



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

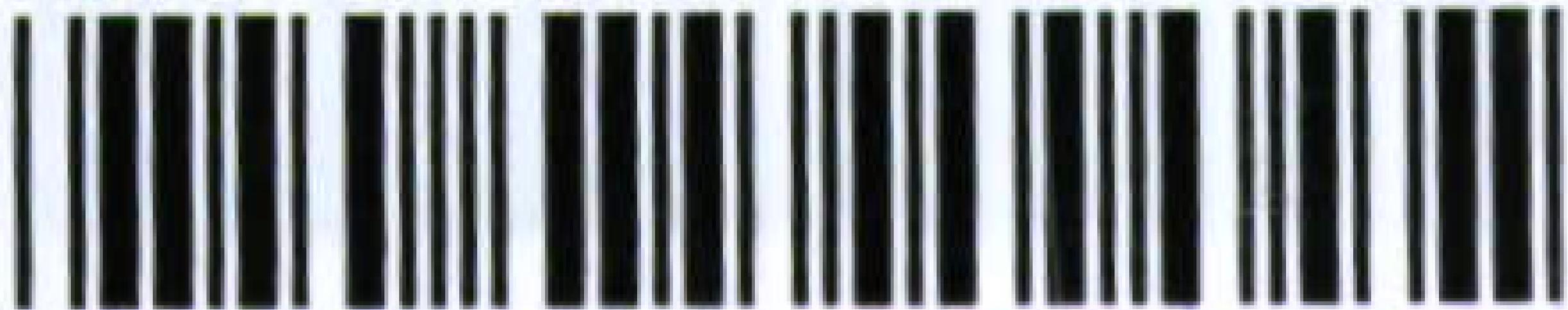
SEDE GUADALAJARA

"ANÁLISIS Y ESTRUCTURA DE  
ESTRATEGIAS PARA LA DIRECCIÓN DE  
RELACIONES LABORALES"

GABRIELA LLAMEDO RAMÍREZ

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo de 1998.



50192



CLASIF: TE ANI 1998 LCA

ADQUIS: 50192 di 2

FECHA: 29/05/03 1

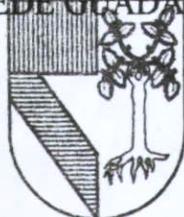
DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ Agregar al 49889



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA

**"ANÁLISIS Y ESTRUCTURA DE  
ESTRATEGIAS PARA LA DIRECCIÓN DE  
RELACIONES LABORALES"**

**GABRIELA LLAMEDO RAMÍREZ**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo de 1998.

# ANÁLISIS Y ESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
I. ENTORNO DE LAS RELACIONES LABORALES.....	9
1.1 ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO.....	11
1.2 ENTORNO SOCIAL.....	14
1.3 ENTORNO LABORAL.....	17
1.3.1 OBJETIVO DE LAS RELACIONES LABORALES.....	18
1.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES LABORALES ACTUALES....	19
A) LIDERAZGO.....	19
B) ORGANIZACIÓN.....	21
C) ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	22
D) SISTEMA DE MOTIVACIÓN.....	23
E) MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	23
F) POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	24
G) ETAPA DE NEGOCIACIÓN.....	24
H) MODELO DE EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.....	25
II. NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.....	28
2.1 MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN.....	31
2.2 DESARROLLO DEL TRIPARTISMO EN MÉXICO.....	33
2.3 LA NEGOCIACIÓN.....	36
2.4 CASOS PARA NEGOCIAR.....	39
2.5 FORMAS DE NEGOCIAR.....	39

2.6 EQUIPO DE NEGOCIACIÓN.....	40
III. PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE UN MODELO DE RELACIONES LABORALES.....	44
3.1 LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN DE RELACIONES LABORALES.....	49
3.2 CLASIFICACIÓN DE PLANES DE RELACIONES LABORALES.....	51
3.3 PASOS EN LA PLANEACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.....	52
3.4 LA COMUNICACIÓN CLAVE PARA LA PLANEACIÓN DE RELACIONES LABORALES.....	54
IV. ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.....	58
4.1 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.....	60
A) ESTABLECER OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	60
B) ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	60
C) OBTENCIÓN DE PERSONAL CAPACITADO.....	61
4.2 ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES POR EL COMITÉ.....	62
A) VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN DE RELACIONES LABORALES POR COMITÉ.....	63
B) DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES LABORALES POR COMITÉ.....	63
4.3 LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE RELACIONES LABORALES.....	64
V. RELACIONES LABORALES A FUTURO.....	68
5.1 LAS PERSPECTIVAS DEL FUTURO DEL MUNDO DE TRABAJO.....	68
5.2 LA FUNCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.....	70
5.3 EL PROBLEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	72
5.4 EL POSIBLE SISTEMA DEL FUTURO DERECHO DEL TRABAJO.....	74
5.5 ELEMENTOS DE UNA NUEVA POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES.....	76

VI.PROPUUESTA.....79

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

La dirección de relaciones laborales consiste, en gran parte, en tomar medidas y disposiciones que consigan mantener el equilibrio entre los objetivos de la empresa con los de los trabajadores, busca lograr mejores condiciones de trabajo, para tener un óptimo ambiente laboral, un mejor nivel de vida y una carga de trabajo proporcional en relación al puesto desempeñado.

La planeación de las relaciones laborales dentro de la empresa es tan útil y necesaria, que es difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con esto, ya que las relaciones laborales encierran los acuerdos entre los diversos intereses que encierra el proceso de realizar un trabajo.

Esta adecuada planeación se logra, estableciendo específicamente los modelos o sistemas a seguir dentro de la empresa, definiendo bien cuáles van a ser las relaciones sindicato-empresa-trabajador.

La manera en que los supervisores traten a los subordinados, en especial, en las expectativas que creen dentro de las relaciones sindicato-empresa-trabajador y la retroalimentación que proporcionen, la confianza que generen y las responsabilidades que deleguen, el pago justo del salario en función al trabajo desempeñado, pueden hacer más que cualquier política de relaciones laborales.

Ninguna de las decisiones y acciones anteriores residen en la función de relaciones laborales. En realidad, los especialistas fundamentales ni siquiera se involucran en éstas o en otras decisiones que afectan de manera profunda la relación entre la empresa y sus empleados.

Así mismo, los departamentos de relaciones laborales, en ocasiones, están dedicados a la administración de las políticas y sistemas que tienen poca relación con las necesidades de los gerentes o con la estrategia de la empresa.

Además, muchas de estas actividades y sistemas de personal y relaciones laborales parecen tener una vida propia e independiente de otras actividades y sistemas de relaciones laborales y de personal.

La desunión de los sistemas de personal y relaciones laborales no es sorprendente, dado que la administración del personal en las empresas, ha sido considerado como reacción ante problemas y necesidades específicas, más que como respuesta a un propósito declarado.

Los departamentos de relaciones laborales fueron agregados, más tarde, para negociar los cada vez más complejos contratos de trabajo en las firmas organizadas por sindicatos.

Se considera que la habilidad para desarrollar una política de dirección de relaciones laborales coherente que contribuya a incorporar los intereses obrero-patronales, requiere que los gerentes sean expertos en relaciones laborales y personal.

El desarrollo de una estrategia para la dirección de relaciones laborales, requiere que el gerente pueda hacer las preguntas correctas cuando se enfrente a problemas laborales, preguntas que le permitirán unir métodos alternativos de relaciones laborales para la estrategia comercial, para suposiciones respecto a las necesidades de los conflictos laborales, para las

expectativas de resolución y las disposiciones que marque la Ley y para sus propios estilos y valores administrativos.

