



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA

MODELO DE NEGOCIACION COLECTIVA EN UN  
MARCO DE COMPETITIVIDAD

EUGENIA CANO BETANCOURT  
REYNA GABRIELA RAMIREZ AVILA

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES  
CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
SEGUN ACUERDO NUMERO 871429 CON FECHA 7-X-87.

ZAPOCAN, JAL., OCTUBRE DE 1994.



49880

codicelatos  
144

EMPRESA - SINDICATO  
BASE

QUE HA " FUSIONADO  
EL T.L.C.

BONDADOS DE LAS  
RELACIONES COLECTIVAS.  
¿ESTAMOS PREPARADOS?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

CLASIF. TE AMI 1994 CAN

ADQUIS: 49880 42

FECHA: 13/Mayo/06

DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ Agregado al 49400



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**SEDE GUADALAJARA**

**MODELO DE NEGOCIACION COLECTIVA EN UN  
MARCO DE COMPETITIVIDAD**

**EUGENIA CANO BETANCOURT**  
**REYNA GABRIELA RAMIREZ AVILA**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES  
CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
SEGUN ACUERDO NUMERO 871473 CON FECHA 7-X-87.**

**ZAPOPAN, JAL., OCTUBRE DE 1994.**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49  
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO  
TELS: 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

12, Agosto, 1994

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES  
P R E S E N T E.

Muy señores nuestros:

Les comunico que la señorita REYNA GABRIELA RAMIREZ AVILA ha terminado su Proyecto de tésis titulado "MODELO DE NEGOCIACION COLECTIVA EN UN - MARCO DE COMPETITIVIDAD".

La elaboración de la tésis ha sido aprobada, por lo que les comunico a ustedes se sigan los pasos necesarios para la conclusión de dicho trabajo.

Agradeciendo de antemano las atenciones que se sirvan dar a la presente me despido.

A T E N T A M E N T E

LIC. ANTONIO MARTINEZ SANCHEZ  
ASESOR DE TESIS.



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49  
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO  
TELS: 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

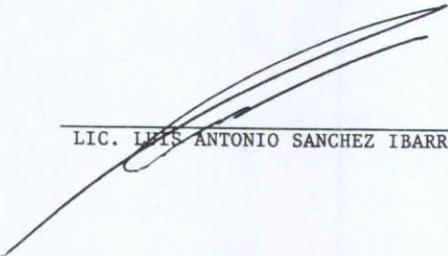
DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

C. SRITA. REYNA GABRIELA RAMIREZ AVILA.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de Tesis titulado MODELO DE NEGOCIACION COLECTIVA EN UN MARCO DE COMPETITIVIDAD.

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que -- obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Exámen Profesional, por lo que deberá entregar DIEZ ejemplares como parte de su expediente al solicitar el exámen.

A T E N T A M E N T E  
EL PRESIDENTE DE LA COMISION

  
LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA

ZAPOPAN, JAL. A 12, DE AGOSTO DE 1994.

A DIOS POR DARME LA VIDA Y SALUD PARA TERMINAR MIS ESTUDIOS

A MI MADRE POR BENDECIRME SIEMPRE EN MI CAMINO

A MI PADRE POR SU AMOR, PACIENCIA Y CONSEJOS Y POR QUE SIEMPRE ME HA IMPULSADO A PERSEVERAR Y LUCHAR ARDUAMENTE PARA LOGRAR REALIZAR LAS METAS QUE ME PROPONGO

A MIS HERMANAS Y HERMANOS POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO CON SU ALEGRIA Y CARIÑO

A BRICIO POR HABER SEMBRADO EN MI UNA SEMILLA DE CONFIANZA EN MI MISMA

A EUGENIA Y A SILVIA POR SU AMISTAD Y APOYO INCONDICIONAL

A ANTONIO MARTINEZ Y ANTONIO SANCHEZ POR BRINDARME SU TIEMPO Y SUS CONOCIMIENTOS

A MIS TAN QUERIDOS PROFESORES Y COMPAÑEROS POR BRINDARME SU AMISTAD

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE SIEMPRE ME HAN APOYADO Y QUE ME HAN MOTIVADO PARA SEGUIR SIEMPRE LUCHANDO Y SUPERANDOME

## I N D I C E

TEMA	PAG.
I. LAS RELACIONES LABORALES EN MEXICO.....	1
1.1. Antecedentes Históricos de las Relaciones Laborales.....	1
1.2. El Derecho Colectivo.....	6
1.2.1. Sindicato.....	7
1.2.2. Contrato Colectivo.....	12
1.2.3. Huelga.....	17
1.3. Filosofía, Posición y Tendencias del Movimiento Sindical en México.....	21
1.4. Acuerdo de Productividad como Factor de Cambio de las Relaciones Laborales.....	34
1.4.1. Marco General .....	34
1.4.2. La importancia de la educación y la capacitación.....	35
1.4.3. Factores que han limitado el crecimiento en la productividad .....	36
1.4.4. Calidad y Productividad.....	39
1.4.5. Vinculación de éste programa con otros sectores y programas.....	44
Referencia Bibliográfica.....	45
II. EXPECTATIVAS DE LAS RELACIONES LABORALES, ANTE LA APERTURA DE MERCADOS Y EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO...	47
Referencia Bibliográfica.....	58
III. MODELO PARA LA PLANEACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.....	59
3.1. Aspectos Legales.....	59
3.1.1. Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo.....	59

3.1.2. Puntos Clave del Contrato Colectivo de Trabajo.....	66
3.1.3. Aspectos Normativos Previos a la Negociación Colectiva.....	70
3.2. Planeación.....	71
3.2.1. Aspectos Humanos.....	71
3.2.2. Relaciones Empresa-Sindicato-Base.....	76
3.2.3. Herramientas.....	79
3.3. Valuación.....	87
3.3.1. Valuación del Impacto Económico de Peticiones.....	91
IV. MODELO PARA LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.....	96
4.1. Técnicas de Negociación.....	97
4.2. Emplazamiento a Huelga.....	102
4.3. Firma del Contrato Colectivo.....	104
CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	108

## INTRODUCCION

Uno de los objetivos básicos de toda empresa industrial, comercial o de servicios, es tener la productividad del trabajo en todas las área de la organización.

En la producción, las ventas, las finanzas y demás departamentos, se persigue la maximización de los resultados con los recursos tanto técnicos y de equipo, como financieros y humanos existentes.

En la mayoría de los casos, los jefes departamentales y los ejecutivos de alto nivel, encauzan sus miras hacia la obtención de mayor producción, incremento en las ventas y un mejor manejo de los recursos económicos, creyendo lograr con ello una mayor productividad en los negocios.

Sin embargo, creemos que aún habiendo conseguido ciertas mejoras en los aspectos anteriormente mencionados, los ejecutivos no han logrado alcanzar el objetivo de la productividad íntegramente, debido a que no se ha conjugado plenamente la integración de cosas y personas.

Esta integración de cosas, recursos técnicos y económicos no será suficiente mientras no se tenga un adecuado personal para las mismas, es decir, de nada nos servirá tener el mejor equipo productivo y suficientes recursos económicos para que la

empresa funcione y progrese, si no contamos con el personal que, en sus diversos niveles operará el equipo, supervisará las actividades y cubrirá las funciones correspondientes para que el negocio cumpla con su misión y objetivos perseguidos.

Por lo tanto, la integración de los recursos técnicos y económicos, con los humanos, no consistirá simplemente en conjugar ambos en una empresa, es decir, que no será suficiente el llenar una fábrica de equipo, obreros y empleados, sino que para ello tendremos que considerar otros factores.

Para lograr la máxima eficiencia en la estructura y operación de la empresa, entre otras cosas, el equipo y el personal necesitarán contar con un mantenimiento adecuado, el cual hará factible que se logre la productividad deseada.

El trabajador, a nuestro juicio, necesita mantener las óptimas relaciones laborales con la empresa y su sindicato, para que su desempeño sea mejor; los obreros, en ocasiones, carecen de incentivos, prestaciones, capacitación y medios para satisfacer sus distintas necesidades, aspectos que en conjunto los podemos negociar otorgándolos mediante un contrato colectivo favorable tanto para la empresa como para los trabajadores.

Lamentablemente, durante las últimas décadas las relaciones obrero-patronales en México no han sufrido grandes alteraciones. Así vemos como los sindicatos con más poder están monopolizados por el Gobierno, y es así como éste, con el apoyo de los líderes sindicales, ha logrado durante varias décadas manipular a la fuerza obrera del país y de ésta manera, tener una relativa "paz social". Sin embargo, empiezan a surgir cambios relevantes al respecto.

Actualmente, existen nuevos horizontes y esperanzas en las relaciones obrero-patronales. Con la firma del Tratado de Libre Comercio, entre los Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México, nuestro país se va a beneficiar principalmente en situaciones relativas a las prácticas del comercio, pero además, los beneficios alcanzarán también a las relaciones obrero-patronales.

La forma en la que el Tratado de Libre Comercio viene a fortalecer dichas relaciones obrero-patronales, se dará en la medida en que mejoren y se abran las relaciones comerciales con el mundo entero; por ende, se abrirán nuevas y mejores oportunidades de trabajo. De ahí que, el trabajador, ante la exigencia de una mejora en la mano de obra nacional, solicitará a la empresa una mayor capacitación y nuevas y mejores situaciones en el ámbito laboral; pero para ello, debe existir una reciprocidad, por lo que la empresa, solicitará se integren

dentro de sus contratos colectivos cláusulas de productividad, de confiabilidad, etc.; ya que es necesario para el empresario apoyar a sus trabajadores, pero con la condición de que estos ofrezcan mayores beneficios a la empresa.

México tiene mucho futuro y muchos puntos a favor, poco a poco, se han venido esbozando convenios y acuerdos que directa o indirectamente nos han beneficiado. Tal es el Programa Nacional de Productividad, instrumento que en nuestros días también ha beneficiado en el campo laboral. Cabe mencionar que, aunque no está reglamentado por Ley, y que en algunos aspectos contraviene a esta, es algo que poco a poco se ha venido implementado en las empresas, sobre todo en la grande y mediana, y también ha quedado plasmada en las actuales negociaciones con el sindicato, mediante las cláusulas de productividad.

Otro factor de cambio serán las reformas que tengan que hacerse a la Ley Federal del Trabajo; pero esto es un proceso largo y doloroso, sobre todo para los muchos líderes sindicales corruptos que aún quedan en el poder, y por que no decirlo, también para muchos empresarios, que gustan de enriquecerse a costa del esfuerzo de sus trabajadores y sin darles la remuneración adecuada, por lo que con el transcurrir de los años, el proceso cambiante de nuestro país va a presionar a que tanto los sindicatos, como trabajadores y empresarios unan sus

esfuerzos por un México mejor, con empresas más productivas y con trabajadores mejor capacitados.

Con todo lo anterior, podemos ver que las relaciones laborales entre empresa, trabajadores y sindicato ya no se podrán manejar como se venían llevando a cabo, ya no es la situación en donde el sindicato logra satisfacer sus pretensiones; de ahora en adelante existirán verdaderas negociaciones, en las cuales únicamente saldrán beneficiados los interesados.

Desgraciadamente, en las empresas apenas se conocen algunas técnicas de negociación, y en los sindicatos no se conocen ni se practican éstas, ya que los dirigentes de dichas organizaciones "conocen" los problemas de sus agremiados y "saben" que lo que necesita el obrero es ganar más dinero, ya que esa es su perenne y única necesidad.

Es conveniente aclarar que estamos conscientes de lo difícil que resulta cambiar el enfoque del proceso de negociación colectiva. La irresponsabilidad, el abuso, el conformismo y el poco interés manifestado por algunos líderes sindicales, sus integrantes y algunas empresas, son aspectos que tenemos presentes.

En ningún momento este breve estudio nos convertirá en defensores de los derechos e intereses de la empresa, el sindicato y los trabajadores; nuestra inquietud en la presente investigación es la de buscar la mejor forma de satisfacer las verdaderas necesidades de estos, mediante una negociación colectiva funcional y objetiva, donde se concilien sus intereses y donde reine un clima de paz laboral, para lograr hacer de cada empresa un ente competitivo que contribuya al progreso del país y para que estemos conscientes de los errores cometidos y salir de ésta inercia que hace estériles muchas acciones e infructíferas en cuanto a sus resultados.

## I. LAS RELACIONES LABORALES EN MEXICO

### 1.1. Antecedentes Históricos de las Relaciones Laborales.

Conocer los hechos pasados es indispensable para poder comprender el malestar y las causas que llevaron a legislar las relaciones laborales actuales.

La primera relación que existió entre los españoles conquistadores y los indígenas dominados, se establece por medio de la encomienda, aunque en los primeros años, esta institución no estaba bien constituida.

"La encomienda se presentó como institución benéfica para la cristianización de los indios. Se consignaba un grupo de indígenas a un español, el encomendero, quien tenía derecho de recibir tributo y servicio de los indios a cambio de doctrina y protección." (1)

Aunque también la encomienda se presentó como una forma de recompensar a los conquistadores por sus servicios prestados a la Corona durante la Conquista.

En un principio no existió una distinción legal entre la

encomienda y la esclavitud, ya que los españoles veían y trataban a los indios como esclavos. "La primera sociedad colonial aceptó abiertamente la esclavitud indígena" (2). De esta manera se perdió la nobleza y demás estratos sociales de los naturales; ahora pasan a ser los tributarios, quedando establecido entre ellos un solo nivel social.

Con lo anterior, apreciamos que en la época de la Colonia la esclavitud es la base de la economía, por lo tanto no existía propiamente una relación laboral. En éste periodo, surgieron varias leyes destinadas a proteger de alguna forma al Indio de América, como lo fueron las Leyes de Indias, las siete Partidas y la Novísima Recopilación; cuyo contenido básico es el bien humanitario y cristiano.

La minería, el comercio y la ganadería fueron las principales fuentes de riqueza de la Nueva España, así como en un forma mas limitada, la actividad industrial y la producción gremial.

Durante ésta época, existieron también una serie de Ordenanzas, resaltando la de sombreros, la del arte de la platería, la de las minas y otras mas que regulaban los salarios, los precios y otras prestaciones que se daban a los indios; en general hablaban de la libertad de trabajo. Pero no

fue sino hasta la época de la Independencia, donde se suprimieron todas las Ordenzas, dejando pasar prácticamente un siglo sin que el Estado reglamentara las cuestiones de trabajo.

Durante la primera mitad del siglo XIX, prevaleció la aplicación de las antiguas leyes de la colonia, provenientes del derecho español. No obstante, el 8 de julio de 1813, se implantó la Ley que "permitió a los trabajadores establecer libremente su taller o fábrica sin necesidad de licencia o del ingreso a un gremio" (3). Pero fue con la Constitución de 1857, donde se garantizó, la libertad de asociación, como consecuencia del ejercicio de las libertades humanas. En la segunda mitad del siglo XIX, las condiciones de trabajo no tuvieron mejoras importantes.

No fue sino hasta 1906, cuando surgi<sup>e</sup>ron dos grandes movimientos obreros organizados, que se declararon en huelga; el primero surgió en el mes de junio, formado por los mineros de Cananea, Son. y el segundo se gestó en noviembre, integrado por los trabajadores de la industria textil de Río Blanco, Ver. Lamentablemente, el gobierno encabezado por el Presidente Porfirio Díaz, no supo dar una solución acertada a estos conflictos ya que apoyó a los empresarios, y a los obreros sólo les otorgó la prohibición del trabajo de los menores de siete años.

En el año de 1915, surgen algunos de los principios básicos que mas tarde se integrarán al artículo 123 de la Constitución, en estos se incluyen los beneficios mínimos que deben disfrutar los trabajadores; se reglamentaron las instituciones colectivas, como las asociaciones, contratos colectivos y huelga; reglamentan así mismo aspectos como jornadas, descanso semanal, salarios mínimos, trabajo para las mujeres y menores de edad, reglas sobre higiene y seguridad, y prevenciones sobre riesgos de trabajo; además se crearon las juntas de conciliación y el tribunal de arbitraje locales, para la solución de conflictos laborales (4).

