dicho, del contenido que se trate de integrar en el respectivo contrato colectivo de trabajo.

3.4 “La calidad” de la negociación colectiva como factor propicio para la negociación en otros niveles.

No es menos importante la relación entre el contenido del convenio y los factores propicios para negociar en varios niveles, dando, por ello, una determinada forma a la estructura de la actividad contractual. A diferencia de la precedente, no obedece esta relación a, por así decirlo, la cualidad, intrínseca o no, de las condiciones de trabajo objeto de la negociación colectiva, sino, de una parte, a la manera de proceder a su regulación y, de otra, a la densidad del convenio o contrato colectivo o del número de condiciones acordadas y contenidas en él.

Obvio es decir que, para moldear la relación de trabajo, se requiere de una normativa que defina la conducta que ambos contratantes deben observar. No son ni menos convenientes ni menos eficaces, en términos jurídicos, las normas que no definen directamente los derechos y las obligaciones del trabajador y del patrón, sino las fuentes de regulación o fijación de ambos; aún así, no cabe duda de que el sometimiento de la prestación de trabajo a una determinada disciplina necesita de un catálogo mas o menos detallado de condiciones laborales. De ahí que, cuando el contrato colectivo se limita a canalizar la regulación, sin dictarla,

está incitando o, al menos, favoreciendo la negociación de otros convenios o acuerdos que vienen a completar su labor. Hay, desde luego, casos en que lo que se conduce es la propia contratación, diseñando los causes que se han de seguir en el seno del mismo nivel a fin de concretar pautas o criterios ya concertados. Casos éstos, que, aunque confieren mayor dinamismo a la actividad contractual, no alteran su estructura, porque, como se indica, son procesos internos, en el sentido de estar ubicados en el interior del propio nivel de negociación. Los que si pueden alterarla son los que se desarrollan en el exterior. Lo anterior, aunque se alberguen dudas sobre si la estructura que resulta no es más que formalmente descentralizada, parece seguro que, cuando la negociación en niveles superiores o de mayor extensión, en lugar de contener condiciones de trabajo define el procedimiento que ha de aplicarse para su regulación o fija las bases o principios a que ésta debe plegarse, abiertamente avala la negociación en niveles de menor dimensión. Y no sólo porque tales son los indicios de fórmulas de articulación entre niveles de contratación que recíprocamente se complementan y que pueden, en efecto, ser consecuencia de una mas o menos explícita ordenación de la estructura de la negociación colectiva en varias sedes o niveles; sino, sobre todo, porque, aún en el supuesto de que la regulación de procedimientos o criterios fuera únicamente fruto de la incapacidad o falta de voluntad de las partes negociadoras para proceder al diseño de un más completo régimen de las condiciones de trabajo, no basta, como se advirtió, un procedimiento o un criterio a los efectos de reglar la prestación

laboral. De modo que, se obre o no por expresa remisión del nivel superior, lo cierto es que la no regulación de concretas condiciones de trabajo propicia la exclusión de otros niveles de contratación.

CAPITULO CUARTO

4 PREPARACION FORMAL Y MATERIAL DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.

4.1 La negociación contractual colectiva. La negociación del contrato colectivo es uno de los eventos más relevantes que producen mucha tensión en la vida de las empresas. Es aquí, donde, con más frecuencia de la que se supone, la alta dirección de las empresas intervienen con serias e importantes desventajas, ello debido a una limitada preparación y experiencia en su trato con efectivos negociadores sindicales. Aquí sucede un fenómeno importante pues en forma similar al abordar problemas de relaciones humanas, por no decir de tipo psicológico, todos nos sentimos con la autoridad para opinar y discutir sobre algo que a los expertos en materia de negociación colectiva les llevaría años dominar, lo anterior después de amplios estudios y la respectiva práctica correspondiente, por lo general, la intervención de la alta dirección en otras áreas que las laborales: técnico, contable o financiero, es limitada, a menos que alguna de ellas sea su campo de especialización y experiencia. En estas áreas la dirección acude a los expertos y se apoya grandemente en sus recomendaciones, tomando las decisiones después de realizado un cuidadoso y exhaustivo análisis. En el campo de las relaciones laborales, y particularmente en la negociación del contrato colectivo de trabajo, usualmente no sucede así. No es raro que la alta dirección pase por alto

aspectos legales de regular importancia, y que tome decisiones capitales 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 el contrato colectivo, o bien hace que ésta 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 otorgado. En términos generales, por lo regular la dirección de las empresas en nuestro país no asimila todavía el hecho de que la huelga, como un derecho de los trabajadores, en muchas ocasiones es utilizado como instrumento de presión para el logro de los objetivos fijados por el sindicato. No se convence la empresa, de que muchas veces es preferible una huelga que ceder en sus principios básicos fundamentales. En este orden de ideas, nos referimos a los casos en que los motivos base de la huelga son de tipo económico, y que de alguna manera (aunque no siempre), 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 de tipo administrativo que son únicos y exclusivos de la competencia de la empresa, o en su caso lograr el control de algunas de sus decisiones clave. Así mismo, 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 del trabajo a cargo del trabajador por parte de la empresa, o el pago de sus cuotas al

seguro social. 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, este tipo de arreglos en nada benefician a la empresa y a la larga también le pueden causar serios perjuicios al sindicato. Dentro de este contexto muchas veces se cede en cláusulas administrativas que a 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. El planear adecuadamente y con suficiente anticipación los pasos a seguir y los objetivos del contrato colectivo, nos ayudará a disminuir el riesgo de aceptar un arreglo precipitado que con demasiada frecuencia no sirve a los intereses de la empresa.

4.2 La Planeación Contractual Colectiva. Es de relevante importancia reconocer a las empresas que tienen la visión futura de saber hacia qué horizonte se dirigen dentro de lo que es la materia de las relaciones laborales. Pues es de reconocer, que sólo algunas se toman la molestia de prever cual será el contenido del contrato colectivo a futuro, digamos a tres o cinco años. En el área de producción, continuamente se evalúa el equipo con que cuenta la empresa a fin de incrementar su capacidad y optimizar sus rendimientos. En el renglón de ventas, la empresa en forma constante está midiendo su mercado y orientando sus esfuerzos al logro y superación de los pronósticos esperados. Se sabe con bastante exactitud cuales serán los

niveles de venta a corto y mediano plazo y se toman las medidas correctivas necesarias en forma inmediata una vez identificadas las desviaciones en relación al plan originalmente trazado. En el campo financiero el control presupuestal determina las normas en cuanto a la utilización de los recursos monetarios; el método del presupuesto con base cero, por ejemplo, permite correcciones casi inmediatas, lo cual supone un conocimiento más exacto y oportuno sobre la justificación y el destino de los recursos económicos de la empresa.