Con la ayuda de especialistas en relaciones laborales, los gerentes deben crear las políticas y sistemas adecuados, para que faciliten a los gerentes de esta área la resolución de conflictos, el seguimiento adecuado de ellos y la prevención de consecuencias fatídicas para la empresa.

En la actualidad, una gran cantidad de presiones están exigiendo una perspectiva más amplia, de mayor alcance y más estratégica con respecto a las relaciones laborales de la empresa.

No es raro que tales presiones hayan creado la necesidad de una atención más institucional al área laboral, una perspectiva de plazo más amplio para dirigir, y la consideración de los empleados como un activo potencial en vez de sólo un costo variable.

La experiencia ha demostrado que graves presiones externas e internas pueden necesitarse para que una empresa reexamine y cambie en forma drástica sus políticas de relaciones laborales .

En realidad, tanto la experiencia como la investigación de este campo, sugieren que los cambios fundamentales rara vez se hacen hasta que la inconformidad que se presenta es elevada y existen modelos para las nuevas relaciones. Los factores antes anotados han conducido a tal inconformidad, en tanto que los nuevos modelos de relaciones laborales también están surgiendo.

Desafortunadamente, las empresas que están emprendiendo cambios fundamentales en la relación del departamento de relaciones laborales y el sindicato, si bien, están bajo presión competitiva, tienen problemas de tiempo, dinero, y buena voluntad de los empleados para imaginar tales cambios.

A fin de evitar las dificultades de cambiar modelos o sistemas laborales largamente establecidos para la dirección de las relaciones laborales casi de "la noche a la mañana" en respuesta a las presiones internas y externas, puede sugerirse que las empresas reexaminen continuamente sus políticas de relaciones laborales.

En esa forma podrían originar una relación laboral en los empleados que resista la vigorosa prueba de cambiar constantemente las presiones competitivas.

Desafortunadamente, las empresas con mucho crecimiento y rentabilidad, rara vez ven una razón valedera para innovar las prácticas de la dirección de relaciones laborales a fin de construir y mantener una relación entre la empresa y el departamento laboral que pase las pruebas de mayor competencia dentro de éste y en toda la empresa.

## I. ENTORNO DE LAS RELACIONES LABORALES

El hombre desde sus comienzos siempre ha tenido la necesidad de relacionarse con las demás personas, es algo que se trae de forma intrínseca, por lo tanto, al comenzar a satisfacer sus necesidades más indispensables busca de la compañía y de la ayuda de sus semejantes, trayendo como consecuencia la formación de pequeños clanes que dan origen a la sociedad y, a través de ésta se crean diferentes núcleos de trabajo, llamados en nuestros días empresas.

En las empresas al existir una subordinación, se da una relación obrero patronal, dentro de la cual, entra un tercero en juego, los Sindicatos son constituidos para mejorar estas relaciones y obtener el máximo de beneficio para la clase trabajadora.

De aquí nace la inquietud por lograr buenas relaciones laborales dentro de la empresa, para poder obtener los mayores beneficios para el trabajador y por consiguiente su satisfacción que, traerá como resultado la eficiencia y productividad de la empresa y, la estabilidad en las relaciones trabajador-sindicato-empresa.

Desde hace cinco años, se escuchan algunas expresiones como la calidad de servicio, triángulo de servicio en las relaciones laborales, cliente externo o interno, círculo de servicio, personal de contacto, superación de expectativas, etc.

Lo que en definitivo no es nuevo, es el concepto de que la empresa tanto como el sindicato deben llamar la atención del trabajador, con el fin de facilitarle su labor y contribuir a incrementar su productividad y calidad.

La Dirección de relaciones laborales es una función importante en la actualidad, y debido a esto debe fijarse un rumbo, formular normas de acción, para así lograr los objetivos que se tengan planeados.

Es necesario hacer un diagnóstico de la relaciones laborales, el cual debe contener el análisis de los factores externos e internos de la empresa y del sindicato.

Se debe impulsar y fomentar la integración entre el sindicato y la empresa, para que estos sustenten a cada momento más objetivos afines, creen conciencia entre ambas partes de sus necesidades tanto personales como colectivas.

Todo esto será una forma de explicar que las ideas que se exponen no son nada nuevas, simplemente se propone un regreso a lo básico.

Las relaciones laborales deben tomarse en conjunto con los aspectos políticos, económicos y sociales. No se puede hablar de relaciones laborales sin tomar en cuenta la realidad que se está viviendo en las empresas a nivel nacional.

La actualidad, se ha caracterizado por ser continuamente cambiante y además, se han desarrollado una serie de sucesos que no tienen precedente en nuestra época moderna.

## 1.1 ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO

La etapa de construcción del Estado nacional, a partir de la Constitución de 1917, contó con la presencia del sindicalismo como uno de los pilares del nuevo orden de acontecimientos recién establecidos.

“ La Casa del Obrero Mundial, fue el primer modo de relación entre, gobierno, empresa y sindicato en forma tripartita, que emergieron de la lucha armada. Después de la resistencia al cambio y con la promulgación de la nueva Constitución, fue necesaria la decisión política de dar vigencia a esas garantías y de continuar perfeccionándolas y ampliándolas”.(1)

A ochenta años de su promulgación, la Constitución mexicana ha adquirido una nueva fisonomía. Se ha transformado del texto conceptual en texto funcional.

“Al ya contar con la presencia sindical dentro de la empresa y gobierno, afecta deliberadamente en la política y en la economía del país desde esa fecha hasta nuestros días”.(2)

En el aspecto político, existe una figura presidencial impredecible, con todas las ventajas y desventajas que eso conlleva. El partido oficial sigue dominando, aunque cada día con mayor dificultad, ya que se ha visto desplazado en este período.

La apatía política de la mayoría de la población ha ido desapareciendo, y ha aumentado la preocupación por tener un país mas democrático, justo y fuerte.

"Para el país el hecho de estar conectado mediante las relaciones comerciales y diplomáticas con otros países como Estados Unidos y Canadá, es un elemento de presión, ya que al ser unos de nuestros primeros inversionistas en el país se ven afectados por la situación actual".(3)

Para la construcción de la democracia no basta con efectuar quizás procesos electorales y que de ellos se genere alternancia en el poder.

La democracia no consiste en la rotación de los cuerpos gobernantes, sino en la construcción de parámetros jurídicos y políticos que generen certidumbre en la conducta social, para que a su vez, los protagonistas de la vida económica cumplan con la responsabilidad política de generar valor económico agregado, en un entorno de la estabilidad y confianza en el futuro.

El 1 de Diciembre de 1994, al tomar posesión de la presidencia el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, realizó el informe de gobierno en el cual predijo mejores tiempos para México, llegó como un respiro adicional para la sociedad en busca de certidumbre y estabilidad, después de un año particularmente difícil, en el cual se suscitaron hechos políticos en la vida de México.

Sin embargo, problemas heredados y el sistema político social desgastado, así como un sistema financiero insostenible, dieron al traste con ese espíritu que todo inicio de sexenio trae consigo.

Ello trajo como consecuencia una devaluación aproximada del 40%, el alta generalizada de las tasa de interés y la caída abrupta del INPC(Índice Nacional de Precios al Consumidor).

La decisión del 19 de Diciembre tuvo como consecuencia la renuncia del Secretario de Hacienda ( Lic. Jaime Serra Puche ) y la incorporación del Lic. Guillermo Ortiz Martínez y la solicitud desesperada del gobierno mexicano de fondos internacionales para cubrir los compromisos de corto plazo.