En el mes de abril de 1915, el Secretario de Gobernación Rafael Zubarán, presidió el proyecto de ley del contrato del trabajo, donde se regularon los contratos individual y colectivo de trabajo.

En 1916 el Gobernador del Estado de Coahuila, Gustavo Espinoza Mireles publicó una ley sobre accidentes de trabajo, donde por vez primera se buscaba que en los contratos colectivos se consignaran las normas sobre la participación obrera en las utilidades (5).

A pesar de que surgieron muchos proyectos y legislaciones federales y estatales, no fue, sino hasta con la Constitución de 1917, que se estableció en los artículos 4 y 5, la libertad

de trabajo, y en el artículo 9 la libertad de asociación. De igual forma, el 28 de enero del mismo año, fue aprobado el artículo 123 constitucional; la idea fundamental de éste artículo era que la Constitución señalara las bases fundamentales para que las legislaturas locales, expidieran las leyes del trabajo.

En Veracruz surgió el 14 de enero de 1918 la primera ley del trabajo la cual sirvió como modelo para las demás entidades federativas. Esta ley, dió pleno reconocimiento a la libertad sindical y al derecho de huelga, y dictó disposiciones sobre el salario y en general sobre las condiciones del trabajo.

El 27 de septiembre de 1927, se expidió el decreto creador de las juntas federales de conciliación y la federal de arbitraje como respuesta a los numerosos conflictos laborales, que trascendían los límites de su jurisdicción; esto es, que no solo afectaban a una empresa, sino en general a la economía nacional. Es aquí donde el poder revisor de la Constitución propuso que la ley del trabajo fuera unitaria y expedida por el Congreso Federal, sin embargo, su aplicación correspondería a las autoridades federales y locales, según correspondieran, mediante una distribución de competencias.

Lo anterior, vino a favorecer la creación el 18 de agosto de 1931 de la Ley Federal del Trabajo; dicha ley, aplicable en todo el País, vino a regular a todo tipo de organizaciones.

#### 1.2. El Derecho Colectivo.

El Derecho del Trabajo surgió para proteger al hombre del el abuso del propio hombre, el aprovechamiento del fuerte sobre el débil. "La historia del derecho del trabajo no es en sí misma otra cosa, que la historia del hombre en la búsqueda de su progreso, de su libertad y de su seguridad." (6)

La finalidad primordial del Derecho Laboral, es otorgar a la clase trabajadora mejoras en sus condiciones de trabajo, una certidumbre en su empleo, salarios remunerados, jornadas humanas, descansos y vacaciones y demás condiciones que permitan en última instancia colaborar en el perfeccionamiento del individuo (7).

Es así, por lo que el Derecho del Trabajo es un todo, cuyo objeto de estudio son los fenómenos y las normas que rigen las relaciones humanas, en cuanto una persona pone al servicio de otra su energía de trabajo mediante la subordinación jurídica, recibiendo a cambio de ello una remuneración (8).

Ahora bien, los fenómenos que analiza el Derecho del Trabajo, no pueden solucionarse con las reglas del Derecho Individual del Trabajo, por lo que aparecen una serie de normas e instituciones que constituyen el contenido del Derecho Colectivo. Como definición de éste último tenemos:

"Son los principios, normas e instituciones que reglamentan la formación y funciones de las asociaciones profesionales de trabajadores y patronos, sus relaciones, su posición frente al Estado y los conflictos colectivos del trabajo." (9)

Cabe especificar, que la finalidad del Derecho Colectivo es la persona individualmente considerada, ya que en última instancia las instituciones que aquí intervienen, tienden a procurar para el trabajador como persona individual, el mejoramiento de sus condiciones de vida y para el patrón el establecimiento de la armonía y la productividad dentro de la empresa.

Los elementos del Derechos Colectivo que trataremos para lograr los objetivos de esta investigación son el Sindicato, el Contrato Colectivo y la Huelga.

#### 1.2.1. Sindicato.

La libertad sindical, tiene como finalidades esenciales dar la idea de una democracia social que iguale las fuerzas de trabajo y capital, fijando condiciones de trabajo que respondan a los principios de la justicia social, así mismo, la de crear una sociedad nueva donde el individuo deje de ser objeto de explotación, por parte de los trabajadores.

Los trabajadores no están obligados a formar parte de un sindicato, además se respeta su derecho en el momento que quieran separarse de él. La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 354 y 355, reconoce la libertad de coalición, definiéndola como: "El acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o patronos para la defensa de sus intereses comunes", lo cual no indica que siempre termine con la creación de un sindicato.

Al crearse el sindicato, quedó en el pasado la regulación de las condiciones de trabajo en forma unilateral, ya que actualmente, son el resultado de un convenio llamado contrato colectivo que se celebra bilateralmente, por una parte interviene la comunidad obrera y por la otra la empresa.

El artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo, define al sindicato como: "La asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses". Estos deberán de constituirse por

lo menos con veinte trabajadores o tres patronos. Tanto hombres como mujeres pueden formar parte de un sindicato así como de su administración y dirección, a excepción de los menores de 16 años y extranjeros, que no pueden formar parte de la directiva.

Los sindicatos en México actualmente se han convertido en entidades fuertes y poderosas dentro de la sociedad, debido a que agrupan a miles y miles de trabajadores; además de contar con una representación política en las cámaras de diputados y senadores.

La Ley reconoce cinco tipos de sindicatos de trabajadores: gremiales, de empresa, industriales, nacionales de industria y de oficios varios (10).

El sindicato gremial lo integran individuos de una misma profesión, oficio o especialidad, que se reúnen por la similitud de actividades que tienen; así, aunque el origen sea en diversos centros de trabajo, existe una semejanza en sus problemas.

El sindicato de empresa esta formado por trabajadores que laboran dentro de una misma empresa, independientemente de la profesión que tengan; estos sindicatos causan a veces serios conflictos dentro de una organización, ya que la mayoría de los

integrantes de una misma profesión, son los que regularmente toman el mando del sindicato dejando a la minoría inconforme.

El sindicato de industria agrupa a trabajadores de diversas empresas, pero de una misma rama industrial en una entidad federativa. El sindicato nacional de industria es muy similar al anterior, solo que éste abarca dos o más entidades federativas.

El sindicato de oficios varios abarca pequeñas empresas en las cuales su número de trabajadores es menor a veinte, por lo que estos se agrupan independientemente de su oficio o profesión.

Los sindicatos de patronos pueden ser:

"I. Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades; y

II. Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas." (11)

El representante del sindicato dentro de la empresa, es el Secretario General, apoyado por el comité ejecutivo, delegados y comité revisor, los cuales tienen amplios poderes y facultades para negociar.

Todo sindicato tiene derecho a redactar sus propios estatutos, podrán adquirir legalmente bienes muebles, inmuebles, que les permitan cumplir con sus objetivos, defender ante las autoridades sus derechos y ejercitar sus acciones, así como defender a sus miembros en lo que respecta a la violación de sus derechos individuales (12).

"Son obligaciones de los sindicatos:

- I. Proporcionar los informes que les soliciten las autoridades del trabajo, siempre que se refieran exclusivamente a su actuación como sindicato;
- II. Comunicar a la autoridad ante la que estén registrados, dentro de un término de 10 días, los cambios de su directiva y las modificaciones de los estatutos, acompañando por duplicado copia autorizada de las actas respectivas; e
- III. Informar a la misma autoridad cada tres meses, por lo menos, de las altas y bajas de sus miembros." (13)

Por Ley, los sindicatos tienen prohibido intervenir en asuntos religiosos, así como ejercer la profesión de comerciantes con ánimo de lucro (14); sin embargo, en la práctica algunos sindicatos lucran e incluso manejan empresas del sector social.

Para la disolución de un sindicato se requiere el voto de las 2/3 partes de sus integrantes o bien por el vencimiento de su vigencia (15).

#### 1.2.2. Contrato Colectivo.

La asociación profesional obrera, para poder llevar a cabo su finalidad, requería de una herramienta que le permitiera negociar las condiciones de trabajo, tratando de mejorarlas hasta donde fuese posible; al mismo tiempo el patrón requería de una seguridad, de un conjunto de normas que dictaminarían la forma como se iba a trabajar, de acuerdo con la empresa.

Anteriormente se tenía un reglamento de fábrica, que era diseñado de manera unilateral, en el cual el trabajador lo acataba o no podía permanecer en dicha empresa.

Cabe resaltar que no es igual un contrato que regule todas las características necesarias, propias de las relaciones recíprocas entre un conjunto de trabajadores y patrón, que la suma de varios contratos individuales. La existencia de un contrato colectivo no quita la necesidad de tener un contrato individual el cual debe sujetarse a las bases del contrato colectivo de trabajo.

Con estos contratos, se busca constantemente mejorar las condiciones de trabajo y de vida del trabajador y su familia; pero se debe tener presente, sin desvirtuar o anular los preceptos estipulados en la Ley Federal del Trabajo.

El artículo 386 de dicha ley nos define al Contrato Colectivo de Trabajo como:

"El convenio celebrado entre uno ó varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones, según las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos." (16)

El origen principal del contrato colectivo de Trabajo es el acuerdo entre la empresa y el trabajador. Llevar a cabo su creación, es una obligación del patrón y un derecho del trabajador sindicalizado; de tal suerte, que cuando existe un sindicato que represente a la mayoría de los trabajadores demandando celebrar el contrato colectivo, el patrón se vera obligado a celebrarlo, de igual manera cuando existan trabajadores adheridos a diferentes sindicatos, dicho contrato se celebrará con el conjunto de sindicatos si se llega a un acuerdo, de lo contrario, lo será con cada uno de los sindicatos representativos. En caso de negarse el patrón, los trabajadores tienen el derecho de ejercitar la acción de

huelga, consignada en el Artículo 450 fracción II de la Ley Federal del Trabajo.

El contrato colectivo de trabajo puede ser por tiempo indeterminado, por tiempo determinado o por obra determinada (17), siendo los mas comunes los dos primeros. Dicho contrato se deberá presentar por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, o ante la Junta Federal o Local de Conciliación, según sea la jurisdicción de la empresa, surtiendo efecto en la hora y fecha de presentación, entregando una copia a cada una de las partes.

Todo Contrato Colectivo debe contener como mínimo:

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores, en la empresa o establecimientos que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a

ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con ésta Ley; y

X. Las demás estipulaciones que convengan las partes." (18)

"No producirá efectos de Contrato Colectivo el convenio que falte a la determinación de los salarios. Si faltan las estipulaciones sobre jornada, días de descanso y vacaciones, se aplicarán las disposiciones legales". (19)

La estructura o contenido de un Contrato Colectivo de Trabajo, se integra por las siguientes cláusulas:

a) Envoltura: Son las que se refieren al campo de aplicación del Contrato; se incluyen nacimiento, duración, revisión y terminación del contrato.

b) Normativas: Contienen el elemento obligatorio que aseguran la efectividad del contrato y los deberes específicos de cada una de las partes. Son la jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, monto de salarios, cláusulas relativas a capacitación y las que señalan nombre y domicilio de los contratantes.

c) Legales: Son aquellas que su origen se encuentra en disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y que por lo mismo resultan innecesarias.

d) Administrativas: Son las que convienen las partes con objeto de señalar la forma en que algunos recursos físicos o humanos, deben ser administrados. Es recomendable evitarlas, puesto que en esencia el derecho de administrar los recursos de la empresa corresponden exclusivamente al patrón. Para incluir cláusulas de este tipo se requiere de un proceso serio de madurez, donde cese la lucha de clases existiendo una mayor confianza recíproca.

El Contrato Colectivo será revisable a petición de cualquiera de las partes interesadas, cada año en lo referente a salarios y cada dos años se hace la revisión general. En caso de que ninguna de las dos partes solicite la revisión, el contrato colectivo se prorrogará por un periodo igual al de su duración, o continuará por tiempo indeterminado. Es necesario registrar el pliego petitorio, para poder llevar a cabo la revisión del contrato colectivo, 30 días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde la última revisión, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La extinción del Contrato Colectivo, se puede realizar por las siguientes razones:

- "I. Por mutuo consentimiento;
- II. Por terminación de la obra; y
- III. Por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento." (20)

### 1.2.3. Huelga.

Hasta principios de éste siglo, estaban prohibidas las huelgas, los movimientos de huelga más importantes se desarrollaron en Cananea y Río Blanco, en 1906 y 1907 (21); causando lamentablemente muchas muertes. No fue, sino hasta 1917, en el artículo 123 Constitucional, donde se legaliza la huelga y el paro como derechos respectivamente de los trabajadores y patronos.

El artículo 440 de la ley Federal del Trabajo, define a la Huelga como "La suspensión temporal del trabajo, llevada a cabo por una coalición de trabajadores."

El artículo 355 de la Ley Federal del Trabajo (22), nos define la coalición; tomándolo como punto de partida, nos dice que se requiere necesariamente de una coalición, antes del emplazamiento a huelga. Ya que la titularidad de la huelga, le corresponde a la coalición y no a los sindicatos, por el hecho de serlo (23).

La huelga puede extenderse a toda la empresa, junto con sus sucursales, si es que el problema afecta a todos los trabajadores, pero bien, se puede únicamente limitar a una sucursal de la empresa, siempre y cuando, involucre a la mayoría de los trabajadores.

La huelga debe tener entre otros objetivos el equilibrio entre los factores de la producción, la celebración, cumplimiento o revisión del contrato colectivo y/o contrato ley, exigir la participación de las utilidades y apoyar a otras huelgas con los objetivos mencionados (24). Es aquí cuando se habla de una huelga legalmente existente.

Ahora bien, la huelga es inexistente, cuando además de no cumplir con ninguno de los objetivos señalados en el párrafo anterior, no intervengan la mayoría de los trabajadores o no se presente el emplazamiento a huelga (25).

Cuando los participantes de una huelga realicen actos violentos contra las personas o propiedades, o en caso de guerra tratándose de trabajadores al servicio del estado, ésta será considerada ilícita (26).

Para que una huelga sea justificada, tiene que poder ser atendida en justicia, así como imputable al patrón, quien

tendrá que pagar los salarios correspondientes a los días que no laboraron los trabajadores; en caso contrario, podrá ser lícita, pero no justificada (27).

"El escrito del emplazamiento a huelga deberá satisfacer los requisitos siguientes:

- I. Se dirigirá al patrón y en él se formularán las peticiones, se anunciará el propósito de ir a la huelga si no son satisfechas, se expresará concretamente el objeto de la misma y se señalarán el día y hora en que se suspenderán las labores, o el término de prehuelga;
- II. Se presentará por duplicado a la Junta de Conciliación y Arbitraje. Si la empresa o establecimientos están ubicados en lugar distinto a donde resida la Junta, el escrito podrá presentarse a la autoridad del trabajo más próxima o a la autoridad política de mayor jerarquía del lugar de ubicación de la empresa o establecimiento. La autoridad que haga el emplazamiento, remitirá el expediente, dentro de las veinticuatro horas siguientes a la Junta de Conciliación y Arbitraje; y avisará telegráfica o telefónicamente al presidente de la Junta;
- III. El aviso para la suspensión de las labores deberá darse, por lo menos, con seis días de anticipación a la fecha señalada para suspender el trabajo y con diez días de anticipación cuando se trate de servicios

públicos, observándose las disposiciones legales de esta Ley. El término se contará a partir del día y hora en que el patrón quede notificado." (28)

El presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje, deberá hacer llegar al patrón, dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes, una copia del escrito de emplazamiento a huelga, correspondiéndole al patrón cuarenta y ocho horas para presentar su contestación por escrito ante la misma Junta; entendiéndose que si no lo hace, se tendrá al patrón conforme.

Posteriormente las partes serán citadas a una audiencia de conciliación, procurando que lleguen a un acuerdo. Si los trabajadores no concurrieran a la audiencia, el expediente es archivado como asunto totalmente concluído, mientras que si el patrón falta, se le citará mediante un apremio, para que se presente a la audiencia de conciliación.