Es necesario proceder de manera similar en el campo de las relaciones laborales, y así analizar y pronosticar cual será el contenido del contrato colectivo, por lo menos a corto y mediano plazo; y por supuesto llevar a cabo las acciones planeadas para hacer realidad tales pronósticos. Debemos hacer un plan anual para el logro de objetivos determinados, donde las acciones sean congruentes entre sí para que haya consistencia entre el plan de un año y los siguientes. Dentro de esta planeación anual debe darse especial atención a la negociación del contrato colectivo, pues es la parte modular de las relaciones laborales. La empresa no puede demorar su planeación si es su deseo prever y razonablemente controlar los acontecimientos en materia sindical, de modo en que éstos se conviertan en fuente de colaboración a efecto de que propicien la operación armónica de las actividades en la empresa, evitando con ello, que se transformen en un foco de conflictos y fricciones mayores.

En las relaciones obrero-patronales, como ya se dijo, el contrato colectivo de trabajo es la parte medular y básica. Dentro de éste, su revisión y firma adquiere una importancia relevante. Sin embargo, el mantenimiento y cumplimiento del mismo y la creación de condiciones que propicien la colaboración, la productividad y la democracia sindical son indudablemente lo más importante. El mantenimiento y observancia de las disposiciones contractuales, así como la creación de las condiciones mencionadas, 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 propósito fundamental de una efectiva planeación de las actividades obrero-patronales en la empresa es un proceso orientado hacia la toma de decisiones de hoy, con el mañana en mente, y un medio de preparación para las decisiones futuras, de modo que puedan tomarse efectivamente, y que afecten lo menos posible las operaciones ordinarias de la empresa.

Es importante definir las áreas mínimas a cubrir dentro de esta planeación :

- ◆ Clima laboral
- ◆ Análisis sindical
- ◆ Composición de la fuerza de trabajo

◆ 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 conflictos laborales, y la calidad de las relaciones existentes entre la empresa y su personal.

- ❖ Una atmósfera de trabajo tranquila, donde la empresa se preocupa en 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. Esa atmósfera, generará más actitudes positivas, y 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 tratar en este renglón son los siguientes:
- ❖ Organización y funciones del departamento de Relaciones Laborales en la empresa.
- ❖ Conflictos obrero-patronales-casuística laboral
- ❖ Relaciones empresa-personal no sindicalizado
- ❖ Tendencias en las anteriores negociaciones del contrato colectivo

Organización y funciones del Departamento de Relaciones Laborales. Atendiendo a la infraestructura particular de la

empresa, la función de relaciones laborales se llevará a cabo por un grupo de personas cuyo número dependerá de las necesidades de la empresa, de su ubicación geográfica y de los problemas obrero-patronales experimentados en el pasado.

Conflictos Obrero - Patronales.Casuistica Laboral.- Su número, frecuencia y gravedad tenidos con anterioridad 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 por completo. 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 indicadas para evitar verse envueltos en problemas similares.

Relaciones empresa-personal no sindicalizado. Es común que en la mayoría de las empresas, los esfuerzos y actividades de las relaciones laborales están dirigidas en un 90% al personal base o sindicalizado. Es poca la atención que se 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. Es de relevante importancia pensar en lo contrario, si no se quiere sorpresas que puedan ser desagradables. Y no nos referimos exclusivamente a los altos niveles de jefaturas o gerencias, sino al grueso del personal no sindicalizado: oficinistas, auxiliares, secretarias, empleados de

nivel medio, 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 y en fin, como lograr su desarrollo y superación integral.

Los esfuerzos de las relaciones laborales deberán orientarse por lo menos en una relación de 60-40 tanto al personal sindicalizado como al que no lo está respectivamente.

Tendencias en las negociaciones del contrato colectivo. Para prever de manera general lo que sucederá en cada negociación contractual, es necesario tomar en cuenta los resultados de las anteriores revisiones. De igual manera será el conocer de los resultados de las revisiones de otras empresas del mismo ramo industrial, en la región donde opere la empresa, o dentro del sindicato con el que se tenga firmado el contrato colectivo de trabajo. El estudio de la forma de cómo se comportan las negociaciones del contrato colectivo de trabajo, nos permite determinar y formarnos una idea de las tendencias en cuanto se refiere a los porcentajes otorgados en tabuladores, tipo y monto de las prestaciones y otros conflictos laborales ocurridos. Dicho estudio, nos servirá de guía para prever y planear nuestra propia negociación. Un punto muy importante sucedido una vez que se han recabado los datos, entre otros puntos es muy necesario determinar:

- a) Porcentaje promedio de incremento a tabuladores
- En la industria en que opera la empresa
 - En la ciudad o colonia, o zona industrial donde se ubica la empresa
 - El sindicato que tiene la empresa, y si éste es de carácter nacional o regional.
 - En las diferentes categorías o puestos contenidos en el tabulador
- b) Porcentajes más altos y más bajo negociados.
- En la industria, zona industrial y sindicato con que opera la empresa
 - En las diferentes categorías o puestos
- c) Prestaciones
- En cuales, como norma presiona el sindicato
 - En lo general cuales no se han concedido con el objeto de no sentar precedentes
 - Qué porcentajes promedio se han otorgado en la industria del mismo ramo y sindicato con que opera la empresa
 - Cuales han sido los porcentajes más alto y más bajo concedidos.
- d) Tendencias.
- Comportamiento de los incrementos en tabuladores y prestaciones durante el año, contado a partir de la fecha de nuestra propia negociación.
 - Como ha sido el comportamiento de los incrementos en la industria, zona industrial del ramo y sindicato en que opera la empresa.

- Conflictos laborales colectivos.

e) Varios

- Definir si hubo reclasificaciones en los puestos o categorías contenidos en el tabulador.
- En que puestos presionó más el sindicato para su modificación.
- Que prestaciones no comunes se otorgaron.
- Cuales fueron las características principales de la negociación.

Los datos anteriores los podríamos obtener por lo regular a través de la entrevista directa con los administradores laborales de cada empresa, y, obviamente, la información más veraz y completa se obtendrá de las empresas ubicadas en el entorno industrial de la propia, o dentro del mismo tipo de industria o ramo. Un vínculo de mayor utilidad para este propósito lo constituyen las asociaciones de industria, que generalmente concentran este tipo de información, y obviamente propician el intercambio de la misma entre sus asociados.

CAPITULO QUINTO

5.- ANALISIS LABORALES DIVERSOS.

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

Es recomendable que tanto la empresa como el 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 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. A continuación mencionaremos algunos de los puntos más importantes que deberán tomarse en cuenta en este análisis:

- a) Principales grupos sindicales que operan en el entorno donde se encuentra la empresa.
 - Problemas que han generado y sus fechas.
 - Fuerza y apoyo político de los mismos.
 - Sus líderes, características, ideología y personalidad

- b) Historial del sindicato titular del contrato colectivo de trabajo en la empresa.
- Los líderes actuales. Su fuerza.
 - Elementos humanos con posibilidades de dirigir al sindicato
 - Principales conflictos colectivos y sus causas
 - Características del sindicato y sus líderes a nivel regional o nacional.
- c) Principales aspectos positivos existentes en la relación empresa-sindicato-base y el modo de preservarlos y vitalizarlos. Estos puntos se explican por sí mismos por lo que no es necesario profundizar en ellos pero si es importante que la empresa tenga pleno y exacto conocimiento de aquellos factores que podrían amenazar la estabilidad sindical, y desarrollar acciones debidamente planeadas que los eliminen o que reduzcan sus efectos. Y por otra parte, llevar a efecto aquellas acciones que fortalezcan las relaciones empresa-sindicato.