El vencimiento programado a lo largo de los primeros siete meses del año de cerca de 29 mil millones de dólares en los llamados Tesobonos emitidos por el gobierno central, resultaron ser compromisos que requerían convertibilidad inmediata para no declarar la suspensión o la eventual moratoria de los pagos.

A fin de cuentas la emisión de deuda en moneda extranjera para financiar el déficit en la cuenta corriente del gobierno no se previó y el mercado interno paga las consecuencias con altas tasas de interés y un desempleo creciente. Un grave error de política pública.

El gobierno del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León hereda el conflicto chiapaneco, conflictos post-electorales en Tabasco, Veracruz, y en el mismo Chiapas y el reclamo social sobre el esclarecimiento de los asesinatos del Cardenal Juan Jesús Posadas Ocampo, Luis Donaldo Colosio y Mario Ruiz Massieu.

En el nuevo espíritu que mueve el Presidente de la República se comienza con una práctica sana. El Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León busca un acercamiento político con el poder legislativo y firma un acuerdo político nacional el 17 de enero de 1995, donde todas las fuerzas institucionales convocan a una gran y definitiva reforma política, partiendo de puntos institucionales como la separación de poderes y reforma electoral.

México se encamina a protagonizar de nuevo la película de la estrategia neoliberal\* que ya vivimos, comenzaría desde el principio de los programas contraccionistas de Miguel de la Madrid Hurtado que hundieron la economía mexicana en una recesión de larga duración. Lo que ya sufrimos en un tiempo, no debería de volver a experimentarse: Estancamiento o caída de la producción, reducción de la inversión, nula generación de empleos, degradación del bien social y deterioro de las bases del desarrollo económico de largo plazo.

Hoy en día se ve totalmente aumentada la inflación, por lo que para estabilizar la moneda es conveniente fijar una banda flotante basada en el diferencial de inflaciones de México y Estados Unidos.

Por otra parte, todo esto trae como consecuencia la inestabilidad dentro de las empresas donde ,“los sindicalistas descubren los males reales e imaginarios del siglo XX y sostienen que los sindicatos contrarrestan parcialmente los excesos del capitalismo. Los líderes sindicales se apresuran a arrogarse el crédito por el prolongado mejoramiento del nivel de vida de los Estados Unidos”.(4)

## 1.2 ENTORNO SOCIAL

Una democracia no garantiza la seguridad nacional, desde el punto de vista de la integridad territorial o de soberanía. México es un país de cambios constantes, y por lo tanto en nuestra situación, es decir, de apertura y un esfuerzo hacia un cambio, necesariamente sufre y esto trae como

---

\* apertura comercial externa prácticamente indiscriminada y reducción radical de la participación del Estado en la promoción del desarrollo económico.

consecuencia un aumento en las tasas de criminalidad, se interrumpen los servicios públicos, en algunos casos surgen actividades terroristas.

En el centro de los problemas de seguridad están las relaciones civiles - militares y político-sociales. El control de la policía es una materia delicada. En un régimen autoritario la policía cumple una función no de lucha contra el crimen, sino de implantación de terror, es una amenaza latente.

Una de las cuestiones más importantes, que hoy se debate, es si las nuevas generaciones pueden esperar un futuro mejor que el de sus padres y sus abuelos.

La construcción del espacio urbano, las dificultades para acceder a la propiedad, el déficit en la creación de empleos, lo limitado de los espacios domésticos y, una sensación de desmoralización por la creciente violencia, inseguridad y corrupción parecen opacar el crecimiento en este final del siglo XX.

La posibilidad de revertir una tendencia negativa y, lograr una revitalización económica, solo son viables si se recuperan las bases sociales del crecimiento. Esto supone volver a la realidad de la sociedad mexicana para compartir entre todos, tanto los esfuerzos que se requieren, como los beneficios que se obtengan.

Un período de crecimiento y expansión requieren, de un nuevo pacto social que asegure el reconocimiento, respeto y garantía del papel que cada uno de los actores sociales debe desempeñar en el desarrollo del país.

La sociedad se encuentra politizada en el mal sentido de la palabra, por lo que cualquier esfuerzo busca sólo conseguir la mayor cantidad de fuerza posible y la anulación de cualquier otro factor en competencia con los intereses propios, para asegurar la imposición o su mantenimiento.

Así, uno de los graves problemas que vivimos socialmente es la pérdida del sentido histórico, esto reflejado en una simple calendarización de días feriados que no se relacionan con la identidad del país, ni con los individuos.

Todo esto lleva a desentenderse de la suerte que se corre en el presente, y por ello a no integrarse en una acción respecto del futuro.

Sin pasado, no hay presente y el futuro no aparece por ningún lado. En el aspecto social, el nivel de desempleo no solo no se ha abatido, sino que ha crecido enormemente.

"El modelo sindical tradicional (es aquel en el cuál el sindicato tiene mayor fuerza sobre los trabajadores que la dirección) se encuentra en crisis y su problema esencial consiste en cómo sacudirse la inmovilidad, ataduras y vicios que le impiden convertirse realmente en palancas de la renovación productiva".(5)

Se debe tomar en cuenta el grave problema que constituye la falta de calidad en la educación en todos los niveles escolares y técnicos, problema que se convierte en más desempleo y que al mismo tiempo ayuda a elevar los índices de alcoholismo, drogadicción y delincuencia común.

El problema del narcotráfico se ha agudizado de tal manera que se ha convertido en un punto clave de inquietud social, mismo que el gobierno no ha podido atacar con efectividad.

### **1.3 ENTORNO LABORAL**

Nuestros trabajadores no están lo suficientemente educados ni entrenados para enfrentarse a responsabilidades de tomas de decisiones propias y autoevaluación; en comparación con otras partes del mundo, la mano de obra es sumamente improductiva, porque no tenemos los conocimientos o habilidades necesarios para tener un mayor rendimiento laboral.

Los sindicatos están viviendo una época de transición. De un corporativismo, centralista y constreñido, se requiere pasar a un sistema descentralizado y autónomo, lo cual se está llevando a cabo más por inercia del medio ambiente y por empuje de las bases, que por un deseo real de liderazgo sindical que a éstas alturas, luce agotado y obsoleto.

Debe haber flexibilidad en el aprovechamiento de los recursos humanos del país, de forma que cada centro de trabajo pueda optimizar los recursos de su planta productiva y en especial el desarrollo de sus trabajadores.

México tiene en frente el problema de generar un mayor número de empleos dignos y bien remunerados que requiere el crecimiento de su población.

Existe la necesidad de ajustar la organización a las condiciones imperantes en el mercado, esto motiva a la alta dirección de las empresas a modificar sus organizaciones.

Las organizaciones avanzadas de una forma rígida a una forma flexible, en la cual los trabajadores de cada área son responsables del conjunto de tareas, sin diluir la responsabilidad individual, y donde cada trabajador domina todas las funciones.

El control que se ejerce dentro del movimiento obrero dual, del gobierno hacia éste y de los líderes hacia las bases.

Por ello y porque el sindicalismo mexicano fue organizado fundamentalmente desde el propio gobierno, puede hablarse de la existencia de un sistema de organización corporativo, mismo que tiene su expresión más obvia, en la afiliación masiva y obligatoria de los trabajadores al partido oficial.

### **1.3.1. Objetivo de las relaciones laborales**

Las empresas tienen por objetivo el lograr de su personal el máximo de producción con el mínimo de costo y, por su parte, el sindicato tiene por objetivo lograr de la empresa el máximo de concesiones y prestaciones, independientemente de los intereses personales de sus líderes.