" La huelga terminará:

- I. Por acuerdo entre los trabajadores huelguistas y los patrones;
- II. Si el patrón se allana, en cualquier tiempo, a las peticiones contenidas en el escrito de emplazamiento de huelga y cubre los salarios que hubiesen dejado de percibir los trabajadores;
- III. Por arbitral de la persona o comisión que libremente elijan las partes; y

IV. Por laudo de la Junta de Conciliación y Arbitraje si los trabajadores huelguistas someten el conflicto a su decisión." (29)

### 1.3. Filosofía, Posición y Tendencias del Movimiento Sindical en México.

El movimiento obrero en México se ha visto condicionado por diversos elementos de la vida social: tendencias políticas o religiosas, ideas jurídicas o sociológicas, presiones sociales, factores económicos, que se han conjugado para acrecentar o disminuir la pujanza de la organización de los trabajadores, para frustrar o permitir el cumplimiento de su finalidad. El movimiento obrero en México empezó propiamente a partir de la Constitución de 1917, bajo el amparo de la garantía constitucional reglamentada por las leyes de los estados.

La Confederación del Trabajo de la Región Mexicana y el Partido Socialista Obrero, fueron intentos fracasados de reunir en un solo frente el conglomerado obrero del país. No es sino hasta 1918 cuando se organiza la Confederación Regional Obrero Mexicana, con el Sr. Luis N. Morones al frente.

La CROM (30) se constituyó como organismo obrero o asociación profesional. Su régimen interno consistió en la

división de labores sindicales a través de secretarías u oficinas subordinadas a la secretaría general. Para hacer frente a sus gastos, estableció una cuota obligatoria para los obreros miembros de los sindicatos afiliados.

Es difícil precisar la ideología de la CROM, que aparece a menudo variable, tornadiza y contradictoria; sin embargo en su postura más definida nos dice que el movimiento obrero mexicano es de carácter nacionalista, y además tiene como política colaborar con el régimen. Todos los actos de ésta Confederación están apegados a la más amplia justicia y tienden a consolidar los derechos de los trabajadores dentro de una serie de procedimientos razonables y evolutivos; se trata de armonizar el trabajo y el capital, en beneficio del trabajador.

Este movimiento obrero tenía dos fines, uno inmediato y el otro mediato. Como acción inmediata tenían el buscar la obtención de mejores condiciones de trabajo, el alza del salario real, la reglamentación de la jornada de labores, los días de descanso, las vacaciones, el establecimiento de instituciones protectoras, los seguros sociales, etc. Transformar la estructura social hacia un régimen jurídico político de verdadera justicia ha sido la finalidad de la auténtica organización de los trabajadores para la lucha por el derecho.

En realidad, fueron muy pocos los beneficios que obtuvo la clase afiliada a la CROM, mediante el patrocinio de la gran central. Los años de apogeo de la CROM, fueron de 1918 a 1928; a partir de 1928, la CROM fue decreciendo poco a poco en prestigio, importancia y contingente.

En el año de 1921 nació la Confederación General de Trabajadores de México, sosteniendo los principios de apoliticismo y sindicalismo revolucionario. Su volúmen de afiliados nunca llegó a ser numeroso, debido a la cerrada hostilidad de la CROM y de los gobiernos, que veían un serio peligro en la propagación de ideas anarco-sindicalistas, las que por otra parte, no eran compatibles con la estructura jurídico-política del estado mexicano. Esta confederación no tuvo éxito.

En abril de 1922 surge la Confederación Nacional Católica del Trabajo. La propagación de la doctrina emanada de la Encíclica "Rerum Novarum" fue la actividad sindical por excelencia. La CNCT (31) luchó por que fueran aplicados los principios contenidos en el artículo 123 constitucional e hizo amplios estudios para formar proyectos de reglamentación del mismo; estableció múltiples servicios en favor de sus agremiados, como atención médica y farmacéutica, bibliotecas, cajas de ahorro y préstamos, etc. No obstante, el conflicto

religioso de 1926-29 hizo declinar el movimiento obrero católico, ya que fue hostilizada sistemáticamente.

Antes del nacimiento de la Ley Federal del Trabajo en 1931, surgieron otros sindicatos, federaciones o centrales que no tuvieron una mayor reelevancia; hubieron también, muchos sindicatos independiente o adheridos a federaciones locales o regionales, que a la vez contaron con autonomía respecto de las grandes centrales.

A raíz de la promulgación de la Ley Federal del Trabajo, los sindicatos, federaciones y confederaciones procedieron a llenar los requisitos impuestos por el código laboral para gozar de la prerrogativas por él concedidas y para tener existencia legal.

Al acceder el Gral. Lázaro Cárdenas al Gobierno, tenía entre otros propósitos el de unificar a la clase obrera y campesina en un solo frente. La unión era fundamentalmente indispensable por razones políticas; en ese momento respondía a la necesidad de fortalecer el Estado, que requería de su apoyo, ya que algunos empresarios y otras fuerzas de derecha boicoteaban el régimen de transformaciones sociales del presidente Lázaro Cárdenas.

Por lo anterior, el 24 de febrero de 1936, se declaró establecida la Confederación de Trabajadores de México; la cual se convirtió en la única Central de trabajadores del campo y de la ciudad de la República Mexicana. En su estructura inicial, queda como secretario general del primer comité ejecutivo nacional, el Lic. Vicente Lombardo Toledano y como secretario de organización y propaganda Fidel Velázquez. En 1941 es primera vez secretario general de la CTM (32) Fidel Velázquez.

Al constituirse la CTM existía en su seno una sistemática corriente comunista. La estructura interna de la CTM no difiere mucho de las demás centrales establecidas en el país y guarda mucha semejanza con la de la CROM. La ideología de la CTM ha sido variable, oficialmente adoptó como doctrina la lucha de clases; inicialmente el lema de la agrupación fue "Por una sociedad sin clases" (33), donde se refleja una clara influencia de la tesis marxista; años más tarde fue reemplazado por otro que expresaba un sentimiento nacionalista: "Por la emancipación de México." (34)

En su acta constitutiva reconoce la lucha de clases y enuncia entre otras cosas su filosofía:

- \* Lucha contra la guerra e imperialismo.
- \* Por las reivindicaciones inmediatas.
- \* El pleno goce del derecho de huelga.

- \* Asociación sindical y manifestación pública.
- \* Reducción de la jornada de trabajo.
- \* Condiciones uniformes de trabajo y mejores salarios.
- \* Igualdad de derechos a indígenas.
- \* Defender los intereses comunes de los campesinos: abolición de los impuestos, préstamos de refacción, derecho a alojamiento, modificación de la legislación agraria, explotación colectiva de la tierra.
- \* En el ámbito de los trabajadores de la ciudad: acrecentar las conquistas del proletariado, posesión de los instrumentos de la producción, deportes, contra el servicio militar obligatorio, contra cualquier credo religioso, por la unión internacional de los obreros, por la implementación del seguro social privado y del estado.

La CTM declara que la huelga general de carácter nacional, es obligatoria para todas las organizaciones confederadas en los siguientes casos:

- \* Cuando aparezcan manifestaciones fascistas que pongan en peligro la vida de la Confederación.
- \* Cuando se pretenda restringir o abolir los derechos fundamentales de la clase trabajadora.
- \* Cuando el Estado pretenda implantar regímenes de sindicalismo obligatorio o corporativo tratando de reemplazar a la organización sindical.

- \* Cuando se fomente la existencia de cuerpos armados independientes del ejército que pretendan restringir los derechos de los trabajadores.
- \* Cuando se establezca un gobierno contrarrevolucionario, violando las leyes o los principios democráticos.
- \* Cuando los patronos realicen paros contra la clase trabajadora y sus derechos o conquistas.

En un clima favorable, la CTM pretendió monopolizar toda la actividad sindical del país.

En el sistema político mexicano, la CTM es la gran intermediadora e interlocutora no sólo entre éste y la clase que representa, sino además, de todas las que viven del producto de su esfuerzo y de su trabajo.

En el plano político partidista, la CTM constituye el más firme soporte para el PRI: reclutando su membresía; promoviendo la formación de cuadros y de líderes; seleccionando candidatos; practicando la disciplina del partido; coadyuvando en la organización de procesos electorales; capacitando políticamente a las masas; enfrentando a la oposición y adversarios de todo signo; promoviendo la participación política dentro de sus organizaciones; constituyéndose en el principal factor de presión no solo frente a los enemigos de la Revolución, sino

también sobre grupos políticos empresariales que frenan las reivindicaciones sociales.

Dentro de nuestro país, la CTM es una de las más grandes organizaciones sindicales, ya que agrupa a trabajadores de las industrias más importantes nacionales y extranjeras.

El peso político y social de la CTM cada vez resulta menor, no tanto frente a las demás centrales y sindicatos que corren una suerte similar, como sobre todo frente a:

- a) La población económicamente activa (35), la población asalariada y la fuerza política y social que pueden representar.
- b) El acrecentado poder que adquieren en los dos últimos sexenios los empresarios nacionales y extranjeros.
- c) El estado y el PRI, de los que además forma parte integrante.

" En 1978 la CTM contaba con 974 mil 838 afiliados, bajando para 1991 a 925 mil 70; mientras que en esos mismos años la población económicamente activa creció de 18 a 30 millones y la población asalariada potencialmente sindicalizable de 10 a 14 millones.

Reduciendo sensiblemente su representación entre los trabajadores del país." (36)

Por el creciente desprestigio y desvinculación de las direcciones sindicales de la CTM de sus bases de trabajadores, reciente la consecuente pérdida de representatividad y fuerzas de las organizaciones en las negociaciones frente al capital privado, nacional, extranjero o estatal.

El desgaste en la ideología tradicional, el nacionalismo revolucionario, que le dió sustento durante casi 50 años, hoy ha sido desplazado por la modernidad, flexibilidad y productividad laboral. Estas todavía no han sido asimiladas por la dirigencia tradicional, por lo que ellos mismos resultan ser un obstáculo para su aplicación.

No obstante, la CTM hace esfuerzos por renovar sus posiciones, poniendo en práctica las siguientes acciones principalmente:

a) El cumplimiento de los artículos 97 y 98 de la Constitución interna de la CTM que establecen:

"Artículo 97.- La CTM es miembro del PRI representando dentro de este organismo al sector obrero.

Artículo 98.- Sus componentes en lo individual y

sus organizaciones en lo colectivo, lo son así mismo del citado organismo político, con las obligaciones y derechos que les impone su propio estatuto." (37)

b) Celebración periódica de Asamblea.

c) Elección de dirigentes en los términos estatutarios.

d) Acatamiento a los acuerdos de las asambleas.

e) Negociaciones colectivas de acuerdo con los mandatos de las bases.

f) Que los dirigentes se coloquen siempre a la vanguardia de las luchas reivindicadoras de sus representados.

g) Que se caractericen por su responsabilidad y eficacia y que intervengan con toda oportunidad en la resolución de los problemas que planteen los miembros de cada una de las organizaciones.

La segunda acción consiste en:

a) Fortalecer la disciplina y unidad interna en el seno de sus organizaciones y acentuar al máximo la participación de los

integrantes en todos los niveles de las estructuras territorial y sectorial del partido, pero esencialmente en el seccional.

b) Que no se pierda la presencia del partido como organización ni tampoco su militicia colectiva, conquistando así la dirigencia de los seccionales, para ocupar todo tipo de cargos, tanto en estos como en los Comités Estatales y Municipales.

Entre las nuevas tácticas de lucha destacan tres:

- \* Elevar la productividad laboral para mejorar salarios;
- \* Movilizar todas las instituciones de naturaleza social, como el INFONAVIT, CONASUPO, IMSS, SEDUE (38) como apoyo a los trabajadores; e
- \* Impulsar un programa de solidaridad Obrera (39).

La CTM está consciente de que la firma del Tratado de Libre Comercio tiene como objeto fundamental llevar a México a una etapa de desarrollo económico en el que el motivo final es el incrementar la producción y bienestar material de todos los mexicanos y especialmente de los trabajadores. Pero no es fácil precisar conveniencias o limitaciones sin conocer los términos del tratado. Así mismo afirma que desde que se inicio la apertura al comercio exterior se han sucedido cierres de empresas y reducción de jornadas, todo ello a causa del ingreso

de productos extranjeros, preferidos por el consumidor por su novedad , calidad y precio.

Es claro que con el Tratado de Libre Comercio habrá una serie de ajustes de un buen número de actividades industriales, que por su escala no podrán ser competitivas con la industria de otros países. Para este caso la CTM demanda que el gobierno inicie programas de reentrenamiento y capacitación de los trabajadores desocupados o con amenaza de desocupación para que puedan dedicarse con eficacia y competitividad a sus actividades, llevar a cabo una profunda revisión al sistema educativo, promover la formación de jóvenes en áreas técnicas.

Ningún proyecto de productividad que permita reducir costos y mejorar la calidad progresa, si no se satisfacen a los trabajadores sus necesidades primarias de alimentación, vivienda, salud y otros; así como la no violación de sus derechos fundamentales como son libertad de asociación y de huelga, seguridad social, etc.

Para poder abordar los mercados extranjeros es indispensable alcanzar la productividad necesaria para competir; ésta encuentra principalmente dos obstáculos: la desmesura de algunas cláusulas de los contratos colectivos y la rigidez de la ley laboral. Algunos organismos empresariales recogieron la propuesta presidencial de reformar la Ley Federal

Del Trabajo, hicieron sugerencias y mencionaron los artículos que lesionan o imposibilitan la productividad; lo que causó escándalo en los medios sindicales iniciándose una oposición de éstos a toda modificación. Pero a estas alturas y después de aproximadamente tres años de estar hablando de reformar la Ley Federal del Trabajo, la CTM aún no hace nada para solucionar el problema de la productividad.

Cabe la pena aclarar que estos organismos empresariales no pretenden acabar con los sindicatos, sino acabar con el sindicalismo corrupto, antidemocrático.

"Queremos sindicatos auténticos en donde los trabajadores sean libres y ostenten el poder de cambiar de organismo sin perder el empleo." (40)

La integración del sindicato en la sociedad existente implica transformaciones en las relaciones humanas; una vez incorporado, aceptado, reconocido por la sociedad global, tiene la obligación de impulsar a sus agremiados a participar en la organización social y ligarlos al orden establecido.

Actualmente, la función esencial de los sindicatos es la negociación colectiva, la discusión de los salarios y de condiciones de trabajo, y eventualmente cualquier problema que pueda relacionarse con estos, por lo que es importante ahora

despertar la conciencia de la base obrera, para que participe del poder sindical y sea capaz de orientar las reivindicaciones en beneficio de la sociedad en su conjunto.

#### 1.4. Acuerdo de Productividad como Factor de Cambio de las Relaciones Laborales.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad plantea el integrar de manera ordenada los elementos necesarios para la formación de los recursos humanos para su incorporación a la actividad productiva y para el mejoramiento de la productividad en las empresas y en la economía en general.

##### 1.4.1. Marco General

El reto principal de este plan es el impulsar la productividad, aprovechando los recursos que el país posee, transformando estructuras, impulsando la participación social, fomentando la competitividad en la economía y mejorando el bienestar de los trabajadores.

La búsqueda de una mayor productividad abarca toda la esfera del quehacer económico y social; ya que el papel de la productividad en el ámbito social señala que:

"La estrategia global se apoya en el incremento de la productividad para impulsar el mejoramiento social. Se trata de aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida, lo que a su vez contribuirá hacia su realización social y personal." (41)

El programa propone una serie de cambios necesarios esenciales en la productividad, que tienen una relación directa con el factor humano como agente esencial de dichos cambios.

#### 1.4.2. La Importancia de la Educación y la Capacitación

Es indispensable ampliar y mejorar la capacidad del sistema educativo, promover y motivar la incorporación temprana y una mayor permanencia en el sistema educativo principalmente de las personas que se encuentran en condiciones económicas y sociales difíciles; y al mismo tiempo dar una mayor flexibilidad a las necesidades de educación de la población que se encuentra laborando.