5.2 Composición de la fuerza de trabajo. La fuerza de trabajo de la empresa está formada por todo el personal que labora en ella, dividiéndose en dos grandes grupos: el personal sindicalizado y el no sindicalizado. Para los fines de este trabajo, es importante conocer cuantos son los trabajadores sindicalizados, por puestos o categorías y como se encontrarán distribuidos o como podrán evolucionar a futuro. Estos datos son especialmente importantes, cuando la empresa contempla planes de expansión en dicho lapso.

Con esta información, la empresa deberá planear su proceso de reclutamiento y selección de personal, sus planes de capacitación y adiestramiento que serán requeridos por el nuevo personal así como para aquellos trabajadores que ya se encuentran laborando en la empresa. De este modo, el personal que ya se encuentra laborando tendrá la oportunidad de ser promovido a otros puestos mejor remunerados. 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, recreación y otros, según sean las necesidades de la comunidad en la que opera la empresa. El manejo adecuado por parte de la empresa de los puntos anteriores y la solución efectiva que se dé a la problemática que se presente, será un elemento más que servirá en forma efectiva para reforzar y fortalecer las relaciones laborales existentes en la empresa-base-sindicato.

5.3 Entorno. Nos referiremos aquí, al medio ambiente que rodea al lugar en que se encuentra la empresa, y que de una o de otra manera influye en sus trabajadores. Se compone, entre otras cosas, de los medios que como satisfactores (escuelas, mercados, hospitales, etc.) están o pueden estar al alcance del trabajador y de sus familias; de las costumbres de la comunidad; de los aspectos positivos y de los negativos que constituyen las lacras que se encuentran en el lugar y que tiendan a desestabilizar esa buena relación y armonía laboral existente. 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 sino por el contrario debe fortalecerse, estrechando así su buena relación laboral.

5.4 Proceso de planeación. Ya hemos hablado sobre las áreas de relaciones laborales en las que es necesario planear: clima laboral, análisis sindical, fuerza de trabajo y entorno. Decíamos también, que es necesario elaborar un plan a futuro a fin de saber hacia donde vamos en materia de relaciones obrero-patronales, por lo que en primer lugar se deberá realizar un plan a corto plazo debidamente detallado, fijándose con posterioridad los lineamientos generales a un mediano plazo. A continuación se deberá elaborar un proceso de planeación para cada una de las áreas que ya fueron mencionadas con anterioridad por lo que es necesario y conveniente como mínimo preparar la siguiente información:

- a) Análisis situacional.
- b) Factores externos y de competencia que pueden afectar el plan
- c) Capacidades y oportunidades con que cuenta la empresa para llevar a cabo el plan.
- d) Premisas.
- e) Objetivos.

Análisis situacional. Este análisis nos indica donde estamos en cada una de las áreas del plan. Lo anterior para poder estar en posibilidad de planear sobre las bases reales y para ello es necesario entender clara y objetivamente la situación existente, y el modo como se relaciona con la empresa. Para ello deberemos considerar los siguientes factores:

- 1) Como se define cada área en general
- 2) Cuál es la misión en cada área y los resultados principales que se desean obtener en cada una de ellas
- 3) Cuáles son las capacidades, recursos y habilidades más importantes con que cuenta la empresa en cada una de esas áreas, y cuales son sus debilidades.
- 4) Cuales han sido los resultados más importantes en cada área.

5.5 Factores externos y de competencia que pueden afectar el plan. Entre estos factores podemos considerar que se encuentran las tendencias claves en el mercado de trabajo, en el sindicalismo y en el medio ambiente de la comunidad en que opera la empresa. Otro importante factor, lo constituye la competencia, por lo cual se entiende lo que otras empresas, sindicatos e instituciones están haciendo y que puede afectar significativamente nuestros planes. Es importante conocer la fuerza, debilidades, acciones y estrategias de la competencia en relación a cada una de las áreas del plan, en la comunidad en que opera la empresa, con el fin de que ésta tome ventaja y utilice más eficientemente sus recursos. Finalmente, debemos considerar cuales son los puntos débiles de nuestra empresa en

cada una de las áreas del plan, y definir claramente las acciones que deberemos llevar a cabo para fortalecerlas. Los puntos a analizar serian los siguientes:

- 1) Definir cuales son los principales factores ambientales externos y tendencias que tienen impacto directo sobre la operación de la empresa en relación en cada una de las áreas del plan.
- 2) Definir las consideraciones clave en el ambiente interno de la empresa que afectan la eficiencia en cada área y que podrían afectar el plan.
- 3) Clarificar la situación de la competencia en cada área.
- 4) Definir cual es la parte más vulnerable de la empresa en cada área y que medidas se están tomando o se sugieren para fortalecerla.

5.6 Capacidades y oportunidades. Otro paso importante lo constituye el analizar las situaciones descritas en los puntos anteriores y generar alternativas de acción. De este análisis podremos desarrollar acciones que enfatizen los aspectos positivos, disminuyendo o eliminando los factores negativos que se encuentran en cada área del plan, y en función del análisis situacional, el medio ambiente y la competencia. Por tanto, en este análisis incluiremos lo siguiente:

- 1) Las fuerzas más importantes de la empresa en cada área del plan, relacionadas con las debilidades más significativas, y las

acciones tendientes a fortalecer las primeras y a disminuir, obviamente las segundas.

- 2) 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 éstos o a eliminarlos.
- 3) La relación de la fuerza, oportunidad y acción más importantes.

Premisas. Las premisas de cada área 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, reclutar y seleccionar a todo el personal del área de producción para antes del día último de enero”. Una premisa pudiere ser “que la investigación y el reclutamiento se hará en forma directa 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 estos objetivos se cumpla cabalmente con las premisas establecidas.

Objetivos. Debemos enunciar los objetivos en los que se describa clara y brevemente lo que se hará y la fecha en que esto se concluirá. Constituye el blanco preciso que determina el horizonte hacia el que se dirigen las acciones o el destino final de éstas.

CAPITULO SEXTO

6.- LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. SUS ASPECTOS HUMANOS.

6.1 El enfoque “ganar-perder”. La historia nos ha enseñado que las negociaciones de un contrato colectivo, al igual que la mayoría de las transacciones en la empresa, éstas tradicionalmente se han manejado bajo el enfoque de ganar-perder. Debido a ello las negociaciones se prolongan casi indefinidamente, ya que aún inconscientemente ambas partes se resisten a perder. Usualmente, en virtud de este enfoque, en lugar de buscar una solución que beneficie a las dos partes en cada asunto que se discute, cada parte cede, es decir, pierde, en algunos aspectos, siempre y cuando se vea compensada en otros, es decir, ganar.