Bajo este esquema, diariamente se libran una y mil pequeñas batallas entre empresas y sindicatos, en las cuales se cruzan informaciones, desinformaciones, rumores y medias verdades. Por lo que es urgente una

correcta Dirección de relaciones laborales para evitar dejarse llevar por la subjetividad.

### **1.3.2. Características de las relaciones laborales actuales**

Ante este entorno y ante los eventos mundiales sin precedentes que están sucediendo es de preguntarse cuáles son las características principales de las relaciones laborales en muchas de las empresas mexicanas.

Es justo hacer notar que las características que vamos a mencionar no se aplican a la totalidad de las empresas, ya que en algunas de ellas, que desgraciadamente son minoría, están ya tomando las relaciones laborales con una visión digna del próximo siglo:

- \*Liderazgo.
- \*Organización.
- \*Análisis y solución de problemas.
- \*Sistema de motivación.
- \*Medición del desempeño.
- \*Políticas de la empresa.
- \*Etapa de negociación.
- \*Modelo de evolución de las relaciones laborales.

#### **A) LIDERAZGO**

Definición: Facultad innata de mando de ciertas personas , es una habilidad para ser obedecido por otros.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad al parecer es una composición de cuando menos cuatro factores importantes:

1. Habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
2. La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las coacciones y las situaciones.
3. La habilidad de inspirar.
4. La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y circunstancias.

El principio fundamental del liderazgo es:

Como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, le ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, mientras más entiendan qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones más reflejarán este entendimiento en el cumplimiento, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representan lo opuesto a la autoridad racional; aquí el superior está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.

Los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados o elegidos formalmente; sino por lo contrario, son aceptados y seguidos. De hecho, es difícil que un líder se encuentre en posibilidad de establecer su propio liderazgo, adecuada o inteligiblemente ya que ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué tratan de imitarlo y obedecerlo.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer ,y hasta cierto punto, lo que ha de hacer.

El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

Es decir el principio fundamental de liderazgo se ve mal encaminado, se utiliza para conseguir un determinado fin que beneficie a la organización o al líder en forma personal, muchas veces a costa del beneficio de los subordinados.

## **B) ORGANIZACIÓN**

Definición: "Coordinación de actividades humanas que se realizan dentro de la empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de elementos, materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden".(6)

Cualquier técnica o sistema de control para que sea más eficaz, debe adecuarse al clima organizacional.

Por ejemplo, un estricto sistema de control aplicado en una organización donde las personas tienen considerable libertad y participación podrían convertir en forma tal las tendencias imperantes que estaría condenado al fracaso.

Por otra parte, si los subordinados están dirigidos por un superior que permite poca participación en la toma de decisiones se debe implantar, un sistema de control generalizado y permisivo.

Es probable que las personas con un deseo de participar o que no están acostumbrados a hacerlo, deseen tener estándares y mediciones claras y que se les diga que hacer.

Las políticas y actividades del departamento de personal ejercen un efecto muy considerable en el clima de la organización.

El clima de la organización es la calidad favorable o desfavorable del entorno social en la empresa.

Algunas organizaciones se toman rígidas y se burocratizan. En otras hay espíritu de cordialidad y adaptabilidad. En ciertas compañías cada individuo intenta funcionar aisladamente, en otras, hay trabajo de equipo.

La organización de la empresa y del sindicato, curiosamente es similar ya que es de tipo pirámide, donde la cúspide de ambas instancias deciden las estrategias generales a seguir.

## **C) ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Los problemas y su correspondiente "solución" se plantean basados en lo que el sindicato por un lado, y la empresa por el otro, creen que es lo mejor para el trabajador, sin conocer, eventualmente, sus verdaderas necesidades.

De ahí, que se busque la implementación en cada empresa de la dirección de relaciones laborales, para profundizar en las necesidades de los trabajadores y encontrar la raíz del problema y solucionarlo de la mejor manera, así existiría una relación armoniosa y se prevendrían las huelgas y desacuerdos, que causarían grandes estragos en la empresa.

## **D) SISTEMA DE MOTIVACIÓN**

Definición: Es un conjunto de estímulos para lograr que una o varias personas tengan una respuesta de acuerdo a lo que se quiere.

Para la empresa, los trabajadores son un recurso del cual se debe de obtener el mejor provecho y al cual hay que tener razonablemente satisfecho y para el sindicato, los trabajadores son un arma de presión laboral y política los cuales hay que tener razonablemente satisfechos.

Por lo mismo, la motivación para el trabajador esta enmarcada por un sistema de premio-castigo administrado conjuntamente por la empresa y por el sindicato que otra vez creen saber que es lo mejor para el trabajador y cuáles son sus necesidades.

## **E) MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

El desempeño de los gerentes, jefes y superiores en el aspecto de las relaciones laborales, es medido por el empresario-patriarca con bases en el número de luchas ganadas y por el avance o retroceso del adversario.

En el otro lado de la moneda, el desempeño de los delegados sindicales y de los secretarios generales es medido por el líder-sindical con base en el número de luchas ganadas y por el avance o retroceso del adversario. Como

se verá, en este punto también hay mucha similitud en la empresa y el sindicato.

Quizá uno de los elementos que más reflejan "los atributos" o las "derrotas" de esta singular batalla es el aspecto monetario, ya que el sueldo es un gasto que tiene que racionarse al máximo y para el sindicato, es una retribución que hay que estar peleando siempre, bajo la premisa de que nunca es la adecuada y aparte, es lo que más "agradece" el trabajador.

## **F) POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

Y para agregarle un grado más de dificultad a la situación, tenemos que considerar el juego político y de poder que está permanentemente presente en la empresa y claro está también en el sindicato, lo que lleva a ambas partes a "invertir" energías en pelea por el poder, no solo contra adversarios externos a su propia organización, sino aún contra "compañeros" de la misma institución.

Y muchas veces son los trabajadores los que de una forma u otra se constituyen en el arma preferida o en "la carne de cañón" que ayuda a una parte o a la otra a conseguir determinados logros políticos y de poder.

## **G) ETAPA DE NEGOCIACIÓN**

En general las empresas mexicanas están ubicadas en la etapa de negociación.\*\*

---

\*\* Aquella etapa, en la cual las partes se dan cuenta de que para subsistir hay que transigir y negociar con su oponente.

“En estas etapas donde el sindicato quiere obtener lo máximo para sus trabajadores y la empresa, quiere ceder lo mínimo; por lo mismo, en muchas coacciones junto con el proceso de negociación, se dan períodos de lucha”.(7)

El mundo está cambiando, por no decir que ya cambio, de manera vertiginosa en todos los campos y actividades. Pero, como toda regla tiene una excepción, en este caso podemos decir que los sindicatos son los únicos que no han cambiado.

Esta situación es tan real en México, como en Estados Unidos, Japón, Canadá, etc., inclusive, hay países donde los sindicatos van para atrás, haciendo solicitudes y demandas que tuvieron su razón de ser en otro contexto y en otras épocas.

Ante esta situación, más de una persona se ha preguntado: ¿Conviene o no tener sindicato?, ¿Se necesita o no el sindicato?.

Otras interrogantes no necesariamente se hacen pensando única y exclusivamente en la perspectiva de la administración de la empresa, se hace en muchos casos pensando en evitar posibles huelgas y, por supuesto, en los dirigentes sindicales con los que se tendrá que tratar.