Se debe otorgar una mayor importancia al mejoramiento de la calidad en la educación; planteando objetivos claros, acordes con las necesidades que el mercado laboral demanda, permitiéndole al maestro orientar mejor su propio esfuerzo, utilizando los recursos didácticos adecuados para tal fin, y

aplicando criterios de evaluación necesarios. Es aquí donde el Estado juega un papel importante, al otorgar información, investigación y orientación vocacional para propiciar un mayor acercamiento entre las unidades productivas y las escuelas y centros de capacitación.

La capacitación debe de ser entendida no solo como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que le permitan al trabajador desempeñar mejor sus labores, sino también como una vía de realización personal y de participación integral del país (42).

La especialización en tareas está exigiendo cada vez una participación más amplia en los procesos productivos y en una mayor capacidad de decisión. Tanto la capacitación como la productividad involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social, por lo que se requiere de una participación activa consciente y concertada de todos. Aquí es donde ésta capacitación demanda un impulso sustantivo a todo nivel, que requerirá extenderse durante toda la vida activa del trabajador.

#### 1.4.3. Factores que han limitado el crecimiento en la productividad

- a) El alto grado de heterogeneidad en las plantas productivas, pues refleja condiciones muy distintas de acceso al capital y a la tecnología; así mismo las diferencias significativas en la calificación de los recursos humanos y en las condiciones de trabajo. Se pueden apreciar aún en empresas de una misma rama industrial los fuertes contrastes que se dan en escalas de producción, estructuras administrativas y principalmente en los niveles de eficiencia.
- b) El esquema de protección al aislar a la industria de la competencia externa, lo cual creó mercados altamente protegidos y concentrados que vinieron a disminuir gravemente la importancia de la formación y desarrollo del recurso humano.
- c) Al amparo de los subsidios y del mercado cautivo, se invirtió en una gran cantidad de equipo, tecnología y proyectos no viables con las condiciones que regían en ese momento (43).
- d) El mercado interno se expandió fundamentalmente alrededor de las grandes ciudades, lo cual originó un desarrollo nacional desequilibrado, provocando grandes pérdidas de productividad en varias zonas de la República.
- e) La insuficiente infraestructura social, que impidió dar educación, nutrición y salud, elementos considerados como los pilares fundamentales de la productividad nacional. Por lo que

respecta a la demografía, el crecimiento anual a disminuido de un 3 % a un 2.2 % anual; se espera un crecimiento de la población activa de un 3 % anual durante la década de los noventa, lo que constituye una presión que debemos afrontar los próximos años en el mercado de trabajo; cada año un millón de mexicanos aspira a incorporarse al mercado laboral, y una alta proporción tiene únicamente acceso al sector informal (44).

f) La capacitación que se lleva actualmente, se ha limitado a subsanar las deficiencias en la calificación de mano de obra, descuidando el desarrollo integral del personal para impulsar así la productividad.

Respecto a los puntos anteriores, se propone lo siguiente:

a) La importancia de la educación en la productividad para el desarrollo cognoscitivo, afectivo y psicomotor para la expansión de capacidades intelectuales, culturales, laborales y organizativas.

b) La capacitación permanente de los recursos humanos para la actualización, superación o readaptación ocupacional de aquellos que han de incorporarse y de los que se encuentran activamente laborando.

c) La flexibilidad en todos los niveles de las empresas, buscando mecanismos que retribuyan de manera clara la contribución de la mano de obra a la productividad.

d) La formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad en todos los sectores de la población, orientados a estimular la participación y la creatividad. Lo cual requiere del mejoramiento de las condiciones de trabajo, de seguridad e higiene, de la estabilidad en el empleo, la intensidad de la jornada laboral y de las que repercuten en el nivel de vida del trabajador y su familia.

e) Reducir la desigualdad, forjando una conciencia solidaria, que facilite la incorporación productiva al trabajo y la superación de la clase más oprimida.

Los cinco puntos anteriores hacen énfasis en la educación y buscan estimular la participación y capacidad organizativa de la sociedad (45).

#### 1.4.4. Calidad y Productividad

La teoría de calidad está intrínsecamente relacionada con la productividad, ya que abarca los insumos, herramientas, maquinaria, distribución de todas las tareas laborales en todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización,

considerando el nivel de educación y preparación de sus miembros.

Anteriormente en nuestro país, no se le daba la importancia necesaria a la calidad, debido a que toda la producción se dirigía al consumo doméstico, restándole importancia a la investigación y a los programas permanentes de capacitación y adiestramiento, donde lo primordial era disminuir los costos y agrandar el margen de utilidad, sacrificando la calidad de los bienes y servicios, por lo que el consumidor carecía de la oportunidad de poder elegir un producto específico a sus necesidades.

México requiere de conjuntar todos los esfuerzos, para alcanzar mayores niveles de eficiencia, calidad y competitividad, que le permitan ofrecer bienes y servicios con los cuales competir en el mercado exterior. Para lograr éste objetivo, se requiere un cambio de filosofía, en el que se de la importancia que merece el trabajo humano y el servicio al cliente.

La productividad, se ve influenciada por un grupo de factores:

"La duración e intensidad de la jornada, los periodos de descanso, la capacidad adquisitiva de sus salarios, las condiciones físicas y ambientales, los riesgos de

trabajo, la seguridad en el empleo, y la organización de los procesos productivos, lo cual definen el medio laboral de cada empresa." (46)

a) Seguridad e Higiene: Es indispensable proporcionar al trabajador la seguridad que tanto él como su familia, requieren para estar protegidos de enfermedades e incapacidades que se deriven de las relaciones de trabajo, esto tiene una influencia psicológica en el trabajador.

"La frecuencia y gravedad de los riesgos, son aún muy elevados, mientras en los países desarrollados la tasa de incidencia de estos riesgos se sitúa alrededor del 2% anual, en México es 4 veces superior." (47)

Esto se debe primordialmente, a la carencia de información y decidida del empresario de implementar las medidas de seguridad necesarias y de exigirle al trabajador que cumpla con ellas lo cual repercute directamente en la productividad. Es aquí donde las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cobran un papel importante, dentro de la productividad, sin embargo, son varias las empresas que no cumplen con los requisitos de establecerlas y mucho menos asegurar el funcionamiento adecuado de ellas.

b) Tiempos de trabajo y periodos de descanso: Esto se define dentro de la Ley Federal del Trabajo, donde se estipula una

duración máxima de 8 horas diarias de jornada de trabajo y 48 semanales. Esta tendencia se vió rígida por muchos años y es actualmente, gracias a las negociaciones colectivas, donde se han logrado reducir las jornadas de trabajo de la empresa y una mayor flexibilidad en cuanto a los periodos vacacionales de los trabajadores, tomando en cuenta sus niveles de productividad y formas de organización del trabajo.

c) Organización del trabajo: Tanto la administración como la organización se orientaron a la producción abundante y mano de obra barata, quedando en el olvido la calidad. Concientizar la necesidad de ser productivos, cambia los perfiles de la mano de obra, cobrando importancia la capacidad intelectual y las habilidades específicas del puesto. Dichos requisitos nos permitirán tener dentro de la empresa una mayor participación de todos en los planes de calidad total, para lo cual se requiere además del reconocimiento por parte de la empresa, para que los trabajadores se vean motivados.

"La contratación colectiva ha permitido la solución de múltiples problemas y el avance gradual hacia mejores niveles de productividad y bienestar de los trabajadores; encontrar nuevas formas de colaboración que basadas en una participación responsable de empresas y trabajadores y sustentadas en formas equitativas de distribución de los beneficios, hagan factible el enriqueci-

miento del trabajo, la obtención de mejores niveles de productividad de manera sostenida y la elevación consecuente en los niveles de ingreso y en las condiciones de vida y trabajo en general." (48)

d) Seguridad Social: Uno de los aspectos más importantes que influyen en la vida de un trabajador y su familia, es la seguridad social, que cubra enfermedades de él y de su familia así como los accidentes que se deriven de los riesgos de trabajo.

"La necesidad de proteger los medios de subsistencia de los trabajadores hizo que se desarrollara, junto a los servicios de salud, un segundo campo prioritario de la seguridad social, en el que, a través de un conjunto de prestaciones económicas tales como los subsidios por enfermedades y maternidad, incapacidad temporal y pensiones por incapacidad permanente parcial o total, invalidez, cesantía en edad avanzada y muerte, se procura cubrir otros riesgos derivados del trabajo y las contingencias que resultan de la propia existencia del trabajador." (49)

Con base en lo anterior es indispensable una búsqueda de mejores mecanismos que permitan proporcionar un mejor servicio, con el cual cubrir las necesidades de toda la sociedad.

e) Remuneraciones al trabajo: Este programa sustenta, que la remuneración debe expresar el reconocimiento al trabajo que se desempeña, lo que es al mismo tiempo un estímulo al esfuerzo productivo y garantiza que las utilidades que se generan con todo el proceso de producción, se reflejen en su remuneración. Por lo que el mismo propone revisar y actualizar los sistemas de remuneración existentes, que garanticen una equidad interna y externa.

#### 1.4.5. Vinculación de éste programa con otros sectores y programas

Para poder llevar a cabo el programa nacional de productividad y medir sus avances y resultados, es necesario vincularlo con otras políticas e instrumentos de carácter macroeconómico, coordinarse con los demás planes existentes a mediano y corto plazo, así como lograr la concertación de las instituciones y demás entidades públicas que participen.

Definir los cursos de acción en los ámbitos estatal y municipal para asegurar la cooperación de los gobiernos locales y difundir el programa nacional de capacitación y productividad en todas las entidades federativas.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- (1) MORENO TOSCANO, Alejandra. "El Siglo de la Conquista" en Historia General de México. p. 339. Tomo I.
- (2) Ibid. p. 345.
- (3) DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. p. 39. Tomo I
- (4) Ibid. pp. 45-46.
- (5) Idem.
- (6) CAVAZOS FLORES, Baltasar. 35 Lecciones de Derecho Laboral. p. 23.
- (7) Ibid. p. 28.
- (8) GUERRERO, Eugenio. Manual de Derecho del Trabajo. p. 307.
- (9) DE LA CUEVA, Mario. Op.Cit. Ibid. p. 211. Tomo II.
- (10) RAMIREZ FONSECA, Francisco. Ley Federal del Trabajo. p.131
- (11) Idem.
- (12) Ibid. p. 135.
- (13) Ibid. p. 136.
- (14) Idem.
- (15) Ibid. p. 137.
- (16) Ibid. p. 138.
- (17) Ibid. p. 141.
- (18) Ibid. p. 140.
- (19) Idem.
- (20) Ibid. pp. 142-143.
- (21) Vid. Supra. p. 3.
- (22) Ibid. pp. 10-11.
- (23) GUERRERO, Eugenio. Op.Cit. p. 373.
- (24) RAMIREZ FONSECA, Francisco. Op.Cit. pp. 155-156.
- (25) Ibid. p. 159.
- (26) Ibid. p. 154.
- (27) Ibid. p. 156.
- (28) LOBATO, Jacinto. Nueva Ley Federal del Trabajo 1993. pp. 236-237.
- (29) Ibid. p. 162.
- (30) CROM: Confederación Regional Obrero Mexicana.
- (31) CNCT: Confederación Nacional Católica del Trabajo.
- (32) CTM: Confederación de Trabajadores de México.
- (33) LOPEZ APARICIO, Alfonso. El Movimiento Obrero en México. p. 225.
- (34) Ibid. p.243.
- (35) PEA: Población Economicamente Activa.
- (36) GARCIA VARGAS, Ezequiel. "CTM, Sin Cambios Frente a la Nueva Realidad." en Entorno Laboral. 13 de Septiembre de 1991. p.35.
- (37) OCHOA ZARAGOZA, Rigoberto. "Criterios Básicos de Acción Política". 7 de Noviembre de 1991. p.5.
- (38) INFONATIV: Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores.  
CONASUPO: Consejo Nacional de Subsistencias Populares.  
IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.  
SEDUE: Secretaría del Desarrollo Urbano y Ecología.

- (39) GARCIA VARGAS, Ezequiel. Op.Cit. Idem.
- (40) LASCARI TORRES, Samuel. "La Falsa Embestida Antisindical." en Entorno Laboral. 4 de Octubre de 1991. pp. 1-2.
- (41) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991 - 1994. p. 10.
- (42) Ibid. p. 11.
- (43) Ibid. p. 14.
- (44) Ibid. p. 15.
- (45) Ibid. pp. 18-19.
- (46) Ibid. p. 44.
- (47) Ibid. p. 45.
- (48) Ibid. p. 49.
- (49) Idem.

## II. EXPECTATIVAS DE LAS RELACIONES LABORALES, ANTE LA APERTURA DE MERCADOS Y EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El tratado de Libre Comercio no es la solución de todos nuestros problemas ni puede ser el fin último de la nación. Constituirá, en caso de concertarse, solo la posibilidad de un nuevo instrumento para la promoción del desarrollo del país, cuyo principal aprovechamiento para la nación, dependerá esencialmente de como se negocié.

En este tipo de acuerdo se logra reducir las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y servicios; para que cada país conserve su soberanía.

Entre los empresarios mexicanos, aún no existe una conciencia clara, sobre las acciones que deben emprender frente a la competencia que implica el TLC (1). El CEESP (2), realizando una encuesta al respecto, informa que un tercio de las empresas encuestadas, desconoce quienes son sus competidores potenciales en Estados Unidos y Canadá; así mismo, señala que para muchas empresas, lo que eran anteriormente sus puntos fuertes frente a la competencia, a la calidad y a los precios, ya no son suficientes, ya que ahora la competencia se llevará a cabo a través del SERVICIO al cliente. El motivo por el cual, aún las empresas no han enfrentado a la competencia que se avecina, es por que esperan obtener más elementos

concretos de las negociaciones, antes de emprender cualquier tipo de acción (3).

El Secretario de SECOFI (4), Jaime Sierra Puche recordó que:

"Anteriormente la economía mexicana presentaba un régimen proteccionalista, donde se carecía de estímulos para una cooperación estrecha, se notaba la ausencia de la amplia competencia, no se fomentaba la productividad ni la innovación tecnológica, salvo algunas excepciones y tampoco se exigía de recursos humanos más calificados." (5)

La apertura de fronteras ha constituido un estímulo poderoso para la innovación de tecnología, con lo cual se podrá además, estimular una nueva cultura de calidad total que imprimirá un sello a todas las actividades productivas de México. Jaime Serra Puche, señala al respecto que "Nuestro país llegará al siglo XXI, como una nación más productiva y con niveles superiores de competitividad." (6)

Tanto el crecimiento industrial de nuestro país, como el desarrollo tecnológico, exigen la ampliación de la infraestructura disponible, para ello se deben establecer normas y estándares de certeza y confianza al consumidor

nacional y extranjero que garanticen instrumentos confiables para la salud, seguridad humana y protección. Estos estándares de calidad, solo se lograrán con el esfuerzo conjunto de todos los sectores del país.

Respecto a los asuntos laborales, Jaime Serra Puche afirma que estos forman parte de la agenda binacional, con Estados Unidos y no del TLC. Aseguró además que:

"En el país se han sentado las bases, para un nuevo modelo de desarrollo económico basado en la competitividad; donde la negociación deberá encontrar el equilibrio entre una norma lo suficientemente buena para asegurar la calidad en los productos que llegan a los consumidores de las tres naciones sin poner obstáculos al libre tránsito de esas mercancías." (7)

El movimiento obrero se encuentra rezagado en las negociaciones sobre el TLC, ya que por un lado, el Congreso del Trabajo no ha logrado un diagnóstico serio y una línea a seguir, y por otro, el sindicalismo independiente no es escuchado por los organismos oficiales que llevan a cabo las negociaciones. (8)

El IPE (9), afirma que a principios de 1991, se agilizaron los trabajos de entendimiento entre la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social y el Departamento del Trabajo de EU, para coordinar acciones de seguridad, higiene, calidad y productividad, sistemas de seguridad, e instituciones de crédito para trabajadores, con lo cual se buscará estructurar el TLC. (10)

En el estudio titulado "El Sindicalismo Mexicano Frente al TLC" (11), el IPE dice al respecto que las Asociaciones Sindicales deberán revisar su papel ampliamente, dejando atrás el esquema de una organización para la lucha de clases, que contiene elementos de confrontación y destrucción; lo que se deberá buscar, en cambio, es un perfil que busque ordenar las conquistas laborales hacia el interior como al exterior de la empresa, ya que esto cobra una mayor importancia para sus agremiados, sobre todo en los mercados más dinámicos (12).