Sin embargo, a pesar de que durante la negociación cada parte siente que lo que ha cedido se compensa con lo que ha obtenido, por lo que al final, ambas partes sienten que han perdido y que se han visto obligadas a ceder debido a la presión natural de la negociación. Por ello, las relaciones inmediatamente posteriores a la negociación se ven deterioradas en mayor o menor grado y por tanto se requiere de un cuidado especial para mejorarlas.

Una circunstancia que afecta estas relaciones con fuerza contundente, y que se presenta en algunas negociaciones, es el

sentimiento de una de las partes, ello en el sentido de que ha sido traicionada por la otra. La idea de que trató un asunto clave en forma abierta, esperando que la otra parte lo abordara en igual forma, mientras que ésta responde generalmente al último minuto adoptando una postura enteramente diferente a la que venía expresando en el transcurso de la negociación, incluso haciendo gala de un enfoque intransigente, que es uno de los elementos más negativos en la negociación laboral.

6.2 El enfoque “ganar-ganar”. Mucho sería el avance durante la negociación colectiva, si en la discusión de cada asunto ambas partes buscaran una solución que de alguna manera dejara satisfechas a las dos. Esto es posible sólo si durante el tiempo transcurrido entre una y otra revisión ambas partes desarrollan una confianza recíproca en su trato diario. Esta confianza es la piedra angular del enfoque ganar-ganar y únicamente podría crearse si cada parte va percibiendo al emplear este método, que el proceso de solución de sus problemas los deja más satisfechos psicológicamente, evitando con ello fricciones innecesarias y todo se resuelve de una manera más rápida y pacífica.

Al principio, naturalmente existe desconfianza entre las partes. A medida que vayan resolviendo más problemas, la confianza irá creciendo. Pero es vital recordar que en este lento y gratificante proceso de aprendizaje, no debe aparecer “la traición”. Si esto llegase a suceder el nivel de confianza desarrollado se vendrá abajo y costará mucho trabajo y tiempo volver a recuperarlo.

Ya comentamos con anterioridad, que por traición se entiende el hecho de que se aborde un asunto con una cierta actitud demostrada y que posteriormente se pretenda sorprender a la otra parte con un enfoque diferente al de la actitud inicial.

Es muy importante el establecer parámetros encaminados a desarrollar una confianza mutua. La negociación anual del contrato colectivo constituye la meta dentro del proceso tendiente a desarrollar dicha confianza. El punto natural de partida será el momento inmediato posterior a la negociación. La adopción del enfoque ganar-ganar en el manejo de las relaciones obrero patronales, deberá hacerse con suficiente anticipación a la revisión contractual. Deberá iniciarse la aplicación de este método dentro de un plazo menor a seis meses antes de la revisión, pues de lo contrario un proceso sumario resultaría negativo para el desarrollo de la confianza a que nos hemos referido. La razón es que los dirigentes sindicales pueden fácilmente identificar este cambio de enfoque como una estrategia de la empresa, para comprar su buena voluntad y facilitarle la revisión del contrato, dada la cercanía de la misma. El proceso de adopción de este enfoque, tanto para identificar sus ventajas como para acelerar el desarrollo de la confianza entre las partes, es recomendable que las mismas asistan a algún curso en que se manejen ejercicios que ilustren vivencialmente este método.

Sin embargo, aunque mucho se ha avanzado en el campo de la administración, y particularmente en la administración de los recursos humanos, tal vez sea imposible seguir avanzando tan rápidamente, ya que aunque ha habido mejoras muy importantes, todo esto se ha logrado sin cambiar sustancialmente las bases fundamentales del enfoque administrativo, que continúan estando basadas en las teorías cuyo enfoque propician la desconfianza y generan actitudes negativas y de autodefensa. El experto en la administración de los recursos humanos, analiza concienzudamente las prácticas y políticas de la empresa a la luz de los conocimientos sobre la naturaleza y conducta humanas. Dos suposiciones fundamentan su estudio: la teoría X, en la que se basan las organizaciones tradicionales y que parece inadecuada para propiciar la máxima utilización de la capacidad humana y por otro lado, la teoría Y, la cual es basada en los conocimientos de la investigación, y que puede conducir hacia una mayor motivación y entendimiento para el logro efectivo de los objetivos del individuo y de la organización.

6.3 Análisis de la teoría y enfoque tradicional que como control se utiliza en la Dirección. Cada una de las acciones y decisiones que de alguna manera se relacionan con otras personas, se basa en el concepto de que cada uno de nosotros tenemos sobre la naturaleza y conducta humanas. Aunque la relación concepto-acción sea inconsciente, si existe, modula y matiza nuestras acciones, e influye a veces en el tipo de decisiones que tomamos.

- a) En general, al ser humano le disgusta el trabajo, y lo evitará si puede.
- b) Debido a la naturaleza humana de disgusto hacia el trabajo, la mayoría de la gente debe ser empujada, controlada, dirigida y en algunos casos amenazada con algún castigo para efecto de lograr que dedique un esfuerzo adicional lo suficientemente adecuado para el logro de los objetivos organizacionales.
- c) El individuo promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea, sobre todas las cosas, su seguridad.

Estos supuestos pueden ser adoptados al manejo de las relaciones laborales. Estos enfoques, que son netamente de tipo administrativo adoptándolos a nuestro sistema particular nos permitirán un adecuado manejo de las relaciones laborales. Una gama ilimitada de posiciones pueden adoptarse entre ellos, logrando posiciones que caracterizarán la manera de cómo se manejan las relaciones laborales en la empresa.

Es importante establecer, que por lo general el trabajador está en contra de la empresa, y tratará de sacar provecho personal de su relación con la misma. Debido a su oposición inherente a la empresa, la mayoría de los trabajadores como ya se dijo, deben ser vigilados, controlados y en algunas ocasiones amenazados para lograr sus mejores esfuerzos en los objetivos de la empresa y por otra parte, el trabajador promedio es irresponsable, su

ambición está mal dirigida, y sobre todas las cosas buscará sorprender a la empresa y obtener ventajas personales.

Estos supuestos tradicionales también pueden referirse al sindicato y ser desplegados por sus líderes en todos los niveles. Para un mejor entendimiento, cambiemos la palabra trabajador por empresa y empresa por sindicato. En cada uno de los tres enunciados anteriores, tendremos el enfoque tradicional del sindicato en su manejo de las relaciones obrero-patronales. Si la empresa adopta este enfoque y el sindicato también, como a menudo suele suceder, no es de sorprender que surjan conflictos cada vez más graves en perjuicio de las dos partes. El clima laboral en la empresa será de agresividad y de quejas continuas de cada parte hacia la otra. La empresa solo hará concesiones bajo una fuerte presión y ésta siempre caracterizará a cada negociación contractual. No se puede culpar solamente a una de las partes. Ambas en alguna u otra forma son responsables de la situación como la descrita con anterioridad. Y en el fondo, la base de sus actitudes y acciones se encuentra apoyada por los conceptos inherentes a la teoría que acabamos de analizar.