## **H) MODELO DE EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES**

Las relaciones laborales en las empresas mexicanas de los setenta a la fecha, han ido evolucionando, siguen existiendo objetivos comunes entre las empresas y sindicatos, pero estos son cada vez menos en la medida que el

empresario y el gobierno empiezan a hablar de modernización, y los líderes piensan que eso es una amenaza a sus antiguos cotos de poder.

Esto hace que la realicen empresa-sindicato, la que en los setentas y ochentas llegó a ser muy fuerte y en esta década empiece a debilitarse.

Así mismo, es ineludible que los superiores, por parte de la empresa y los delegados, por parte del sindicato, han perdido ascendencia sobre los trabajadores, ya que éstos, más politizados y con un mayor bombardeo de información, han encontrado otros canales para ser representados o para hacerse oír.

Esto ha desequilibrado la comunicación al grado tal de llegarse a hablar diferentes idiomas entre las empresas, los sindicatos y los trabajadores.

Todo lo anterior hace que las relaciones obrero-patronales de hoy necesitan una profunda revisión y modificación ya que de no hacerse así, se corre el riesgo de que los trabajadores busquen otra alternativa de expresión o asuman una actitud de apatía e improductividad no apta para la próxima década. Es más, ni siquiera apta para la presente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Méndez, José Silvestre. Problemas económicos de México. 3da. edición. México. Editorial McGrawHill. pp.72-86.
- (2) Anguiano Rodríguez, Guillermo. Las relaciones laborales ante la insurgencia sindical. 1a. edición. México. editorial Trillas. pp. 17.
- (3) Ettinger E.,Karl. Administración y productividad. 2da. edición. México. Editorial Herrero Hermanos Suc.s. pp.11.
- (4) Reynolds, Morgan O. "Sindicatos: han falseado su labor han ocasionado bajos salarios". El Norte. (Monterrey, N.L.; 2 de septiembre, 1989)pp.37A
- (5) Monroy, Agustín. "Sindicalismo en Crisis". Expansión. (México, D.F.;Febrero, 1992)pp.45
- (6) Valdivia Guzmán, Isaac. La sociología de la empresa. 16a. edición. México. Editorial Jus México. pp.40-43.
- (7) Müller de la Lama, Enrique, Dirección de Relaciones Laborales. 3a. edición. México, D.F.;Editorial Trillas.; pp.27

## II. NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO

Ha sido la Organización Internacional del Trabajo el organismo que más empeño ha puesto en ofrecer un concepto de negociación colectiva ajustado a la realidad política presente.

Indica, por ello, que es necesario distinguir la idea que se tiene de la negociación colectiva desde el punto de vista de las ciencias sociales, de la idea que corresponde al derecho del trabajo.

Si en la primera se le considera dentro del marco de la política social que pretende el bienestar y el desarrollo de la población y el estímulo a sus propias aspiraciones, a la segunda debe otorgársele en particular la calidad de un proceso de composición de intereses que incluye todo tipo de discusiones sobre problemas laborales, directa o indirectamente vinculados a sectores específicos de trabajadores.

Negociación colectiva es, para nuestra disciplina jurídica, el conjunto de acuerdos a los que se puedan llegar empleadores individuales o representantes de organismos patronales con representantes sindicales, con la finalidad de establecer un convenio escrito; es en suma, la colaboración de los dos grandes sectores del fenómeno productivo: el capital y el trabajo.\*

El acuerdo o convenio típico viene a ser el producto de la negociación, de ahí que el derecho colectivo del trabajo interese, en primer término, la parte de la teoría contractualista que se ocupa de la negociación colectiva, considerada el pacto social de mayor nivel, muy por encima de

---

\* Organización Internacional del trabajo, las negociaciones colectivas en los países industrializados, Ginebra, 1974, pp. 37-42.

organizaciones, empresas, o establecimientos; de ajustes regionales o nacionales; de procesos normativos o aspectos macroeconómicos.

En segundo lugar, la actuación de órganos creados especialmente para ella.

La concertación en cambio, como la ha definido el doctor Ernesto Ermita Uriarte, uno de sus más arduos defensores internacionales, es toda convergencia de voluntades y actitudes, determinando o resolviendo sobre ciertos asuntos, mediante la conciliación y composición de puntos de vista e intereses distintos y en ocasiones contradictorios ( . . . ) es una noción política que requiere el tripartismo para facilitarla y hacerla posible, al requerir de tres protagonistas principales de la vida económica que une sus voluntades con el objeto de enfrentar situaciones críticas.

Para él es la participación del sector sindical, del sector empresarial y del Estado, en la planificación y adopción de decisiones que recaen en diferentes ámbitos, especialmente en el económico y social.\*\*

Consideramos pertinente, antes de entrar en materia, reflexionar un poco sobre la situación que durante muchos años ha imperado en Jalisco y al respecto cabe mencionar que en la actualidad han cambiado lo que tradicionalmente se ha denominado las reglas del juego.

Efectivamente, no podemos dejar de mencionar que en la historia de las relaciones laborales han abundado líderes corruptos en nuestros sindicatos y empresas que han propiciado tal corrupción haciendo de las negociaciones colectivas un auténtico teatro en el cual, desconociendo las auténticas

---

\*\* Ermita Uriarte, Ernesto, "La concertación social", Estudios de Homenaje al profesor Américo Pla Rodríguez, Monevideo, 1985 pp. 271-299.

necesidades del sector obrero, los empresarios han buscado en forma egoísta el beneficio económico de sus empresas así como los líderes sindicales su propio beneficio y no el de los trabajadores.

Al paso del tiempo, los trabajadores han reaccionado paulatinamente adquiriendo cada vez más conciencia de sus derechos, lo que ha traído como consecuencia una verdadera lucha por obtener mejores condiciones de trabajo.

En la última década han adquirido gran importancia en la historia laboral de nuestro Estado y país los sindicatos no alineados o llamados independientes, que con sus nuevas tendencias han propiciado que la lucha obrera adquiera perspectivas novedosas ya que cumplen en muchos casos con la finalidad del estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de los trabajadores en contravención a lo que ha venido sucediendo con los sindicatos tradicionales o alineados a la ideología del partido oficial cuyos líderes han destinado la finalidad de sus sindicatos para abocarse a situaciones de índole política.

La nueva tendencia ha provocado multiplicidad de reacciones en estos sindicatos alineados y de lucha, por no perder su poderío, ha provocado reacciones en todo el sector obrero para establecer nuevas reglas en la negociación colectiva.

Ante esta situación es absolutamente necesario que los empresarios abandonen las prácticas teatrales tradicionales y se aboquen a enfrentar las reacciones sindicales con absoluta conciencia, y a solucionar esta situación se dirige el presente capítulo.

## 2.1 MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN

La OIT clasifica en tres los métodos de negociación:

\*El de participación ocasional

\*El bipartita

\*El tripartita

Al primero lo hace partir de la declaración de Filadelfia, el convenio número 98 aprobado el año de 1951 por la Conferencia y la Recomendación número 91 del mismo año. El programa aprobado, incluye:

a) La aplicación de los principios del derecho a la organización y negociación colectiva en la totalidad de las relaciones obrero-patronales.

b) El impulso que procede dar a las convenciones colectivas como medio de acercamiento de empleadores y trabajadores en general.

c) La instauración y aplicación de todos los métodos de conciliación y arbitraje puestos en práctica por muchos países con excelentes resultados y

d) La colaboración entre los poderes públicos y las asociaciones profesionales debido a la necesidad y conveniencia de una concertación social.<sup>\*\*\*</sup>

Este método de colaboración se le estima voluntario u ocasional por consistir en una mera labor de consulta a sindicatos y empresarios, mediante pláticas aisladas o conjuntas, destinadas a un propósito único.