Una vez que se ponga en práctica el TLC, se involucrarán las relaciones laborales con una mejor participación del sindicalismo mexicano, pero es importante aclarar que éste no unifica criterios; por su parte la COECE (13) permitirá al sector privado la coordinación y unificación de sus posturas a lo largo de las negociaciones. Así, se requiere de un liderazgo efectivo, para que se acorte el distanciamiento que existe entre obreros y líderes, y para que además demuestre la eficiencia real con el manejo de conocimientos teóricos y prácticos.

El IPE advierte que no basta con modificar los decretos sobre relaciones laborales, sino que además se necesita incrementar el nivel de educación y capacitación de la mano de obra. Es por esto que se enfatizará en los sistemas de capacitación, en las soluciones a riesgos de accidentes, en las aplicaciones de seguridad e higiene y en el mejoramiento de dichas áreas, pero sobre todo se evitará el deterioro del ambiente laboral, por lo que se requiere identificar y atacar los factores que inciden en el abandono de la educación de los trabajadores.

El 3 de mayo de 1991, las dependencias laborales de los tres países que intervienen en el TLC crean el documento titulado "Bases de entendimiento y cooperación en materia laboral", en el cual además de reconocer la necesidad de promover los derechos de los trabajadores, también se enfatiza en las diferencias existentes en dichos regímenes laborales y que deberán tomarse en cuenta camino al tratado comercial. Entre las diferencias existentes, tenemos que, mientras para Estados Unidos las relaciones laborales se basan en leyes federales y estatales, en México los derechos se reglamentan exclusivamente por medio de la Ley Federal del Trabajo; así mismo, se requieren revisar los convenios colectivos que contienen las condiciones de trabajo propias de cada país, así como sus sistemas de seguridad social. (14)

Por otra parte, Antonio Durán Aguirre Secretario del Exterior del SME (15), señala acerca del TLC, que éste amenaza con afectar a la clase trabajadora y acentuar las negativas condiciones laborales del país. Precisa que para la mayoría de los sindicatos mexicanos,

"la modernización ha representado despidos de personal, mutilación de los contratos colectivos y la ruptura de la bilateralidad empresa-sindicato en el manejo de múltiples aspectos que involucran a la fuerza de trabajo y que ahora se concideran exclusivos de la administración." (16)

Por lo anterior, el mismo Durán Aguirre propone un nuevo capítulo en la legislación laboral que:

"contemple las obligaciones y derechos de empresas y sindicatos, ante los procesos de modernización en la reglamentación e implementación de todo cambio tecnológico, productivo y/o de los procesos de trabajo; señalando la necesidad de que la intervención sindical en las empresas sea elevada a rango de Ley, para desarrollar de manera democrática la modernización de las mismas, mecanismos que equivaldrían a una verdadera concertación." (17)

El representante del SME, reitera que el TLC ofrece la posibilidad de crecimiento, desarrollo, comercio libre, transferencia de tecnología y métodos organizativos con la consecuente creación de empleos, encaminados al bienestar de los países involucrados. Además propone a Estados Unidos, Canadá y México que hagan del TLC un medio de cooperación para el desarrollo y bienestar, para cada país; esto mediante la internacionalización de los objetivos de acciones de sus respectivos sindicatos con el fin de formar acuerdos unitarios de solidaridad, que permitan hacer valer y ampliar los derechos obreros consiguando en cada una de sus constituciones políticas, leyes laborales, contratos colectivos y demás convenios pactados con los patronos o los gobiernos. (18)

Es de suma importancia la participación de los sindicatos en el proceso del TLC, así como en la evaluación del mismo, ya que de ésta forma, se podrán corregir errores y desviaciones que pudieran afectar a nuestro país, y hasta para considerarse si está sirviendo o no para los fines de desarrollo y prosperidad de los países involucrados en el tratado.

Si en el sector obrero no se efectúan cambios profundos que den paso a una estructura eficiente y con una visión a largo plazo, el sindicalismo mexicano puede llegar a perder poder político y representatividad ante sus agremiados; el que se de un estancamiento es factible que suceda, debido a que hay

centrales obreras que tienen varios miles de contratos de protección que enriquecen a los líderes sindicales, por lo que estos se pueden oponer a cualquier tipo de cambio.

Francisco Hernández Juárez, líder de los telefonistas, Jorge Sánchez, dirigente de los electricistas y Homero Flores, secretario general de la ASPA (19); externaron que no se requiere que sea totalmente reformada la Ley Federal del Trabajo, pero que se le debe añadir un capítulo sobre la modernización, que incluya puntos como productividad, capacitación y todo lo que implique una nueva cultura laboral; así mismo hablaron respecto a la huelga, asegurando que mientras más se reconozca y valore a los trabajadores, éste recurso será menos utilizado, aunque cabe cuestionarse si la huelga soluciona realmente los problemas de dichos trabajadores. (20)

El reto principal de hoy, para el movimiento obrero es su propia reestructuración y el establecimiento de un nuevo pacto interno que permita recuperar la iniciativa histórica y social, así como el desarrollo de una estrategia para la negociación macroeconómica por sectores y por empresas.

Afirma Hernández Juárez que:

"Mucho se ha dicho que hemos sido esplendor y gloria,

pero lo importante ahora es demostrar, que podemos seguir siéndolo, y ello depende, como nunca, de transformaciones puntuales, de rupturas necesarias, de nuevas prácticas y de un nuevo proyecto concertado de sindicalismo." (21)

Hernández Juárez manifiesta que otro objetivo debe ser la reestructuración de las relaciones de los sindicatos con el gobierno, que incluya la modernización de la política laboral, iniciando con las funciones de conciliación. Agrega, que otro reto es reestructurar las relaciones con la empresa, a través de la creación y búsqueda de nuevas formas de negociación, de diferentes caminos de concertación que sustituyan los mecanismos de confrontación, la productividad, la capacitación, las reformas administrativas y la propia modernización, todo esto formará parte de una nueva cultura laboral. (22)

Si la Ley Federal del Trabajo se reformara, en el sentido que apunta el estadounidense, los trabajadores sindicalizados en México sufrirían lo siguiente:

El derecho de huelga se limitaría, ya que la empresa no cerraría y, si el trabajador desea laborar, podrá hacerlo; los sindicatos pagarían por las huelgas perdidas; el salario sería por hora y no tendrían asegurada su jornada laboral, ni su permanencia ni estabilidad en el empleo; no habría obligación de sindicalizarse en caso de existir contrato colectivo; los

sindicatos no tendrían exclusividad en la contratación ni los afiliados tendrían que pagar una cotización sindical; podrían ser despedidos sin motivo y sin indemnización; no existiría el aguinaldo ni reparto de utilidades; a una renuncia voluntaria no le correspondería ningún pago de antigüedad; los ascensos laborales se harían sin tomar en cuenta el escalafón y la antigüedad; y no habría preferencia a la contratación colectiva. (23)

Como ya se ha mencionado, el objetivo es elevar la calidad y la competitividad de los productos mexicanos en el extranjero, y el medio para esto es el incremento de la productividad. Estas no sólo deben ser vistas como procesos técnicos sino como procesos sociales. Un país puede llegar a ser productivo y competitivo en la medida en que las relaciones y prácticas sociales logren, a través de la concertación y el diálogo, el establecimiento de consensos que permitan definir normas, regulaciones y responsabilidades concretas.

La utilización creciente de tecnología con la consecuente readaptación y reasignación de los puestos de trabajo, también requerirá de cambios en los patrones de conducta en los lugares de trabajo; deben tener conciencia de que su activo más valioso lo constituyen los recursos humanos y, en consecuencia, invertir en programas de educación y capacitación continuos.

"La productividad se nos plantea también como un factor humano, no sólo jurídico y tecnológico, sino como una actitud, de los involucrados en el proceso productivo." (24)

Debe de haber cambios importantes en el mundo de la empresa moderna en donde se tenga, como eje central de la misma, al hombre. Hoy más que nunca, trabajar, es colaborar con otros y para otros; el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo; su capacidad de conocimiento, que se manifiesta mediante el saber científico, así como su intuición y la satisfacción las necesidades de los demás.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- (1) TLC: Tratado de Libre Comercio.
- (2) CEESP: Centro de Estudios Económicos del Sector Privado.
- (3) LIZARRAGA R., Rebeca. "Empresarios mexicanos aún no saben que acciones tomar frente a la competencia extranjera: CEESP." en el Financiero. Lunes 30 de diciembre de 1992, p. 16.
- (4) SECOFI: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- (5) GRANILLO LOZANO, Sergio. "El nuevo modelo económico basado en la Competitividad; Serra: Los asuntos laborales y ecológicos son parte de la agenda binacional, no del tratado." en el Financiero. Jueves 12 de septiembre de 1991, p. 16.
- (6) Idem.
- (7) Idem.
- (8) LOPEZ ESPINOSA, Socorro. "Sindicatos oficiales, sin línea definida ante el TLC; los independientes no son escuchados" en el Financiero. Jueves 20 de octubre de 1991, p.20.
- (9) IPE: Instituto de Proposiciones Estratégicas.
- (10) LOPEZ ESPINOSA, Socorro. Op. Cit. Idem.
- (11) Idem.
- (12) Idem.
- (13) COECE: Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior.
- (14) LOPEZ ESPINOSA, Socorro. Op. Cit. Idem.
- (15) SME: Sindicato Mexicano de Electricistas.
- (16) HERNANDEZ, Jaime. "Sería amenaza para la clase trabajadora: SME; el TLC profundizará las negativas condiciones laborales del país." en el Financiero. Lunes 29 de abril de 1991, p. 21.
- (17) Idem.
- (18) Idem.
- (19) ASPA: Asociación Sindical de Pilotos Aviadores.
- (20) LIZARRAGA R., Rebeca. "La corrupción, primer obstáculo a vencer, reconocen líderes sindicales. El riesgo, el sindicalismo mexicano; desaparecerá si no se moderniza." en el Financiero. Jueves 30 de mayo de 1991, p. 26.
- (21) Idem.
- (22) Idem.
- (23) RODRIGUEZ REYNA, José Ignacio. "Hernandez Juarez: Deberían tomarnos como ejemplo. "Mas avanzada nuestra legislación laboral que la de EU." en el Financiero. Viernes 6 de septiembre de 1991, p.17.
- (24) NAVA N., Rubén. "Los retos laborales en los 90." en Entorno Laboral. 15 de Marzo de 1991, p.32.

### III. MODELO PARA LA PLANEACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

#### 3.1. Aspectos Legales

El contrato colectivo de trabajo es un elemento de equilibrio para proteger los respectivos intereses de los patrones y de los trabajadores; lo que hace obligatorio para éstos el cumplimiento del mismo, por lo que es indispensable conocer las partes básicas que lo integran.

##### 3.1.1. Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo.

###### a) Envoltura:

Aquí se definen a quienes se aplica y a quienes no se aplica el contrato colectivo, habida cuenta que puede celebrarse por dependencias, por sucursales, por giro, por establecimientos, entre otros; pero también por profesiones u oficios, según existan sindicatos gremiales o que el sindicato existente sin ser de ésta clase, se divida en tales grupos para su administración interna, que por alguna razón técnica el sindicato y el patrón consideren conveniente dar un tratamiento especial, que a veces obedece puramente a la política interna sindical; cuestión que merece un calibramiento adecuado para el mantenimiento de un clima favorable.

Básicamente contempla el nacimiento, duración, revisión y terminación del contrato colectivo.

Respecto al nacimiento, el artículo 387 de la Ley Federal del Trabajo, establece que:

"El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato, tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo. Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga, consignado en el artículo 450."

Los contratos colectivos teóricamente se crean por dos vías: cuando los sindicatos exigen la firma del contrato, careciendo de mayoría; por medio de la huelga cuando representan a la mayoría, es decir, a la mitad más uno de los trabajadores. Aunque en la práctica los sindicatos piden la firma del contrato por la vía de huelga.

La duración del contrato, el artículo 397, de la Ley Federal del Trabajo, nos dice que: "El contrato colectivo por tiempo determinado o indeterminado o para obra determinada, será visible, total o parcialmente, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 399."

Son los artículos 399 y 399 bis, quienes nos hablan de cuando se llevará a cabo las revisiones:

Artículo 399: " La solicitud de revisión deberá hacerse por lo menos sesenta días antes:

I. Del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años;

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

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

Para el cómputo de este término se atenderá a lo establecido en el contrato y, en su efecto, a la fecha de depósito."

Artículo 399 bis: "Sin perjuicio de lo que establece el artículo 399, los contratos colectivos serán revisables cada año en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria. La solicitud de esta revisión deberá hacerse por lo menos treinta días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo."

El contrato colectivo termina según el artículo 401:

" I. Por mutuo consentimiento.

II. Por terminación de la obra.

III. En los casos de cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato se aplique exclusivamente en el establecimiento."

b) Normativas:

Es el elemento esencial del contrato colectivo, el núcleo de normas que desarrollan las condiciones generales de trabajo y atienden al trabajador y a las actividades de la empresa.

En ese elemento caben varios grupos, de los cuales el sobresaliente es el salario. Salario no es sólo el nominal, sino que puede incrementarse expresamente con otras cláusulas de contenido económico, como pago del transporte, de ayuda para el pago de renta de casa, de ahorro, de prima por asistencia, de prima dominical, de prima por vacaciones, de gastos de combustible o energía eléctrica, o bien, no integrarse en esas remuneraciones según que sean o no a cambio del trabajo, en un análisis que requiera tratamiento por separado.

Un recorrido general del contrato en esta línea de la estructura, nos debería de dar una medida del salario tarifado, de su incidencia fiscal y del salario que el trabajador se lleva a casa, no todo necesariamente integrador del concepto jurídico del salario.

El elemento normativo puede conformar prestaciones generalmente en dinero, pero también en especie como despensas, leche, desayunos, comidas o cenas; o bien, en servicio como serían préstamos sin intereses, para adquisición en tiendas de artículos de consumo necesario, de automóviles, de terrenos o de casa para habitación, de bienes de consumo duraderos como amueblado de casas, electrodomésticos, de viajes, de hoteles o alojamiento diversos, organización y conducción de vacaciones, estacionamientos de automóviles, etc.; prestaciones que pueden o no figurar como parte del salario.

También figuraría la dotación de útiles, herramientas y medios en general para la ejecución del trabajo y para la seguridad física del propio trabajador, de previsión de su desgaste, de su reposición y de su pago en caso de extravío o daño. Otro grupo importante de normas, son las relativas a la salud y a la seguridad en el trabajo, a la organización y funcionamiento de las comisiones mixtas y a sus programas de acción, las normas para los mantenimientos preventivos o de urgencia de edificios, instalaciones, maquinaria, equipos y herramientas de la empresa.

Así bien, también se incluyen condiciones de trabajo relativas a la jornada, días de descanso y vacaciones, las formas de ocupar las vacantes, de determinar ascensos, de medir antigüedades, de evaluar al personal operativo, de poner en

práctica programas de superación y desarrollo individual y colectivo, programas deportivos, sociales y culturales, programas de capacitación y adiestramiento, etc.

c) Legales:

Son aquellas que su origen se encuentra en disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y que por lo mismo resultan innecesarias.

d) Administrativas:

Son todas aquellas que convienen las partes con objeto de señalar la forma en que algunos recursos físicos o humanos deben de ser administrados. Por ejemplo, la fracción XI del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, dice:

"Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban de cubrirse."