6.4 Análisis de la teoría. La integración de los objetivos individuos-organización. El resultado de numerosas investigaciones nos ha permitido el desarrollo de una buena cantidad de conocimientos sobre la conducta humana, lo que nos ha permitido la formulación de diversas generalizaciones con aplicación en la administración de los recursos humanos. El

extremo opuesto a la teoría analizada en el punto anterior, lo podríamos describir de la siguiente forma:

- a) El gasto de esfuerzo físico y mental con motivo del trabajo es algo tan natural como jugar y descansar. Al individuo promedio no le disgusta trabajar. Depende de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción, o una fuente de castigo.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para lograr la canalización de los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa. El individuo se autodirigirá y autocontrolará para lograr los objetivos a los que se ha comprometido
- c) El compromiso para el logro de esos objetivos es en función de los beneficios asociados con su logro. Lo más significativo de tales beneficios, es la satisfacción de su ego y de las necesidades de su autorealización, mismas que pueden ser producto directo del esfuerzo dedicado al logro de los objetivos organizacionales.
- d) El individuo promedio aprende, bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- e) La capacidad para desarrollar un nivel alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización, se encuentra distribuida ampliamente, no en unos cuantos individuos, sino a través de toda la organización.
- f) Las condiciones de la industrial vida moderna, en relación a la capacidad intelectual del individuo promedio establece que

ésta solo se utiliza parcialmente, pues las acciones administrativas basadas en estos conceptos reconocen su capacidad y sus atributos.

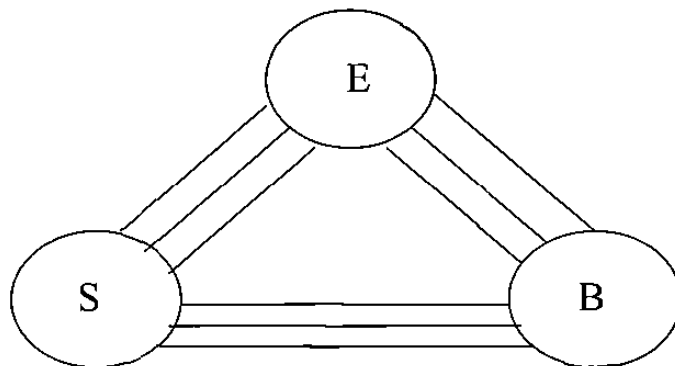
Las acciones y decisiones administrativas basadas en los anteriores conceptos reconocen la capacidad del individuo y todos sus demás atributos. Parten de la confianza y permiten que se construya una relación social a partir de las cualidades de los individuos, y no de sus fallas. Desde luego no se pretende ser infalible. Constituye sólo el marco de referencia general en el que deben basarse políticas, prácticas, procedimientos y sobre todo actitudes y conducta en el manejo de los recursos humanos.

6.5 Como lograr una sólida relación laboral. En base a la filosofía de las relaciones laborales mencionadas en los puntos anteriores, 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 miembros del Sindicato, o la base (B).

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

El debilitamiento de las relaciones en 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 , el sindicato y sus trabajadores. La situación ideal se presentará en la figura siguiente, donde vemos que existe un equilibrio de fuerza en las relaciones existentes entre los tres distintos elementos.

Situación ideal en las relaciones Obrero-Patronales



CAPITULO SEPTIMO : OPORTUNIDAD PARA EL INICIO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA.

7.1 La preparación para el inicio de las sesiones motivo de la negociación del contrato colectivo. Este trabajo requiere de ciertas actividades que previamente deben prepararse para el aseguramiento de una revisión exitosa. Estas actividades pueden realizarse en forma simultánea o en el orden que la empresa decida, y que tienen que ver con lo siguiente:

- a) La información necesaria para la negociación: generalmente la información que se requiere para la negociación del contrato colectivo de trabajo es de dos tipos, la interna y la externa. Esta información debe estar en manos del comité revisor de la empresa con la debida anticipación, lo anterior a efecto de que sea debidamente estudiada y manejada con facilidad como referencia cuando la misma se requiera durante la negociación.
- b) Recepción y contestación del pliego petitorio. Como lo mencionamos ya con anterioridad, es común que muchos sindicatos presenten su solicitud de revisión del contrato colectivo, y al mismo tiempo emplacen a huelga a la empresa. Esta solicitud, deberá hacerse por lo menos con sesenta días de anticipación al vencimiento del contrato colectivo de trabajo, ello cuando se trata de revisión integral, es decir, tabulador salarial y clausulado. Cuando se trata de revisión salarial en efectivo o por cuota diaria, deberá presentarse por lo menos treinta días antes de su vencimiento.

Siempre que la solicitud de revisión del contrato colectivo de trabajo venga con emplazamiento a huelga, la empresa deberá presentar su contestación por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 48 horas siguientes a la de la notificación (artículo 454 de la Ley Federal del Trabajo).

- c) Análisis y evaluación del pliego de peticiones. El análisis y evaluación del pliego petitorio debe iniciarse tan pronto se reciba el mismo, lo anterior con el objeto de tener el tiempo suficiente para comentarlo con la Dirección General de la empresa y determinar en forma conjunta la postura de ésta en relación a las demandas sindicales. Esto es especialmente importante cuando se trata de una revisión integral. El análisis cuidadoso y concienzudo del pliego de peticiones es uno de los puntos más 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 la preparación de este análisis, pues con ello se evitarán interrupciones y los resultados serán mejores y más rápidos. En el análisis de referencia los tres puntos que son considerados de relevante importancia son los siguientes:

- Conocer y casi memorizar las demandas del sindicato
- Evaluar económicamente el impacto de sus pretensiones
- Producir un documento de referencia que sea lo suficientemente claro para utilizarlo durante la negociación.

En el primer punto y como paso primordial el análisis del pliego de peticiones deberá consistir en leer detenidamente todo el pliego, hasta tener una idea exacta y concreta de lo que el sindicato está solicitando. Posteriormente, tanto porque es una ayuda natural para memorizar y dominar el contenido del pliego, y porque además de esta manera se va preparando el borrador para el documento de referencia, es bueno hacer una enunciación resumida de cada cláusula, estableciendo los cambios hechos y los comentarios sobre el impacto administrativo que la modificación involucra. Generalmente en este primer ensayo se van anotando una a una las cláusulas que cambiarían de acuerdo a las peticiones del sindicato, dejando la evaluación y el impacto económico que repercutirá para ser visto y analizado al final. Al final del borrador inicial, tendremos un buen resumen del pliego petitorio y tendremos en nuestra mente ya memorizado las peticiones sindicales con una clara clasificación de las cláusulas negociables y de las que no son negociables. Dentro de las primeras, se clasifica con el número 3 aquellas cláusulas que, pudiendo negociarse sería recomendable que no se hiciera; con el número 2 clasificaríamos las cláusulas que deberán negociarse al

final y con el número 1 aquellas cláusulas que pueden ser negociadas de inmediato.