Esto es, logrado el acuerdo, los sectores no se consideran obligados a la discusión de otros aspectos de la relación laboral.

---

<sup>\*\*\*</sup> OIT, op. cit.

Lo sustentan aquellos países, que, en un momento determinado de su vida política o económica, creen apremiante la participación sindical fundamentalmente.

A este método recurren con frecuencia la República Federal de Alemania, Bélgica y los países escandinavos. Al mismo ha recurrido en América Latina, Perú, particularmente.

En este método se ha ubicado asimismo la llamada participación legislativa, o sea la realizada por representantes obreros que intervienen en los cuerpos legislativos de un país.

Cuando estos representantes populares presentan proyectos de Ley o reglamentos de exclusivo beneficio para los organismos sindicales o cuando apoyan anteproyectos de los órganos del Estado, se dice que la convergencia de intereses constituye una colaboración indirecta que por regla general es producto de negociación ocasional.\*\*\*\*

**La negociación bipartita** ( Sindicato-Empresa ), característica de nuestro sistema jurídico, es la llevada a cabo por los sindicatos con un patrono o conjunto de patronos o una determinada empresa, para la celebración de un contrato colectivo de trabajo; la firma de un reglamento interior de trabajo, el establecimiento de comisiones mixtas encargadas de asuntos específicos; o para revisiones contractuales o la celebración de acuerdos en asuntos de exclusivo interés obrero-patronal.

La legislación mexicana, desde 1931, incluyó como formas de negociación bipartita; la convención colectiva; el reglamento interior del

---

\*\*\*\* Suárez González, Fernando, "La experiencia de la concertación en España", Cuadernos del Instituto de investigación Jurídica, México, UNAM, año II, No. 6, Septiembre-Diciembre de 1987, pp. 595-633.

trabajo y las comisiones mixtas, que según criterio de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, podían ocuparse de funciones económicas o sociales, pero no jurisdiccionales, para decidir sobre conflictos o litigios habidos entre las partes.\*\*\*\*\*

## 2.2 DESARROLLO DEL TRIPARTISMO EN MÉXICO

La representación tripartita en la solución de cuestiones laborales, ha encontrado en nuestro país fecundo campo aplicativo. Los primeros organismos creados por el legislador de 1931 con tal carácter fueron las comisiones especiales del salario mínimo.

Estas primeras comisiones formadas en cada municipio con un número igual de representantes de los trabajadores y de los patronos, que no podrían ser menos de dos por cada parte, más uno nombrado por la autoridad municipal ( quien fungiría como presidente de la comisión ), se encontraban subordinadas a las juntas centrales de conciliación y arbitraje de cada estado de la República y tenían como funciones específicas:

- a) Recabar información sobre el costo de la vida en cada municipalidad.
- b) Analizar su presupuesto viable y mínimo que bastara para satisfacer las necesidades mínimas del trabajador.
- c) Estudiar además las condiciones económicas de los mercados consumidores.

---

\*\*\*\*\* Tesis No. 106 del Apéndice de Jurisprudencia 1917-1975 del Seminario Judicial de la Federación, pp. 113.

En los trabajos por unidad de obra, la remuneración se calculaba de tal forma que correspondiera al trabajo normal del obrero o campesino, desarrollado en una jornada de ocho horas (artículo 83 Ley Federal del Trabajo).

Bajo el mismo principio representativo fue creada pocos años más tarde una Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, con un número igual (no mayor de quince ni menor de cinco) de representantes propietarios y suplentes de los trabajadores sindicalizados y de los patronos, designados cada cuatro años; más la participación del gobierno, integrada con el presidente de dicha comisión, quien tendría el voto oficial; y dos asesores con voz informativa, nombrados por el secretario de Trabajo; sus atribuciones, parte de formular un plan anual de actividades, fueron :

- a) Practicar y realizar investigaciones y estudios, antes de aprobar, las resoluciones de las comisiones regionales (antes especiales).
- b) Designar subcomisiones o nombrar técnicos que practiquen investigaciones o realicen estudios especiales que se les encarguen.
- c) Revisar las resoluciones de las comisiones regionales y
- d) Fijar los salarios mínimos generales y profesionales en las zonas económicas en las que éstos no hubiesen sido fijados por las comisiones regionales (artículo 554 a 557 Ley Federal del Trabajo).

Una segunda Comisión Nacional, la encargada de determinar los porcentajes que corresponden a los trabajadores en las utilidades de las empresas, tuvo su nacimiento en el año de 1962, atribuyéndole por disposición legal los deberes siguientes:

- a) Integrar un consejo tripartita de representantes con el propósito de que, en unión de los asesores técnicos que fuesen nombrados por dicho consejo y el gobierno federal, participaran de manera activa en la institución.
- b) Practicar investigaciones y realizar los estudios necesarios que permiten en cualquier momento conocer las condiciones generales de la economía de nuestro Estado.
- c) Fomentar el desarrollo industrial de nuestro Estado y fijar el interés razonable que debe percibir el capital y su reinversión, y
- d) Analizar la diferencia entre las percepciones derivadas por concepto del salario y prestaciones, a efecto de otorgar a los trabajadores una adecuada participación en las utilidades empresariales, para evitar repercusiones inflacionarias.\*\*\*\*\*

Finalmente bajo idénticas bases tripartitas, ha sido creada una Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, en la cual colabora de manera directa un consejo consultivo interno integrado con representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales patronales ( a razón de cinco miembros por representación ) participando por el sector público las secretarías del Trabajo, de Educación pública, de Comercio y Fomento Industrial; el IMSS, y por las organizaciones profesionales las personas designadas por ellas, conforme a las bases que expida la secretaría del Trabajo.

En calidad de asesores regionales actúan consejos consultivos estatales con representantes del sector público ( gobernadores de los estados y delegados secretariales ) y tres representantes de las organizaciones locales de

---

\*\*\*\*\* Comisión Nacional para el Reparto de Utilidades, Dictamen de la primera Comisión, México, Imprenta Arana 1964, tomo Y, pp. XVII-XXI.

trabajadores, más tres representantes de las organizaciones patronales de cada entidad ( artículo 537 a 539A -539B Ley Federal del Trabajo ).

Puede apreciarse el notable desarrollo que el tripartismo ha tenido entre nosotros al grado de estimársele de igual nivel al de los países más avanzados en esta materia.

## 2.3 LA NEGOCIACIÓN

Por negociación entendemos cualquier ocupación en la que se emplea atención y tiempo para conseguir o lograr un determinado interés que resulte ventajoso para el que realice tal actividad; en este orden de ideas la actividad de negociación es realizada por ambos factores de la producción que buscan el mayor número de ventajas para sí.

Las negociaciones internas desempeñan la función de proporcionar a los participantes un fundamento colectivo que vincula lo que sucede ahora con lo que sucedió en el pasado y con lo que es preciso que suceda en el futuro.

Las negociaciones externas tienen la función de alcanzar acuerdos que satisfagan a ambas partes, ya que, se pueden considerar como una consecuencia de ese fundamento colectivo.

Sin tal fundamento, es probable que el proceso de negociación externa se prolongue o se rompa. Por ello, es en cierto modo normal que los negociadores opuestos se ayuden mutuamente a manejar los problemas de ajuste interno.

Para que el cambio tenga sentido, los participantes deben organizar un proceso colectivo donde tratar determinados problemas esenciales. Estos son la identificación de los asuntos, el desarrollo de las soluciones, la elección de las alternativas y la ejecución de las políticas.