La inclusión de éste tipo de cláusulas deben de evitarse al máximo, puesto que en esencia, el derecho de administrar los recursos de la empresa, corresponden exclusivamente al patrón.

e) Económicas:

Son todas aquellas en favor de los trabajadores o del comité ejecutivo del sindicato, otorgando prestaciones o beneficios que significan erogaciones en dinero o en especie, destacando dentro de ellos, el monto del salario. Es recomendable, que se elijan aquellas que le proporcionarán un mayor beneficio al trabajador; sin dejar de considerar la optimización de los recursos de la empresa, es decir, se debe buscar el equilibrio entre el capital y el trabajo.

f) Convencionales:

Son las que las partes estiman convenientes que queden asentadas en el contrato, aunque su inclusión no sea estrictamente necesaria, sin embargo, sirven para ilustrar el criterio de los trabajadores, evitando quejas y problemas durante su vigencia. Así como para especificar ciertos efectos de las normas concretas, o pactos sobre gastos de contratación, o de impresión y distribución del contrato, etc.

g) Transitorias:

Estas no deben confundirse con las convencionales; además éstas deben responder a ciertas reglas: Tienen efectos limitados en el tiempo y no deben contradecir al régimen permanente. Es cierto que no han de figurar forzosamente, como el caso de los gastos de huelga, de fecha de vigencia distinta a la de su celebración o el de cumplimiento temporal de una obligación pactada en el contrato, mientras se realiza el principal, por

ejemplo, la de prácticas deportivas mientras se construye la cancha, la de atención a menores en tanto se establece la guardería, etc. Se trata, pues, de un derecho transitorio.

h) Compulsorias:

Estipulan los requisitos de admisión, exclusión, ingreso, contratos temporales, lo referente al Reglamento Interior de Trabajo y función de comisiones mixtas.

Las cláusulas de exclusión contienen normas que obligan a las partes entre sí y se extienden a quienes son miembros del sindicato pactante, o a todos, si se trata de las Comisiones Mixtas, pues la operación de éstas afecta a la colectividad. Otras normas representan servicios que el patrón presta al sindicato, como la dotación de un local sindical, de instalaciones telefónicas, de mobiliario, de pago de secretarías, etc. u obligaciones en dinero como aportaciones para bibliotecas, gimnasios, campos deportivos, centros vacacionales, escuelas, programas sociales y culturales que por eso quedan a cargo del sindicato o los permisos con goce de salario para actividades sindicales.

### 3.1.2. Puntos Claves del Contrato Colectivo de Trabajo

a) Reconocimientos:

\* Empresa con sus representantes y su domicilio;

- \* Tipo, nombre y representantes del Sindicato;
- \* Personal sindicalizado y personal de confianza egresado de sindicato;
- \* Tabulador.

b) Protección:

- \* Facultad de contratación de personal; esto es, definir si los puestos sindicalizados serán ocupados por miembros del sindicato y quienes los proponen.
- \* Facultad de la empresa de dirigir los trabajos; se refiere, al derecho exclusivo de organizar, dirigir, administrar y supervisar todos los trabajos para cuya ejecución se celebrará el contrato. A la empresa le compete dar las instrucciones y órdenes para el desarrollo conveniente de los trabajos, por lo que los trabajadores deberán estar sujetos a su autoridad en todo lo concerniente al trabajo contratado.
- \* Ambito de contratación; es la forma en que se va a limitar la aplicación del contrato a las labores normales que se desarrollan dentro de la empresa, por los trabajadores sindicalizados, por lo que, se exceptúan los trabajadores que presten servicios externos tales como los contratistas.
- \* Cláusula de exclusión.
- \* Cláusula de afianzamiento del personal.

c) Aplicación:

- \* Labores indistintas;

- \* Pruebas de falta de eficiencia;
- \* Variantes en la producción;
- \* Nuevos puestos;
- \* Contratos para trabajos temporales y por obra determinada.

d) Horario de Trabajo:

- \* Días de trabajo;
- \* Turnos;
- \* Cambios de jornada;
- \* Tiempo extra;
- \* Labor en días de descanso.

e) Ingresos y reingresos:

- \* Periodos temporales.

f) Clasificación de trabajadores, vacantes y ascensos:

- \* Capacitación y adiestramiento;
- \* Derechos escalafonarios.

g) Salarios:

- \* Descuentos;
- \* Cuotas sindicales;

h) Vacaciones:

- \* Descansos obligatorios;
- \* Número de días de vacaciones;

- \* Prima Vacacional;
- \* Permisos sin salarios;
- \* Permisos con salarios;
- \* Días festivos en Vacaciones.

i) Limitaciones en las actividades sindicales.

j) Disciplina:

- \* Acciones disciplinarias; con sus causas y quien las lleva a cabo.

k) Despido.

l) Previsión Social:

- \* Pago por incapacidad;
- \* Seguridad.

m) Prestaciones y disposiciones diversas:

- \* Aguinaldo;
- \* Premios;
- \* Ayuda económica al trabajador y al sindicato;
- \* Fomento del deporte;
- \* Seguro de Vida;
- \* Secreto profesional;
- \* Plan de ahorro;
- \* Becas;

- \* Subsidio al Comedor;
- \* Préstamos;
- \* Transporte;
- \* Ayuda para gastos de funeral;
- \* Vales de despensa;
- \* Procedimiento de huelga.

### 3.1.3. Aspectos Normativos Previos a la Negociación Colectiva

#### a) Recepción del Pliego Petitorio:

Generalmente el pliego petitorio es entregado a la empresa junto con el emplazamiento a huelga, en caso de que éste exista; de lo contrario, sólo se envía el pliego petitorio. Esta solicitud se hace por lo menos 60 días antes del vencimiento del contrato cuando se trata de revisión completa, es decir, el tabulador y clausurado, y por lo menos 30 días antes en caso de ser revisión de salarios únicamente. En el caso de que venga con emplazamiento a huelga la empresa deberá responder a la Junta de Conciliación y Arbitraje en un plazo no mayor de 48 horas (1).

Es la comisión revisora quien elabora el pliego petitorio y lo pone a consideración de la base en una asamblea general antes de entregarlo al representante legal de la empresa. Esta comisión revisora esta formada por la mesa directiva y delegados electos en una asamblea.

### 3.2. Planeación

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 ayude a una mejor negociación del contrato colectivo.

#### 3.2.1. Aspectos Humanos

La idea de tratar los asuntos dentro de una negociación de manera abierta, esperando buscar una solución que beneficie a ambas partes, sólo es posible si se ha desarrollado una confianza entre éstos; de lo contrario, cada una buscará su propio beneficio haciendo más difícil y tardada la negociación.

Es vital, por lo mismo, utilizar el proceso de involucramiento de las partes en los problemas y situaciones cotidianas que se presentan en la empresa para ayudar a la motivación y satisfacción de los empleados y sindicato, que puede contribuir en forma significativa a la productividad general y a los objetivos de la organización; que se busca dentro de la negociación.

Para lograr lo anterior, se debe considerar que la organización es un sistema; es decir, un conjunto organizado de partes interdependientes, que forman un todo, en el que cada

una de ellas está enlazada a las otras a través de una ordenación funcional, que coordinan sus actos hacia un fin común. La organización tiene como finalidad externa, el satisfacer necesidades de la sociedad y como finalidad interna satisfacer las necesidades de sus integrantes, lo cual la obliga a lograr la Calidad Total, comprendiéndose en ésta la Calidad de Vida en el Trabajo.

El sistema humano es parte viva de la empresa, el hombre es un fin en sí mismo, puesto que es una persona y tiene un destino trascendente; al integrarse a trabajar en una organización, la persona busca y requiere satisfacer sus necesidades físicas y psicológicas, para lograr su desarrollo integral. El sistema técnico es materia orgánica, muere si las personas, grupos y comportamientos humanos no le dieran vida y energía; las personas son las que procesan, utilizan y transforman, porque son la parte esencial, viva y pensante de la organización. Las personas no son instrumento ni recurso de la organización, son las hacedoras de los procesos y los productos, por que son la organización; y como tales deben ser entendidas, tratadas y dirigidas.

Impulsar la calidad en el factor humano reviste una particular trascendencia y prioridad, ya que es el personal, a todos los niveles, el que mueve la organización, maneja los procesos y hace la calidad. La calidad de la filosofía y de los

sistemas de desarrollo humano, deben ser la base para lograr una alta calidad del personal, pero hay que empezar desde la alta dirección. Un personal de calidad hace la calidad en los demás factores. Es por esto que la calidad debe de hacerse a través de la gente, no utilizando a la gente. Si tratamos al personal como instrumento y no como autor y causa de la producción y la calidad; como recurso y no como asociado en la organización; no solo estaremos pervirtiendo la naturaleza y la finalidad del trabajo humano, sino también debilitando la sustentación de la calidad del producto o servicio.

Antes de iniciar en una empresa con un programa de calidad, requerimos hacer un diagnóstico para conocer y evaluar objetivamente el estado actual de la misma en los factores directivo, tecnológico, administrativo y humano, y conforme a los resultados, formular un plan maestro del proyecto de calidad, hecho a la medida:

a) Establecer y difundir una filosofía y políticas de calidad clara en toda la empresa, no como un programa más, sino como un proceso continuo y permanente de mejoramiento, explicándole al personal lo que implica esto para cada uno de ellos.

b) Obtener y generar información objetivamente válida y asegurar la retroinformación de esa información a los participantes del sistema-cliente.

- c) Poner en práctica métodos modernos de entrenamiento, desde conocer a fondo los materiales que se utilizan, hasta los clientes a los que se les destina el producto.
  
- d) Administrar con una gran dosis de liderazgo la alta gerencia para convertirla en promotora del mejoramiento y lograr que el concepto de calidad se introduzca desde el principio.
  
- e) Eliminar el temor en el trabajo, para impulsar al trabajador a que desarrolle su capacidad de iniciativa y creatividad y para que se sienta parte integrante de la empresa.
  
- f) Eliminar las barreras interdepartamentales, para lograr realizar una labor en equipo.
  
- g) Trabajar mediante estímulos que motiven al trabajador a realizar las cosas por convencimiento propio y no por miedo al castigo, para que se sientan orgullosos de haber realizado un trabajo bien hecho, y no por que tengan metas numéricas que alcanzar o exhortaciones y amonestaciones que se les puedan aplicar.
  
- h) Impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo; la calidad empieza con la educación y termina con la educación, implica un cambio en la forma de pensar y en la forma de actuar, tanto de los que administran la empresa

como de los que trabajan en ella, cambios que solo son posibles mediante una educación continua.

- i) Acostumbrar al personal a la objetividad; sin saber lo que ocurre en el proceso, no se puede desempeñar adecuadamente el trabajo.
- j) Desarrollar la habilidad de traducir los hechos a datos y estos a gráficas, mediante el uso de técnicas estadísticas.
- k) Proporcionar criterios para interpretar adecuadamente las gráficas, para una correcta toma de decisiones.
- l) Proveer al trabajador de los medios necesarios que propicien su desarrollo integral, que ayuden a resolver razonablemente sus necesidades económicas, psicológicas y de autorrealización, aplicando de manera justa las políticas de la empresa, para que esté dispuesto a colaborar con ella.
- m) Demostrar que el trabajo que desempeña contribuye de alguna manera al logro de los objetivos de la empresa; incrementará su motivación e involucramiento.
- n) Prestar atención al manejo de las relaciones laborales jefe-subordinado, para crear un clima de colaboración entre los factores de la producción, lo que generará actitudes entre los

líderes sindicales que disminuirán el antagonismo tradicional de las relaciones empresa-sindicato.

Cuando se aplican de manera consciente estos criterios, se pueden obtener resultados positivos; pero sin olvidar que éste es trabajo de todos los días. Lo que influirá en el tipo y nivel de desempeño de los trabajadores, son sus actitudes, su motivación y su colaboración. Traerá como consecuencia una negociación de contrato donde se pueda mantener un enfoque de ganar-ganar en la solución de los pequeños y grandes problemas que se presenten, sin poner en peligro la fuente de trabajo, para lograr además tener una Calidad Total dentro de la Organización.

### 3.2.2. Relaciones Empresa - Sindicato - Base

Es la empresa quien lleva a cabo una serie de acciones encaminadas a mejorar constantemente las relaciones de los elementos que intervienen en las relaciones laborales. Para que se tenga un clima que propicie la confianza, productividad, colaboración y motivación, se requiere mantener una sana relación. De lo contrario peligrará la estabilidad obrero-patronal.

Los requisitos básicos para que existan relaciones fuertes entre los distintos elementos de las relaciones obrero-patronales, son:

a) De la empresa hacia los líderes sindicales:

- \* Mantenerlos informados de la marcha de la empresa, sus problemas, sus éxitos, sus ventas, etc.
- \* Propiciar el desarrollo personal de su comité ejecutivo, capacitándolos en sindicalismo, la Ley Federal del Trabajo y el manejo y conducción de juntas, entre otros aspectos.
- \* Respetar y apoyar al comité ejecutivo, darle su lugar como elemento clave en las relaciones obrero-patronales.
- \* Mostrar interés genuino por la labor que realizan en beneficio de sus agremiados.
- \* Actuar en todo momento de manera honesta y abierta, y con apego a las disposiciones legales.

b) De la empresa hacia la base:

- \* Mostrar un interés genuino por el desarrollo integral del trabajador, creando condiciones de trabajo cada vez mejores de acuerdo a las posibilidades de la empresa, otorgando dichas mejoras aún antes de que el sindicato las solicite.
- \* Capacitar a los trabajadores para propiciar su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

- \* Analizar y resolver los problemas de los trabajadores con firmeza pero con un enfoque de ayuda y enseñanza, más que de manera dictatorial.

- \* Involucrar al sindicato tanto en la solución de los problemas de los trabajadores como en el otorgamiento de beneficios, de modo que la empresa refuerce la relación sindicato-base.

- \* Fomentar las actividades y eventos en que participen tanto el trabajador como su familia.

c) Del sindicato hacia la empresa:

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

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

- \* Actuar en todo momento de manera honesta y abierta y con apego a las disposiciones legales.

d) Del sindicato hacia la base:

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

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

- \* Coadyuvar con la empresa en la creación de actitudes de superación entre los trabajadores, y suprimiendo conductas que propicien la ineficiencia o la irresponsabilidad.

e) De la base hacia el sindicato:

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

- \* Apoyar y respetar las decisiones que tome su comité ejecutivo.

f) De la base hacia la empresa:

- \* Considerar que forman parte de la empresa y que la solución de los problemas de ésta, requieren de su participación honesta y entusiasta.

- \* Respetar y apoyar las decisiones administrativas de la empresa.

- \* Participar en las actividades que directa o conjuntamente con el sindicato, realice la empresa.

Además se requiere hacia todos los lados una fuerte comunicación, que es la base de todo entendimiento.