Evaluación del impacto económico de las peticiones: como parte inicial y en base al borrador elaborado se procede a evaluar el impacto económico de las peticiones sindicales de las cláusulas económicas. Este cálculo consiste en determinar los nuevos salarios del tabulador, de acuerdo al porcentaje solicitado en el pliego de peticiones. Aún y cuando no exista un acuerdo general o un criterio único para evaluar el porcentaje que impactará en las cláusulas económicas, es conveniente referirse siempre al que se causará a la nómina base anual del personal sindicalizado si ésta es de 24 millones y el costo anual de una petición asciende a \$500 mil pesos, podemos decir que el impacto a la nómina representaría un 2.08 por ciento.

d) El análisis del contrato actual. Antes de la negociación, y en forma simultánea al análisis del pliego petitorio, la empresa deberá revisar su contrato colectivo actual, lo anterior para efecto de planear adecuadamente la repercusión correspondiente, es bueno iniciar esta revisión tan pronto como se firma el contrato actual, cuando se registran los cambios que será necesario realizar en la siguiente negociación, en base a las necesidades de operación, o según las fallas encontradas al aplicar el nuevo clausulado. En ocasiones, la supervisión de línea sugiere modificaciones que deberán ser anotadas en el momento de la negociación.

Si estas modificaciones son para mejorar el contrato colectivo, generalmente serán aceptadas, si no, sirven en algunas ocasiones para negociar cláusulas de tipo administrativo que el sindicato solicita. Esta revisión sirve, además, para refrescar y tener un conocimiento exacto de sus cláusulas, lo que facilitará el análisis del pliego petitorio.

- e) Determinación de los aspectos administrativos que la empresa desea conservar. Es muy importante preservar y mantener los derechos y prerrogativas de la empresa. Para lograrlo, es necesario revisar cuidadosamente la redacción e implicaciones de las peticiones sindicales. Es de suma importancia evitar redacciones ambiguas, y cláusulas que limitan la libertad de la empresa para operar, sobre todo en aspectos de tipo administrativo. Por tanto, el invertir tiempo para lograr una redacción clara que asegure la preservación de los derechos de la empresa, será siempre un tiempo bien empleado.
- f) Determinación de cláusulas críticas en función de su costo o de los aspectos administrativos que involucran: en todos los pliegos petitorios se encuentran cláusulas que atentan contra el derecho de la empresa tendientes a la administración de las operaciones de la misma, o cláusulas que son tan costosas como todo el pliego junto. De hecho, los pliegos que son más realistas en sus peticiones son la excepción y no la regla. Con independencia del tipo de peticiones que reciba la empresa, habrá cláusulas que a la empresa le interese defender incluso con la huelga, si fuere necesario.

Antes de dar inicio a las negociaciones, la Dirección de la empresa deberá determinar cuales son estas cláusulas, y al hacerlo encontrará que generalmente son aquellas que implican modificaciones drásticas que limitan el derecho de administrar sus propias operaciones. Enseguida enumeraremos algunas de ellas: el derecho de administrar la empresa, el de promover al personal, de transferir, de sancionar o despedir con causa justificada, de determinar los planes y horarios de trabajo, turnos, tamaño de las cuadrillas y composición de la fuerza de trabajo, la determinación de normas y métodos de producción, niveles de rendimiento o control del equipo y maquinaria, el derecho de mecanizar el trabajo, de instituir programas de capacitación y adiestramiento y de seleccionar y reclutar al personal administrativo. También en la categoría de cláusulas no negociables se pueden establecer algunas que vayan en contra de los deberes y obligaciones personales, tales como el que la empresa pague los impuestos sobre productos del trabajo o las cuotas al Seguro Social con cargo al trabajador.

- g) El comité revisor por parte de la empresa. La integración del grupo que representa a la empresa en la negociación del contrato colectivo de trabajo se formará de acuerdo a las características de la misma. En aquellas empresas pequeñas, usualmente participa en la negociación del contrato colectivo el dueño o director general de la misma, más un pequeño comité. En las empresas grandes, participa el responsable de Recursos Humanos y un comité compuesto

por una persona del área de producción, de costos, de relaciones industriales y de un abogado. En otros casos, el director de producción es el que encabeza el comité revisor. Es conveniente, que una vez formado el comité revisor de la empresa, se proceda cuanto antes a estudiar los documentos de referencia (resumen del pliego y listado del impacto económico de las peticiones), la información de apoyo que se ha preparado y el contrato colectivo de trabajo actual. El objetivo de este estudio lo constituye el familiarizarse lo más posible con todos los detalles de lo que será durante algunos días su preocupación más importante: la revisión del contrato colectivo de trabajo. Es muy importante mencionar algo que parece simple, pero que a veces lo pasamos por alto. El Director General de la empresa no debe formar parte del comité revisor, pues lo recomendable pudiere ser en aquellas empresas pequeñas, pero aún en esos casos si se pudiera evitar, sería lo mejor. La razón es que a menudo surgen situaciones difíciles de resolver y que requieren de un previo análisis, o en ocasiones implican necesariamente hacer un replanteamiento de alternativas y entonces es cuando se solicita un receso, el cual incluso puede durar varios días. Si el Director General está presente, recibirá en forma directa toda la presión del comité revisor sindical, forzándolo a decidir en contra del planteamiento hecho por el comité revisor de la empresa. Y aún y que esto no sucediese, generalmente el comité sindical preferirá tratar con él (Director General) cada petición, por tanto, la efectividad del comité revisor de la

empresa se verá reducida, y será, por otro lado, muy difícil que el Director General pueda alejarse de la mesa de negociaciones.

7.1 Estrategia para el inicio de una efectiva negociación.

Cada empresa va creando día a día lo que será la atmósfera de su propia negociación. En la segunda sección de este sencillo trabajo, comentábamos que el contrato colectivo de trabajo constituye la meta en las relaciones laborales y que el punto de partida es el día siguiente al en el que se firma el documento contractual colectivo. El clima que prevalecerá, por lo menos al inicio de la negociación, no será otra cosa sino 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 con toda la intención de cumplir sus amenazas. Pues como ya se ha dicho que emplazar a huelga al presentar un pliego petitorio es una práctica común en muchos sindicatos, por lo que el negociador experimentado deberá hacer caso omiso e ignorar tal hecho pues es evidente que en términos generales ni el sindicato ni la empresa desean una huelga sólo porque sí. En estos casos de negociaciones agresivas es común que el presidente del comité revisor del sindicato inicien las pláticas en un tono hostil aunque no será el mejor inicio de la negociación, pues es evidente y recomendable que el presidente del comité

revisor de la empresa conteste en la misma forma. Este tono áspero no va a prevalecer en toda la negociación, pero si debe de quedar claro que si el sindicato grita la empresa también lo hará. Pasado este primer evento donde lo que en muchas ocasiones el sindicato busca es la táctica de atemorizar, por ello la empresa deberá intentar otro enfoque de clima en la discusión y no sólo deberá intentarlo sino que el propio presidente del comité de la empresa deberá comentar expresamente que está dispuesto a adoptar este enfoque por ser necesario para la buena marcha y avance en la negociación, por tanto el sindicato también deberá discutir en forma calmada.