Los problemas esenciales fijan los problemas políticos y de conocimiento de los negociadores. Los problemas de conocimiento surgen porque los negociadores tienen que comprender el sentido, intelectualmente, de lo que sucede y por qué.

Los problemas políticos aparecen porque la gente diferente tiene ideas distintas acerca de cuáles son las clases de políticas que tienen sentido, y éstas más o menos dispuestas a comprometerse en una líneas de acción específicas.

De la capacidad de los negociadores que tratan estos problemas, depende el éxito con el que hayan desarrollado las redes sociales, que les ayudan a reunir la inteligencia organizativa y que les ayudan a generar compromisos con las políticas.

A no ser que los dilemas se manejen adecuadamente, no es probable que la negociación, interna o externa, tengan éxito.

También se da por sentado que las negociaciones eficaces exigen dirigentes eficaces. Sin esto, el proceso de negociación no estará estructurado, por lo que los participantes podrán elaborar una serie de acuerdos que tengan un sentido colectivo.

En esencia lo que estamos proponiendo, es que los participantes necesitan comprender los problemas y el porqué de las políticas que proponen

para soluciones prácticas en dichos problemas. Sin este entendimiento y sin un compromiso genuino con la acción basado en ese entendimiento, probablemente ninguno de los acuerdos alcanzados se logre.

Los modelos de las personas, procesos y contextos han sido poco adecuados , ya que a las personas no se les ha otorgado el debido respeto como actores sociales inteligentes.

El modelo del proceso social ha sido inadecuado ya que no solamente las comunicaciones se han tratado como movimientos de juegos de estrategias más que como secuencias de mensajes y significados, sino también porque el proceso social se ha tratado como un proceso individual más que como un proceso colectivo.

Por último, el modelo del contexto social ha sido inadecuado porque le ha faltado una perspectiva sociohistórica ( que muestra, por ejemplo, cómo se constituyen los contextos sociales a partir de los ,procesos sociales ).

Para llevar a cabo esta negociación colectiva, los sindicatos cuentan a la fecha con asesores internos y externos que conocen las técnicas, asesores que llegan a formar grandes equipos contratados que les brindan servicios administrativos, técnicos y profesionales que incluyen sobre todo abogados y economistas, y en muchos casos técnicos industriales; existen otros que sólo cuentan con personal propio cuya experiencia deriva de la práctica que han desarrollado en el transcurso del tiempo.

Por su parte, los empresarios deben abandonar su tradicional postura de "hacerlo todo" y crear verdaderos equipos integrados por técnicos en la materia que tengan facultades de intervenir en la negociación colectiva.

## 2.4 CASOS PARA NEGOCIAR

Dado el gran número de casos que pueden presentarse en materia de negociación colectiva, debemos contemplar estos en forma individual, encontrando así los siguientes:

1. Creación y establecimiento de una nueva empresa.
2. Emplazamiento a huelga por parte del sindicato a una empresa ya existente que ha contratado libremente a su personal, con objeto de obtener la firma de un contrato colectivo de trabajo.
3. Emplazamiento a huelga por parte de un sindicato para obtener la revisión del contrato colectivo de trabajo.

Además de los casos que se presentan en la negociación laboral, es necesario contemplar también las formas de negociar.

## 2.5 FORMAS DE NEGOCIAR

En estos casos, es costumbre que los empresarios analicen exclusivamente las ventajas económicas y una de sus principales preocupaciones es la obtención y minimización de cargas tributarias; aun cuando lo anterior es importante, el establecimiento de las relaciones laborales debe ocupar un primer orden de importancia y con esto influye la localidad, pues en ella debe analizarse la fuerza sindical existente, los contratos colectivos de trabajo vigentes en la localidad y estudiarse los problemas obrero-patronales que con mayor frecuencia se presenten en dicha localidad, pues actualmente resulta absurdo y utópico el pensar en subsistir sin el establecimiento de un

contrato colectivo de trabajo que rija las condiciones de trabajo dentro de la empresa.

## 2.6 EQUIPO DE NEGOCIACIÓN

Para llegar a la negociación de ese primer contrato colectivo de trabajo, dice el Lic. Jorge de Regil\*\*\*\*\* , es necesario que la empresa organice un equipo de negociación que esté integrado en la siguiente forma:

a) Una persona que dirija al equipo, capaz de tomar decisiones más o menos generales y que coordine al equipo totalmente.

b) Un responsable del aspecto financiero, ya que toda negociación de contrato colectivo origina movimientos financieros en la empresa.

c) El jefe de personal o el director de Relaciones Industriales, puesto que él es quien está totalmente familiarizado con el manejo diario del contrato, el Reglamento Interior del trabajo, las prestaciones, las nóminas, el pago del Seguro Social y en general con todo lo que se realiza a diario y que está a punto de ser cambiado.

d) Es también vital que se cuente con la presencia de quien conozca perfectamente la operación técnica o la actividad fundamental de la empresa.

e) Una persona que conozca el alcance, la interpretación y el criterio aplicable de las normas del Derecho Laboral y de Seguridad Social que necesariamente surgen de la existencia de un contrato colectivo de trabajo.

---

\*\*\*\*\* La Negociación del Contrato Colectivo de Trabajo, conferencia dictada en el Primer Simposium Nacional sobre Implicaciones Legales a las Empresas, IEE,A.C., y ANADE,A.C., México, 1976.

Este aspecto es fundamental, pues de él no sólo dependerá el aspecto procesal del emplazamiento a huelga o la huelga misma, sino el carácter preventivo de la correcta interpretación del derecho vertido o creado en el contrato, que asegurará una mayor posibilidad de paz dentro de las relaciones obrero-patronales.

Las personas que integran el equipo antes mencionado deben reunir las siguientes características:

1. Personas que dominen el idioma y que hablen el lenguaje claro y sencillo que todos pueden entender. Conocer, inclusive, la terminología usual entre los trabajadores.
2. Conocimiento de los trabajos que se van a efectuar en la empresa y de la organización y funcionamiento de la misma, a fin de poder argumentar, con agilidad, en las discusiones.
3. Tener facultad de decisión, requisito éste que ya señalamos con anterioridad, pues no puede ser más triste el espectáculo que dan los representantes de una empresa que acuden a pláticas sin tener autoridad para tomar decisiones. La representación sindical rehuye, inclusive, tratar con esta clase de representantes y buscan la conexión directa con el gerente o director general, lo cual puede ser perjudicial en muchos casos.
4. Los integrantes del grupo deben entender que los compromisos que tomen son definitivos, o sea que debe haber seriedad. Conocemos de casos que una huelga se ha prolongado en forma peligrosa porque, entre otras cosas, después de un ofrecimiento inicial, se buscó la manera de dejarlo sin efecto y eliminar las conclusiones que se habían aceptado.
5. Como también mencionamos antes, el equipo de representantes debe formarse por personas de sólido prestigio, tanto por la importancia del puesto que desempeñan, como por la integridad que hayan demostrado en sus

actos. Es necesaria la personalidad de estos representantes para que puedan, desde el primer momento, hacer sentir la fuerza moral que los acompaña y lograr así con rapidez un acuerdo de voluntades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Relaciones Laborales, De. Porrúa, México 1971, 2da. ed. pp. 238
- (2) Warr, P.B., Psychology and collective Bargaining, Londres Hutchinson, 1973, 1era ed.