### 3.2.3. Herramientas

El primer paso debe ser la fijación de objetivos y/o metas concretas, mismas que deberán detallar las acciones a seguir pudiendo ser éstas las siguientes:

- a) Crear y mantener buenas relaciones con todo el personal. Para ello es necesario cumplir y hacer que se cumpla por parte de los representantes de la empresa lo acordado en el contrato colectivo. Cumplir los derechos y obligaciones pactados basados en un respeto mutuo, una verdadera confianza hacia la empresa y un alto sentido de colaboración.
- b) Investigar que peticiones se pueden esperar por consigna que el sindicato reciba de su Confederación o Central Obrera a la que pertenece y conocer la forma en que dichas peticiones fueron resueltas en otras empresas. Esta investigación nos indicará si la petición es fruto del deseo real de nuestros trabajadores.
- c) Investigar en cada uno de los departamentos como en secciones, sucursales y dependencias de la empresa, la forma en que se ha venido operando el contrato colectivo en vigor.
- d) Tomar en consideración las sugerencias anotadas con base en los resultados y observación de la revisión anterior. Esto es, estudiar y analizar la memoria de dicha revisión para no volver

- a aceptar peticiones que ya quedaron resueltas o que se presenten argumentos que puedan resultar obsoletos.
- e) Examinar cuidadosamente las actas relativas a las juntas que se celebraron con el comité ejecutivo. De esta manera la empresa estará en posibilidad de pronosticar algunas peticiones basadas en quejas o problemas y conocerá si estas fueron bien fundamentadas o infundadas así como su resolución, pudiendo en consecuencia establecerla como cláusula contractual.
- f) Revaluar con la mayor exactitud posible el costo de la nómina. Es necesario tener un estudio que muestre la forma en que se integra ésta; el conocimiento de esos datos nos permitirá establecer la relación entre el costo de operación y el costo de las peticiones de salarios y prestaciones que solicite el sindicato.
- g) Confirmar con toda precisión el costo de cada cláusula económica; lo anterior nos indicará que prestaciones y/o beneficios no admiten ningún cambio y conocer cuales de éstas pueden afectar de una manera más importante el costo global de la nómina.
- h) Obtener información del pliego petitorio de empresas de la misma rama industrial a la nuestra y que sus fechas de revisión sean similares. Independientemente de la habilidad del

negociador y de toda la gama de variables controladas por él, la calidad de la negociación depende de dos puntos básicos:

- \* La información con que se disponga; y
- \* La manera como se utilice dicha información.

i) Ejecutar encuestas sobre prestaciones que contengan los contratos colectivos en vigor de la zona y de la misma rama industrial. La encuesta de salarios tendrá como propósito conocer los parámetros que rigen dichas cláusulas y ubicar la posición de la empresa. Los resultados de otras negociaciones serán punto fundamental para aceptar o reconocer los incrementos a los tabuladores y prestaciones. Estas encuestas deben de cubrir entre otros, los siguientes aspectos:

- \* Jornada semanal de trabajo: Turnos;
- \* Tiempo para alimentos;
- \* Tolerancia de entrada a los labores;
- \* Días festivos adicionales a la Ley;
- \* Días festivos por Ley y adicionales que coincidan con día domingo;
- \* Permisos a los trabajadores: por fallecimiento de familiares en primer grado, por nacimiento de hijos, por matrimonio, para asuntos sindicales;
- \* Vacaciones;
- \* Prima vacacional;

- \* Aguinaldo;
- \* Ropa para trabajo y calzado de seguridad;
- \* Tiempo extraordinario;
- \* Premio de asistencia y puntualidad;
- \* Transporte de personal;
- \* Seguro de vida;
- \* Premio de seguridad industrial;
- \* I.M.S.S: Cuotas de trabajadores, incapacidades por riesgo, por enfermedad general y maternidad;
- \* Ayuda para inhumación;
- \* Becas;
- \* Alimentación;
- \* Reajuste de personal;
- \* Fomento del deporte;
- \* Ayuda económica;
- \* Fondo de préstamos al personal;
- \* Jubilación;
- \* Fecha de revisión de contrato colectivo.

j) Investigar en las empresas del ramo y región, que problemas tuvieron o preven tener en su revisión. El saber lo anterior permitirá a la empresa elaborar un plan de acción acorde con sus necesidades y en su caso vetar ese tipo de argumentos, que pueda presentar el sindicato como puntos a su favor.

k) Definir después de analizar a fondo todas las circunstancias, ventajas o desventajas, cuando deben iniciarse las pláticas. Para eso hay que diagnosticar el tiempo efectivo que nos puede llevar a la firma del contrato, sin embargo, también puede haber otros factores como el cambio de comité ejecutivo del sindicato, el aumento de precios de nuestros productos, etc.; por lo que en estos casos es recomendable acelerar la celebración de las pláticas, o en otros casos puede ser recomendable retrazarlas el mayor tiempo posible a fin de poder ejercer presión para la firma del mismo.

l) Analizar a los participantes del grupo de negociación del sindicato, que generalmente son:

- \* Secretario General;
- \* Tesorero;
- \* Secretario del Interior;
- \* Secretario del Trabajo;
- \* Secretario de Organización y Propaganda;
- \* Secretario de Deportes;
- \* Secretario de Actas.

m) Los miembros de la comisión revisora, que generalmente esta integrado por un trabajador de cada área. De los cuales se analizan aspectos como:

- \* Nombre;
- \* Domicilio;
- \* Escolaridad;
- \* Fecha y lugar de nacimiento;
- \* Sexo;
- \* Estado civil y número de hijos;
- \* Fecha en que ingresó a la empresa;
- \* Fecha en la que obtuvo su contrato de planta;
- \* Su situación en la empresa: Departamento, puesto, categoría, salario;
- \* Antecedentes de trabajo;
- \* Equipos deportivos y/o comisiones en las que participa o ha participado;
- \* Puntualidad: Faltas injustificadas, permisos con goce de salario, incapacidades por enfermedad general o riesgo de trabajo, suspensiones, premios de puntualidad, estipulando la fecha en que sucedió cada uno;
- \* Opinión del jefe inmediato: Que actitud tiene hacia el trabajo, la empresa, el sindicato, los compañeros y cuál es su proyección;
- \* Observaciones generales.

n) Integración del Comité Revisor de la Empresa. La integración del grupo que va a representar a la empresa, depende de su estructura y tamaño. Las personas elegidas son aquellas que en conjunto conocen los procesos productivos, la situación

financiera de la empresa, los costos de producción, y que tengan experiencia y conocimiento sobre la negociación del contrato. El comité generalmente está formado por:

- \* El Director o Gerente General.
- \* El gerente de Recursos Humanos.
- \* El gerente de Planta.
- \* Una persona del departamento de Finanzas.
- \* Un asesor, que puede ser un abogado interno o externo.
- \* Y algunas veces un miembro del departamento de Recursos Humanos encargado de levantar las minutas y acuerdos.

Es el presidente del comité revisor quien lleva la batuta, dependiendo del tamaño y estructura de la empresa, puede ser el Gerente General o el Director de la empresa, bajo la asesoría del Gerente de Recursos Humanos, el cuál tiene a su vez la asesoría de un abogado en materia laboral.

Ahora bien, si la empresa cuenta con el personal adecuado para afrontar la negociación, es recomendable no integrar al comité al Director de la misma, ya que sería una forma de quitarle, a las otras personas integrantes, importancia y autoridad durante la negociación, pues el sindicato tendería a limitar sus negociaciones con el Director.

### 3.3. VALUACION

La información que se utiliza para la negociación la podemos dividir en:

a) Información Interna.

Es la referente al análisis interno de la empresa, como:

\* El clima laboral, es 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 entre la empresa y su personal. Una atmósfera de trabajo tranquila, donde la empresa se preocupa de mejorar continuamente las condiciones de trabajo, y elevar el nivel económico-social de sus trabajadores; será propicia para generar actitudes de superación y colaboración entre ellos, lo que dará por resultado el logro de los objetivos de la empresa. Así mismo el alcanzar estos objetivos permitirá, que el personal satisfaga los suyos propios, y que además encuentren el camino a la autorrealización dentro de su trabajo.

\* Conflictos obrero-patronales, el número de frecuencia y gravedad de los conflictos obrero-patronales tenidos en la empresa darán una idea del estado que guardan las relaciones empresa-sindicato-base, y obligarán a planear las actividades

de relaciones laborales, bajo la premisa de que tales conflictos deben minimizarse o eliminarse completamente. Así mismo, 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.

\* Relación empresa-personal no sindicalizado, casi en la mayoría de las empresas, los esfuerzos y actividades de relaciones laborales están dirigidas en mayor parte al personal sindicalizado; es poca la atención que se da al personal no sindicalizado, quizá porque con frecuencia, se supone que la lealtad y los lazos de unión no requieren de cuidados especiales. Sin embargo, es necesario saber cómo ve éste grupo a la empresa, cuáles son sus inquietudes y sus necesidades, como se les puede desarrollar dentro de la empresa, cómo pueden mejorar su nivel económico y social; es decir, buscar la forma de lograr su desarrollo y superación integral.

\* Análisis sindical, se refiere al estudio de las diversas variables y elementos de naturaleza sindical que afectan o pueden influir positiva o negativamente el medio sindical dentro de la empresa. Es necesario que tanto empresa como sindicato desplieguen acciones coordinadas tendientes a salvaguardar la paz y la estabilidad dentro del sindicato, y a identificar y contrarrestar las posibles amenazas a la

democracia sindical. Para poder llevar a cabo estas acciones efectivamente, es necesario conocer primero los elementos y situaciones que pudieran afectar la operación del sindicato y de la empresa, para posteriormente planear la forma de disminuir sus efectos.

\* Composición de la fuerza de trabajo, la empresa está formada por todo el personal que labora en ella, dividida en dos grandes grupos: el personal sindicalizado y el personal no sindicalizado. Se deberá saber la cantidad de personal sindicalizado por puestos o categorías, cómo se encuentran distribuidos actualmente y cuál es la distribución planeada a futuro; de esta manera los trabajadores actuales tendrán la oportunidad de ser promovidos. Así mismo estos datos podrán ayudar para planear los servicios al personal que la empresa requiere.

\* La forma en como se ha administrado el contrato actual.

Para lograr tener una visión más clara de la situación interna de la empresa, se recomienda la utilización de las siguientes herramientas:

- \* Gráficas de ausentismo: Para personal de planta y eventual;
- \* Relación de promociones;
- \* Cuadro de antigüedades;

- \* Gráficas de premios de puntualidad: Que se refiere al número de personas con premio, monto total pagado, etc;
- \* Gráfica de accidentes: Referente al índice de frecuencia, gravedad y siniestralidad;
- \* Gráficas de rotación de personal: Es el número de bajas del personal de planta y el número promedio de personal anual;
- \* Relación de incrementos de salarios contra inflación;
- \* Relación de inflación contra tabulador bruto;
- \* Relación de inflación contra tabulador neto;
- \* Estadísticas de producción;
- \* Contabilidad del personal sindicalizado: Que es el número de personal total formado por el personal de planta y eventual, el número de personal de alta y el número de personal de baja.

b) Información del Entorno.

Se refiere al conocimiento de los resultados de las revisiones de otras empresas en el mismo ramo industrial, en la región donde opere la empresa o dentro del sindicato con el que tenga firmado su contrato colectivo. El analizar la manera como se han comportado las negociaciones del contrato colectivo en otras empresas, nos permite determinar las tendencias en cuanto a porcentajes otorgado en tabuladores, tipo y monto de las prestaciones, huelgas, etc. Dicho estudio sirve de guía para preveer y planear la propia negociación.

c) Pliego Petitorio.

Una vez que la empresa recibe el pliego de peticiones y con la información interna y del entorno necesaria a la mano, se puede proceder a evaluar económicamente el impacto de sus peticiones.

d) Contrato Colectivo Actual.

Se requiere hacer nuevamente la valuación de éste, el cual nos sirve como punto de referencia, para ver qué es lo que le damos actualmente al personal sindicalizado, contra lo que el sindicato pide en la nueva revisión.

Una vez que se tiene el pliego petitorio junto con el contrato colectivo actual, es recomendable el estudio de clausula por clausula, eliminando así las peticiones que interfieran en la administración de la empresa; con ésta depuración podremos obtener las peticiones económicas negociables, para su análisis posterior.

### 3.3.1. Evaluación del Impacto Económico de las Peticiones

La negociación colectiva implica generalmente, un desgaste en ambas partes, para llegar a determinar el porcentaje de incremento salarial. Si la empresa y el sindicato, bajo previo acuerdo, utilizaran la misma fórmula, el trabajo de valuar se simplificaría considerablemente. A continuación se presentan dos alternativas que pueden servir de referencia interna a la

empresa, para valuar sus cláusulas y peticiones, las cuáles fueron propuestas por el Lic. Luis G. Michel Pérez:

a) Fórmula para determinar por parte de la empresa el porcentaje justo para revisión salarial del contrato colectivo, mismo que integra en su base de cálculo la productividad de la empresa y las revisiones salariales de contrato en el mercado.

Si EPoM = 10 entonces, 10 = 5 + 5, repartibles cada uno de éstos, uno por la escala de las ventas por persona y otra por la escala de las utilidades brutas por persona. Y tenemos que:

$$\frac{5 \left[ \frac{V2}{[1 + (I/100)]} / V1 - 1 \times 100 \right] / 100}{XP2} + \frac{5}{XP1}$$

$$\frac{5 \left[ \frac{UB2}{[1 + (I/100)]} / UB1 - 1 \times 100 \right] / 100}{XP2} + \frac{5}{XP1}$$

$$^ \text{\%} \text{ SMG} = ^ \text{\%} \text{ RCC}$$

V2 = Ventas del último ejercicio fiscal que tiene que ver con productos fabricados en la empresa.

I = Porcentaje de inflación del periodo fiscal último.

XP2 = Promedio del personal obrero en el último ejercicio fiscal.

V1 = Ventas del ejercicio fiscal anterior al último.

XP1 = Promedio del personal obrero del año fiscal anterior al último.

RCC = Revisión del contrato colectivo salarial.

^ = Incremento.

% = Porcentaje dado en puntos porcentuales.

SMC = Salario mínimo general.

UB2 = Utilidad bruta del ejercicio fiscal último de productos que tienen que ver con fábrica.

UB1 = Utilidad bruta del ejercicio fiscal anterior al último que tienen que ver con fábrica.

EPOM = Escala posible del mercado, adicional al salario mínimo general, en puntos porcentuales, para llegar al promedio de revisión salarial de contrato colectivo, en el mes de la revisión, adicional al año anterior si es la misma tendencia o inicia la estimación de una nueva.

b) Fórmula para determinar por parte de la empresa el porcentaje justo para la revisión salarial del contrato colectivo, mismo que integra en su base de cálculo la productividad de la empresa y las revisiones salariales de contrato en el mercado.

Si EPOM = 10 entonces, aplicables mediante la escala del incremento de la productividad, tenemos que:

$$10 \left[ \frac{(P2 / P1 - 1 \times 100) / 100}{XP2 \quad XP1} \right] + \wedge \% SMG = \wedge \% RCC$$

P2 = Producción en el último ejercicio fiscal.

P1 = Producción en el ejercicio fiscal anterior al último.

En conclusión la presente explicación pretende aportar una herramienta que se aproxime lo más posible a determinar un porcentaje justo para la revisión del contrato colectivo. Al aplicar la fórmula, ésta le puede resultar una guía complementaria a sus preparativos de revisión contractual; y mientras más realista sea su posición interna, mejor será su negociación.

Una vez valuadas todas y cada una de las cláusulas y peticiones y realizando las comparaciones correspondientes, se podrá proceder a pactar los diferentes cursos de alternativas que pueden ser: Ceder, negociar o no otorgar.

Cuando se decide el no negociar una petición o cláusula, es importante considerar que esto puede traer como consecuencia, el riesgo de huelga. Para esto es necesario determinar el costo de la huelga:

a) Premisas para fijar el costo diario de huelga:

- \* Número de días hábiles;
- \* Número de días calendario;
- \* Costo diario de gastos fijos: Costo anual/Días hábiles;
- \* Costo diario de gastos financieros: Costo anual/Días calendario;

- \* Costo diario de salarios y prestaciones;
- \* Costo de financiamiento de huelga por día;
- \* Utilidad neta después de I.S.R. diarios.

b) Costo por día huelga.

Costo diario por día de gasto fijo

+ Utilidad neta diaria

- Costo diario de salarios caídos

+ Gastos financieros por pasivos contraídos

= Costo por día huelga

+ Costo financiero de huelga por día

= Costo neto total por día de huelga.

Todo lo anterior nos permite finalmente definir los objetivos que se pretenden alcanzar en la negociación.

#### IV. MODELO PARA LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

La negociación es básicamente una serie eslabonada de objetivos y decisiones que toman forma en el transcurso de la misma. Ambas partes ven lo que se les va presentando, lo cual lleva a que se acepten o no los puntos de vista de la otra parte.