Es común que los sindicatos acepten discutir con calma, sin insultos innecesarios, no es fácil, y a veces tampoco inmediata esta reacción, pero debe de todas manera intentarse hasta lograrse. Si este evento no se da, la negociación no avanzará. De antemano esta reacción la conoce el negociador experimentado, y por ello no se preocupará por no lograrlo de inmediato pues sabe que en algún momento esto tendrá que producirse. Sin embargo, el mencionar desde el principio en forma clara estas dos posibilidades de discusión, ayuda a que de manera más rápida se llegue a dicho acuerdo; con ello se evitará además, gritos e insultos que entorpecen la discusión y crean resentimientos. El negociador debe tener en mente que este acuerdo sobre la forma de llegar a cabo las discusiones durante la negociación es su primer objetivo, y así tratar de convencer a la parte sindical que es mejor manejar las discusiones dentro de un

marco de respeto mutuo, evitando ofender a la otra parte. Durante el proceso que siga el negociador para convencer a la parte sindical de que adopte esta manera de discutir, es muy importante que no se involucre emocionalmente en las controversias que surjan, pues aún y cuando deba aparecer molesto y enojado esta expresión debe adoptarse sólo a modo de actuación. La actuación, en el más amplio sentido de la palabra es algo que todo buen negociador debe dominar. Le será muy útil para mostrar diferentes estados de ánimo, según le convenga durante la negociación. Dentro de estos estados de ánimo, dos de ellos son la clave: primero se deberá mostrar una preocupación auténtica por la buena marcha de la negociación y un deseo sincero de arreglar las cosas de la mejor manera que beneficie tanto a los intereses de los trabajadores y de la empresa, debe estructurar un enfoque que denote respeto y aprecio por los puntos de vista y explicaciones de los trabajadores y una actitud de paciencia para escuchar sus diferentes argumentos. El otro es el estado de ánimo que denota enojo, el cual deberá utilizarse sólo en aquellas situaciones críticas, según lo requiera el caso. Además de estos dos estados de ánimo, el negociador deberá mostrar en todo momento mucha seguridad y determinación en sus manifestaciones, en ningún momento deberá mostrar la impresión de duda en sus afirmaciones y deberá, por otra parte, introducir comentarios que reflejen buen humor, pues ello servirá como un gran apoyo para disminuir o desaparecer la tensión que en muchas ocasiones se suscita en el proceso de negociación. Es de vital importancia la conservación

del buen humor y la sencillez para lograr una exitosa negociación del contrato colectivo de trabajo que se revisa.

CONCLUSIONES

1.- Podemos concluir que en nuestro país, la negociación colectiva está estrechamente vinculada al arbitraje obligatorio pues en forma intrincada permite la celebración de negociaciones bipartitas y la sumisión simultánea del caso a los tribunales laborales. La combinación de los dos procedimientos (negociaciones y arbitraje) constituye esencialmente un procedimiento legislativo en el que las partes intervienen hasta donde pueden, con el fin de que los resultados se acerquen lo más posible a sus objetivos comunes.

Debemos reconocer ante todo que la negociación colectiva es una institución compleja cuya fuerza proviene de múltiples fuentes, es un método de adopción de decisiones dotado de gran flexibilidad tan fuerte que puede concebirse en los procedimientos legislativos, judiciales o administrativos.

2.- Se concluye, que la fuerza de la contratación colectiva radica en que toma como implicación fundamental la obtención del consentimiento de quienes han de vivir con arreglo a las condiciones fijadas por su conducto, de ello depende la estabilidad laboral como factor importante en el empleo y ese consentimiento garantiza la estabilidad porque las partes han aceptado un contrato en el que se atenderán a sus condiciones.

3.- En la actualidad podemos concluir que tanto los empleadores como la base renuncien al estallamiento de las huelgas y las graves pérdidas que éstas ocasionan, por ello se ha sustituido por la negociación colectiva y por los procedimientos conciliatorios.

La corriente en las negociaciones colectivas tiene como objeto fundamental que cada una de las partes exponga sus pretensiones aún ante la situación de la falta de esperanzas de obtener un resultado positivo pero siempre con la disposición de realizar concesiones durante la negociación. Los puntos débiles o fuertes de la argumentación contraria serán aprovechados por los negociadores experimentados quienes al final lograrán el objetivo deseado.

4.- Podemos concluir que las partes deben resolver en primer lugar ciertos asuntos de procedimiento, tales como, reconocerse mutuamente como representantes autorizados por sus mandantes, deben estar dispuestos a reunirse en horas y lugares razonables, preparar cuidadosamente los elementos con los que van a fundar sus pretensiones, decidir el grado de autoridad que delegarán en sus respectivos negociadores, determinar claramente el plazo de vigencia del acuerdo al que puedan llegar y despachar una multitud de cuestiones más sin relación directa con la materia de las negociaciones.

5.- La unidad de negociación es, el soporte exterior de un conjunto de intereses comunes o, si se prefiere, de los intereses

comunes de un conjunto de trabajadores satisfechos a través de una regulación específica y colectiva de sus condiciones de trabajo. Al ser la unidad de negociación el resultado de la contratación colectiva entre un grupo de trabajadores y el empresario, también éste último y sus propios intereses quedan comprendidos en la misma, ello, significa que los intereses de los trabajadores contribuyen a delimitar el ámbito más o menos amplio de la unidad de negociación, los de los empresarios a su vez requieren de uno u otro espacio para su consecución.

7.- La contratación colectiva es el método para la determinación de las condiciones de trabajo, precise o no ejercitarse en varias unidades de negociación, de tal manera que, cuando así sea, se pueda dividir la actividad contractual en varias unidades, esa división será una parte o fase de ese mismo método.

8.- También podemos concluir, que los niveles de negociación son, a la vez, el foro elegido para materializar el poder de la creación normativa y la expresión del conjunto mas o menos homogéneo de intereses a los que la norma se dedica, es natural que entre ambos aspectos haya una mutua comunicación que marque la efectiva política de aquellos sujetos, la novedad que se pudiera conjugar con la propia configuración del sujeto que negocia, sea cual fuere su organización interna y la plasmación de ésta hacia el exterior será la íntima relación que debe de existir con los que se acaban de citar pues a ellos correspondería la causa o mera consecuencia de una buena negociación colectiva.

9.- La negociación del contrato colectivo de trabajo es uno de los eventos más relevantes que producen mucha tensión en la vida de las empresas. Es aquí, donde, con más frecuencia de la que se supone, la alta dirección de las empresas intervienen con serias e importantes desventajas, ello debido a una limitada preparación y experiencia en su trato con efectivos y experimentados negociadores sindicales. La alta dirección en nuestro país no asimila el hecho de que la huelga es un derecho de los trabajadores, que en muchas ocasiones es utilizado como instrumento de presión para el logro de los objetivos fijados por el sindicato. La alta dirección no se convence de que muchas veces es preferible una huelga que ceder en sus principios básicos fundamentales. En este mismo orden de ideas nos referimos a los casos en que los motivos base de la huelga son de tipo económico y que de alguna manera, (aunque no siempre) 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 de tipo administrativo que son únicos y exclusivos de la competencia de la empresa, o en su caso lograr el control de algunas de sus decisiones clave.

10.- También llegamos a la conclusión, de que la planeación contractual colectiva es de relevante importancia, pues a través de ella podemos tener la visión a futuro para saber hacia que horizonte se dirigen dentro de lo que es la materia de las relaciones laborales, pues es de reconocer, que sólo algunas de

ellas se toman la molestia de prever cual será el contenido del contrato colectivo de trabajo a futuro, digamos tres ó cinco años. En el área de producción continuamente se devalúa el equipo con que cuenta la empresa a fin de incrementar su capacidad y optimizar sus rendimientos, en el renglón de ventas, constantemente la empresa mide su mercado y orienta sus esfuerzos al logro y superación de los pronósticos esperados.

11.- Podemos también concluir con una importante recomendación en el sentido de que tanto la empresa como el sindicato deben desplegar acciones coordinadas que tiendan a salvaguardar la paz y la estabilidad dentro del sindicato identificando las posibles amenazas a la democracia sindical. Para llevar a cabo estas acciones de modo efectivo, es necesario conocer en primer lugar los elementos y situaciones que pudieran afectar la operación del sindicato y de la empresa, para posteriormente planear acciones y formas de disminuir sus efectos. La fuerza de trabajo está formada por todo el personal que labora en la empresa, dividiéndose ésta en dos grandes grupos: personal sindicalizado y no sindicalizado. Para los fines de este trabajo, es importante conocer cuantos son los trabajadores sindicalizados sus puestos y categorías y como están distribuidos o como podrán evolucionar a futuro. Así mismo, también podemos concluir como parte importante el entorno que rodea al lugar donde se encuentra la empresa, y que de una o de otra manera influye en sus trabajadores (escuelas, mercados, hospitales, etc.), están o pueden estar al alcance del

trabajador y sus familias; de las costumbres de la comunidad; de los aspectos positivos y negativos que constituyen las lacras que se encuentran en el lugar y que tiendan a desestabilizar esa buena relación y armonía laboral existente.

12.- También es de relevante importancia los aspectos humanos para llevar a cabo una negociación colectiva bajo el enfoque “de ganar-perder”. La historia nos ha enseñado que las negociaciones de un contrato colectivo de trabajo al igual que la mayoría de las transacciones en la empresa se han manejado bajo el enfoque de ganar-perder. Debido a ello, las negociaciones se prolongan casi indefinidamente ya que aún en forma inconsciente ambas partes se resisten a perder, usualmente, en virtud de este enfoque, en lugar de buscar una solución que beneficie a las dos partes en cada asunto que se discute, cada parte cede, es decir, pierde en algunos aspectos, siempre y cuando se vea compensada en otros, es decir, ganar. El enfoque “ganar-ganar” mucho sería el avance durante la negociación colectiva si en la discusión de cada asunto ambas partes buscaran una solución que de alguna manera dejara satisfechas a las dos, esto sería posible sólo si durante el tiempo transcurrido entre una y otra revisión ambas partes desarrollan una confianza recíproca en su trato diario. Esta confianza es la piedra angular del enfoque ganar-ganar y únicamente podría crearse si cada parte va percibiendo al emplear este método, que el proceso de solución de sus problemas los deja más satisfechos psicológicamente, evitando con ello fricciones innecesarias y todo

se resuelve de una manera más rápida y pacífica. Por lo anterior es de suma importancia establecer parámetros encaminados a desarrollar una confianza mutua. La negociación anual del contrato colectivo de trabajo constituye la meta dentro del proceso tendiente a desarrollar dicha confianza. El punto natural de partida será el momento inmediato posterior a la negociación. La adopción del enfoque ganar-ganar en el manejo de las relaciones obrero-patronales deberá hacerse con suficiente anticipación a la revisión contractual.

13.- Finalmente, podemos concluir que para la preparación e inicio de las sesiones motivo de la negociación del contrato colectivo de trabajo, se requiere de ciertas actividades previas que deben prepararse para el aseguramiento de una revisión exitosa. Estas actividades pueden realizarse en forma simultánea o en el orden que la empresa decida y que tienen que ver con lo siguiente:

- a) Información necesaria para la negociación. Esta información es de dos tipos, la interna y la externa. Debe estar en manos del comité revisor de la empresa con la debida anticipación.
- b) Revisión y contestación del pliego petitorio. Como lo mencionamos con anterioridad, es común que muchos sindicatos presenten su solicitud de revisión del contrato colectivo y al mismo tiempo emplacen a huelga a la empresa. Esta solicitud deberá hacerse por lo menos con sesenta días de anticipación al vencimiento del contrato colectivo de trabajo, ello cuando se trata de revisión integral, es decir,

tabulador salarial y clausulado. Cuando se trata de revisión salarial en efectivo o por cuota diaria deberá presentarse por lo menos treinta días antes de su vencimiento.

- c) Análisis y evaluación del pliego petitorio. El análisis y evaluación del pliego petitorio debe iniciarse tan pronto como se reciba el mismo, lo anterior con el objeto de tener el tiempo suficiente para comentarlo con la dirección general de la empresa y determinar en forma conjunta la postura de ésta en relación a las demandas sindicales. Esto es especialmente importante cuando se trata de una revisión integral. El análisis cuidadoso y concienzudo del pliego de peticiones es uno de los puntos más importantes a cubrir para finalmente concluir con una negociación exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

Andrew F. Sikula, John F. McKenna, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 1989.

Cavazos Flores, Baltazar, Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada. Tercera Edición, Editorial Trillas, México 1982.

Climent Beltrán, Juan B. Ley Federal del Trabajo, Décima Octava Edición, Editorial Esfinge, S.A. de C.V. México, 1999.

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, Quinta Edición, 1999.

Keith, Davis, El Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill, Sexta Edición, 1985.

Mercado, Salvador, Como Hacer una Tesis, Editorial Limusa, México, 1991.

Sandra Luz, Hernández Esteves y otro, Técnicas de Investigación Jurídica, Según da Edición, Harla México, S.A. de C.V., México, 1991

Santos Azuela, Héctor, Derecho del Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1998.

Tapia Saldivar, Jose Luis, La Negociación del Contrato Colectivo. Grupo Editorial Expansión.

Valdez Dal-Re, Fernando, Conciliación Mediación y Arbitraje Laboral en los Países de la Unión Europea.

William B. Werthter, Jr. Keid Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, Quinta Edición, 1996.

Zorrilla, Santiago y otros. Metodología de la Investigación, McGraw Hill, México, 1999.