No todos los objetivos que se pretenden alcanzar en la negociación tienen el mismo peso o importancia, por lo que es esencial concentrarse en lograr en primer lugar los más importantes.

Las decisiones se toman en función de que la alternativa que se nos presenta reúna una serie de características o requisitos mínimos. Keppner y Tregoe, llaman a estas características, objetivos obligatorios y objetivos deseados.

Los objetivos obligatorios son aquellas características que forzosamente deben encontrarse presentes en la alternativa elegida. Si alguno de los objetivos obligatorios fijados no se encuentra en una alternativa dada, ésta se elimina como tal.

Los objetivos deseados son las características secundarias que desearíamos reuniera la alternativa elegida. Estas

características se presentan en varias alternativas en diferentes grados de calidad y cantidad.

En la negociación, los objetivos obligatorios que deben ser alcanzados, son básicamente los que salen después de la valuación y en donde la empresa deberá de mantenerse rígida.

#### 4.1. Técnicas de Negociación

El enfoque típico de regateo es difícil de eliminar, si la empresa y el sindicato no han desarrollado anteriormente actitudes de confianza recíproca y el sindicato ha podido comprobar que la empresa promueve genuinamente el desarrollo integral de sus agremiados y su superación económica-social; si esto sucede es posible emplear un método directo, abierto y expedito. En la negociación se deben de tomar en cuenta tanto las necesidades de la organización, como las de los individuos; de ésta forma, lo importante no es la creación de maniobras para atrapar o manipular el lado opuesto, sino el desarrollo de relaciones legítimas con base en la confianza que ambas partes tienen de que los dos lados saldrán victoriosos.

El éxito de la negociación depende de averiguar qué es lo que el otro realmente quiere y encontrar la manera de que lo consiga, mientras que la otra parte también consigue lo que

busca; tan importante son las necesidades de una parte como de la otra, y si las consideramos en conjunto, podemos tener una situación en donde ambos ganen.

La negociación del Contrato Colectivo de Trabajo, consiste en las negociaciones directas con el sindicato; por lo común, son varias reuniones entre los representantes de la empresa y los trabajadores, en la que se exponen las solicitudes de estos últimos, se presentan las ofertas de la empresa y se intenta llegar a un acuerdo.

Las negociaciones básicamente son de horarios, condiciones de trabajo y principalmente de compensaciones; entendiéndose por ésta última los salarios, más sus respectivas prestaciones. La negociación de horarios incluye el número de horas diariamente elaboradas, descansos, días festivos, vacaciones, políticas de permisos de ausencia, etc. La negociación de las condiciones laborales comprende la seguridad, el trato recibido de los supervisores, la dotación de uniformes, la disminución de ruidos o condiciones de intenso calor o frío y otros aspectos. La negociación de las compensaciones, significa lograr un acuerdo respecto a todas las formas de salario y de prestaciones como son los planes de aseguramiento, los planes de jubilación, las prestaciones de alimentación y transporte, vales de despensa, etc. además de los salarios propiamente dichos.

Para negociar con éxito, necesitamos manejar básicamente cuatro variables:

- a) Información: Reunir y dar información ya que influye en el nivel de expectativa de la otra parte. El aceptar una idea nueva, toma tiempo, por lo que debemos de calcular el tiempo de aceptación.
- b) Tiempo: Trabajar para obtener un compromiso a la mutua satisfacción. Esto es, debido a que gran parte de las conclusiones y acuerdos se llevan a cabo muy cerca o sobre el límite del tiempo, e inclusive muchas veces después del límite.
- c) Poder: Esto se funda en la percepción; se debe crear confianza con la actitud, discutir sobre los puntos y no sobre las personas. No tener un control centralizado, sin dejar al otro alternativas.
- d) Filosofía: Tener el enfoque de ganar - ganar, es decir, aunque todos somos distintos, no somos muy complicados; las necesidades de ambas partes no son necesariamente contrarias, simplemente son diferentes.

Cuando se inicia el proceso de negociación, es importante seguir algunas técnicas como:

- \* Negociar en privado;

- \* Guardar el sentido de la justicia, es decir procurar darle a cada parte lo que corresponde, permitiendo así que la otra parte también gane;
- \* Se debe procurar mantener cierto orden en las pláticas, en primera instancia se debe romper el hielo, para así poder entablar en los temas propios de la negociación, de tal manera que se puedan cubrir todos y cada uno de ellos, es importante que al finalizar se llegue a un acuerdo de los puntos tratados, para evitar desgastes innecesarios;
- \* Evitar llegar al límite de las ofertas y concesiones de inmediato;
- \* Resolver los "callejones sin salida" describiendo los procesos del pasado, refiriéndose a otro punto o efectuando contraofertas;
- \* Apegarse estrictamente a los lineamientos legales, confirmando que los acuerdos a que llegue, se apeguen totalmente a las disposiciones vigentes;
- \* Evitar llegar a un "no" absoluto, salvo que la organización brinde un respaldo total;
- \* Manejar la discreción dentro de las negociaciones;
- \* Procurar que los miembros del comité tengan experiencia en negociaciones;
- \* Hacer a la otra parte ofrecimientos que cubran específicamente una necesidad, esto es, comprobar las premisas sobre sus necesidades;

- \* Hacer concesiones a la otra parte, comprometiéndose con ellas; y
- \* Reconocer los cambios de poder resultantes de nueva información, tecnología, situación económica, etc.

Las negociaciones con éxito deben iniciarse con temas sencillos, procurando dejar para el final aquellas cláusulas de menor importancia. Iniciar con temas sencillos permitirá establecer el ritmo que tomará la negociación; al resolver primero las cuestiones sencillas, los negociadores pueden señalar ese progreso para hacer notar la seguridad de que se encontrarán nuevas soluciones; esa convicción de ya haber logrado ciertos avances, puede incrementar la decisión de ofrecer nuevas ofertas o contraofertas, a fin de cumplir los objetivos de la otra parte. El ir desplazando las cláusulas de menor importancia al final de la negociación, nos permite invertir el tiempo necesario en aquellas que son el centro de la misma; esto nos conduce a la vez, a un cierre menos estresante, en donde los participantes salgan satisfechos del tiempo invertido en la negociación.

En los momentos en que por la tensión, el cansancio y el tedio, no permita a ambas partes lograr un acuerdo durante la negociación, es recomendable apelar al recurso del receso, para así conferenciar con los miembros del grupo, y así volver a entablar pláticas sobre los puntos de discordancia.

El estancamiento de una negociación, generalmente ocurre, cuando una o las dos partes toman posiciones tales, que ya no es posible negociar un acuerdo. Si una de las partes, puede convencer a la otra, de que están estancados en el proceso, tal vez se descubran los límites para evitar éste resultado, sin embargo, a veces esta etapa conviene cuando:

- \* Está fundada en un principio o convicción firme; y
- \* Cuando se han estudiado a fondo todos los puntos y razonamientos de las dos partes y después de calcular el riesgo que se corre, y de explicar a la otra parte las consecuencias.

#### 4.2. Emplazamiento a huelga

Una vez realizadas todas las sesiones de negociación esperadas, y se llega a la fecha límite de la negociación, en donde alguna o ambas partes han agotado las posibilidades de seguir negociando, es cuando se declara la huelga legal.

En ésta situación la empresa entrega las instalaciones a una comisión mixta de huelga, la cual está integrada por tres representantes del sindicato y tres de la empresa. Esta comisión es la encargada de revisar en recorridos las instalaciones de la empresa y especialmente en sus puntos críticos, tales como gas, agua, electricidad, maquinaria,

equipo, etc., que pongan en peligro las instalaciones de la empresa. Si por parte de la empresa hay un proceso peligroso que no se pueda interrumpir y que representa un peligro tanto económico como riesgoso, se habilita personal, para mantener éste proceso funcionando.

Las instalaciones son entregadas al comité mixto de huelga por medio de una acta notarial indicando las condiciones en las que se ha encontrado; esta acta se deposita en la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje, según sea la competencia de la empresa, conservando una copia la empresa y otra el sindicato.

Posteriormente ambas partes reciben comunicados a solicitud del contrato colectivo de trabajo para en próximas reuniones negociar. Una vez que el sindicato y la empresa llegan a un acuerdo, se levanta la huelga, entregando las instalaciones por parte del sindicato a la empresa.

Cabe aclarar que tanto el sindicato como la empresa, puedan romper la huelga penetrando a las instalaciones y de ésta manera se aceptarán los términos de como hayan quedado en la última propuesta.

Las autoridades del trabajo no tienen ninguna posibilidad legal de impedir cualquier movimiento de huelga, por absurdo o

improcedente que sea, ya que carecen de facultades para imponer su criterio, ante la intransigencia de cualquiera de las partes en conflicto.

#### 4.3. Firma del Contrato Colectivo

Al llegar a un acuerdo ambas partes, ya sea después de la negociación o al término de la huelga, se entrega a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje el convenio ya acordado para legalizarlo. Firmando por parte de la empresa el director de la misma y el representante legal de ésta y por parte del sindicato, el secretario general, el secretario de actas y acuerdos y el tesorero.

Una vez ya legalizado, se autoriza la impresión del contrato colectivo de trabajo, para su publicación y conocimiento general de los trabajadores. Y es aquí donde inicia la administración del nuevo contrato, de la cual dependerá el que se facilite la próxima negociación.

## CONCLUSIONES

Hay mucho que hacer en el campo del factor humano, pero se requiere comenzar desde la raíz, la educación, inculcar el hábito de las buenas costumbres y una moral más humanista que nos motive a pensar y preocuparnos por los demás y no solamente por el bien personal. Fomentar acciones positivas que nos lleven a generar y no solo a atesorar.

Empresarios, industriales, gobierno y demás agrupaciones deberán generar estrategias conjuntamente, las cuales unifiquen criterios y objetivos en pos de un beneficio colectivo ya que, al mismo tiempo, es la única manera de recibir el bien particular.

Si queremos que estos cambios perduren y evolucionen con el pasar del tiempo, de acuerdo con las necesidades que se van presentando, requerimos de un esfuerzo conjunto y de un trabajo en equipo que permita la autorealización. Ejercitar diariamente estas acciones nos llevará a mejorar las relaciones humanas, mejorando el trato personal hacia los empleados y fomentando así mismo la relación a la inversa, que no se vea al empresario únicamente como la persona que paga los salarios a cambio de permanecer dentro del centro de trabajo las horas máximas que marca la Ley Federal del Trabajo, sin la oportunidad de desarrollar más, en menor tiempo.

La Ley Laboral fué creada para proteger de la explotación que se hacia al no existir mayor interés por el factor humano, y los últimos cambios a la Ley actual con el mismo afán proteccionista, frenan la oportunidad del arreglo obrero-patronal para el crecimiento paralelo de los interesados. Debemos predicar el factor humano como disciplina primaria, complementada con una Ley laboral mas humanista y menos paternalista que premie y estimule el esfuerzo.

De un salario mínimo siempre recibiremos un esfuerzo mínimo, por lo tanto debemos propiciar mayor producción en un tiempo menor con correspondencia estimulante, dándoles a los empleados el tiempo y apoyo necesario para capacitarse, motivándolos a superarse y tener oportunidad de ascensos y mejores ingresos. El costo que representa la relación laboral inevitablemente inside en el precio de los productos que se fabrican o en los servicios que se prestan. La mano de obra barata no necesariamente reduce el costo de los productos o servicios, sino la suma del tiempo dividido entre los productos fabricados y servicios prestados.

El costo del tiempo es valioso para todos aquellos que valoren en algo su vida, de ahí que el estímulo mayor que se puede recibir como premio a la productividad es la facilidad de aprovechar el tiempo, buscando el equilibrio entre las

necesidades y ambiciones que tengan las personas que forman el círculo de las relaciones laborales.

Cumplir con nuestro trabajo de empresario, dentro del campo de las relaciones laborales, es crear una conciencia de la importancia que tiene el trabajador o empleado a desarrollarse a través de una empresa que cumpla con su labor social, preocupada por cuidar la fuente de trabajo.

El ejercicio adecuado de las relaciones laborales permite generar recursos e infraestructuras que sirven tanto a la empresa como al trabajador y su familia y a otros seres humanos a través de las instituciones gubernamentales o particulares que existen y se mantienen gracias a la fuerza que éstas representan.

## BIBLIOGRAFIA

- CAVAZOS, Baltasar. 35 Lecciones de Derecho Laboral abajo. 5 ed; México, D.F., Ed. Trillas, 1986. 385 pp.
- DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. 5ed; México, D.F., Ed. Porrúa, 1989. T. I y II. 744 pp.
- GARCIA VARGAS, Ezequiel. "CTM, Sin Cambios Frente a la Nueva Realidad." en Entorno Laboral. 13 de Septiembre de 1991. p.35.
- GRANILLO LOZANO, Sergio. "El nuevo modelo económico basado en la Competitividad; Serra: Los asuntos laborales y ecológicos son parte de la agenda binacional, no del tratado." en el Financiero. Jueves 12 de septiembre de 1991, p. 16.
- GUERRERO, Euquerio. Manual de Derecho del Trabajo. 15 ed; México, D.F., Ed. Porrúa, 1986. 615 pp.
- HERNANDEZ, Jaime. "Sería amenaza para la clase trabajadora: SME; el TLC profundizará las negativas condiciones laborales del país." en el Financiero. Lunes

29 de abril de 1991, p. 21.

LASCARI TORRES, Samuel. "La Falsa Embestida Antisindical." en  
en Entorno Laboral. 4 de Octubre de 1991. pp. 1-2.

LIZARRAGA R., Rebeca. "Empresarios Mexicanos aún no saben que  
acciones tomar frente a la competencia extranjera: CEESP."  
en el Financiero. Lunes 30 de diciembre de 1992, p. 16.

LIZARRAGA R., Rebeca. "La corrupción, primer obstáculo a  
vencer, reconocen líderes sindicales. El riesgo, el  
sindicalismo mexicano; desaparecerá si no se moderniza."  
en el Financiero. Jueves 30 de mayo de 1991, p. 26.

LOBATO, Jacinto. Nueva Ley Federal del Trabajo 1993. 26 ed;  
México, D.F., Ed. Berbera Editores, 1993. 430 pp.

LOPEZ APARICIO, Alfonso. El Movimiento Obrero en México:  
Antecedentes, Desarrollo y Tendencias. 2 ed; México, D.F.,  
Ed. Jus, 1958. 280 pp.

LOPEZ ESPINOSA, Socorro. "Sindicatos oficiales, sin línea  
definida ante el TLC; los independientes no son escuchados"  
en el Financiero. Jueves 20 de octubre de 1991, p.20.

- MICHEL PEREZ, Luis G. "Alternativas sobre negociación salarial colectiva" en Enlace No. 17. Abril de 1990, p. 8.
- MORENO TOSCANO, Alejandra. "El siglo de la conquista" en Historia General de México, México, D.F., Ed. Colegio de México, 1987. T. I. pp. 289-370.
- NAVA N., Rubén. "Los retos laborales en los 90." en Entorno Laboral. 15 de Marzo de 1991, p.32.
- OCHOA ZARAGOZA, Rigoberto. "Criterios Básicos de Acción Política". 7 de Noviembre de 1991. p.5.
- ORTEGA, Gregorio. El Sindicalismo Contemporáneo en México. México, D.F., Ed. Fondo de Cultura Económica, 1975. 114 pp.
- RAMIREZ FONSECA, Francisco. Ley Federal del Trabajo. 9 ed. México, D.F., Ed. Pac, 1992. 884 pp.
- RODRIGUEZ REYNA, José Ignacio. "Hernandez Juarez: Deberían tomarnos como ejemplo. "Mas avanzada nuestra legislación laboral que la de EU." en el Financiero. Viernes 6 de septiembre de 1991, p.17.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994. Diario Oficial de la Federación. Jueves 20 de junio de 1991. pp. 6-60