### III. PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE UN MODELO DE RELACIONES LABORALES

La esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

La necesidad de planear los recursos humanos es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar a alguien que no este de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. Además de tratar de lograr esto; el énfasis que la literatura de las relaciones laborales ha puesto sobre las instituciones en los marcos sindicales dejaba áreas significativas de empleo fuera de cuadro.

“Por ejemplo, no se consideraban los empleos en los que estaban prohibidos los sindicatos ( como en las fuerzas armadas y ahora en una parte de la administración pública ), o de los sindicatos o las asociaciones de personal fueran organizaciones débiles ( por ejemplo, en las fuerzas policiales y en muchos sectores de bajos salarios ), o donde se les considera en su mayor parte improcedentes ( por ejemplo, en muchos negocios pequeños )”.(1)

Si las relaciones laborales consisten realmente en las condiciones en las cuales se realiza el trabajo, entonces cualquier análisis podrá aplicarse a los lugares de trabajo, tanto con o sin presencia sindical. En principio, tal análisis podría incluir tal variedad, ya sea tomando en cuenta a los sindicatos o no, aún cuando muchas de las investigaciones acerca de las relaciones laborales, se están llevando a cabo en las grandes organizaciones.

El estudio hoy en día de las relaciones laborales, debe interpretarse por la gama completa de las experiencias de trabajo. No consiste en endosar ni favorecer una forma específica de las relaciones laborales - los trabajadores tienen mucho de que inquietarse en relación con la forma de manejar las relaciones laborales en cada empresa - sino que, teóricamente tenemos que ser claros acerca de qué entendemos por relaciones laborales y qué modelos utilizamos.

La definición de Hyman, de las relaciones laborales como " los procesos de control sobre las relaciones de trabajo" (2), exige un análisis psicológico de las relaciones laborales y se puede aplicar cómodamente a la variedad de relaciones laborales que han surgido en los años ochentas.

La definición de Walker (1979) abarca también una diversidad de contextos de empleo: "Las relaciones laborales se preocupan fundamentalmente de los acuerdos entre los diversos intereses que encierra el proceso de realizar un trabajo "(3)

50192

El control es un proceso importante tanto para los administradores como para los empleados: los administradores quieren coordinar y dirigir el trabajo con vistas a unas metas organizadas, y los empleados quieren conservar un cierto grado de autonomía y poder sobre su esfuerzo y sus remuneraciones.

Todos estos adelantos transmiten un énfasis renovado a diversos métodos de motivación así como de control. La motivación y el control están vinculados de forma intrínseca debido a la naturaleza de las relaciones laborales.

Las nuevas iniciativas procedentes de las compañías sin acción sindical, y de la gestión de los recursos humanos\* son interesantes porque están basadas, en parte, en los intentos por incrementar la motivación del trabajador.

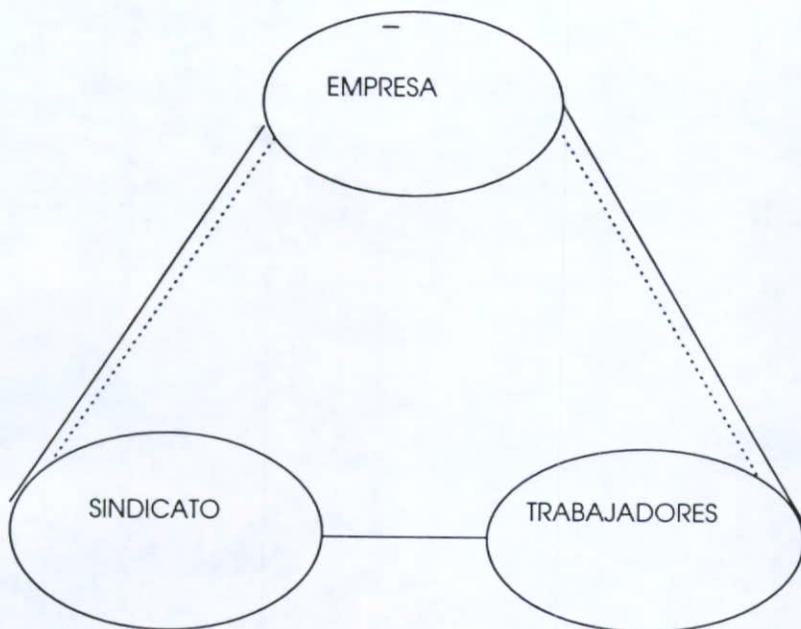
Las acciones que emprenden los empleados dependen del tratamiento que hayan recibido, cuando consideran que lo que han recibido, ha sido inaceptable, se pone en acción el sindicato en algunas ocasiones para mejorar la situación en favor de los trabajadores.

Uno de los problemas principales planteados en el sindicato es el de conseguir una auténtica representación de los intereses que agrupa. Alrededor de este gran campo de representación sindical es como principalmente hay que enfocarlo, desde el punto de vista del departamento de personal en el área de relaciones laborales con los sindicatos.

Para lograr la planeación de las relaciones laborales ( obrero-patron-sindicato ), debe conseguirse que el sindicato reciba el aliento de los grupos o personas en él integrados y debe aparecer con la fisonomía que aquéllos tengan. Ejemplo:

---

\* La negociación de los recursos humanos se caracteriza por el gran interés que tiene en la promoción y la utilización de los empleados basándose en la idea de que constituyen un componente estratégico de la competitividad.



- Indica relaciones regulares
- ..... Indica relaciones malas
- ==== Indica relaciones buenas

Esto se logra, en parte, con la elección de auténticos representantes que dirijan la acción sindical, que sean designados por sus capacidades al mismo tiempo que por la confianza que los electores hayan depositado en su honradez y en su entusiasmo para la defensa de los intereses que representan.

Una dificultad muy seria se presenta cuando la acción de estos representantes se ve mediatizada o limitada por otras influencias que desde lo alto de la jerarquía supongan criterios que no son compartidos o comprendidos por la base.

Pero no basta con la elección de estos representantes auténticos. Es necesaria una acción sindical intensa que permita la relación entre representantes y representados, que haga llegar a éstos la labor que realizan aquéllos, al mismo tiempo que conozcan las dificultades con que tropiezan los representantes sindicales.

Esta acción sindical, en forma de corriente que se transmite desde el punto de trabajo y la empresa hasta el sindicato y viceversa, ha de acompañarse de unos medios de información adecuados y de una propaganda eficaz, así como de contactos precisos con las células sindicales menores ( dentro de la empresa, de los departamentos, etc. ).

Al mismo tiempo, el problema de la representatividad está muy ligado al de la disciplina sindical. Si el sindicato representa digna y auténticamente a los trabajadores, las consignas y directrices que emanen de los representantes o líderes deben cumplirse, en general, aunque alguna vez choquen con algunos criterios personales.

Ahora bien, esta disciplina se consigue fácilmente cuando la persona representada en el sindicato se ha inscrito en él voluntariamente, precisamente porque considera que esa agrupación responde a lo que espera y es mucho más difícil, en cambio, cuando se le impone la integración al sindicato.

La formación de los representantes sindicales es igualmente necesaria si se quiere conseguir su representatividad o mantener un nivel profesional, humano y sindical.

También resulta complejo conseguirlo y no es desde luego un fruto de veinticuatro horas. Ya que el lograr que sean personas integrales, justas y

ecuánimes, es una labor de principios que se dan desde el seno materno y con el transcurso de los años dependiendo de la calidad del medio en el que se desenvuelvan.

Una de las finalidades del sindicato, desde el punto de vista del obrero es contar a través de él con una protección y asesoramiento que aisladamente no podría alcanzar. Esto es fundamental.

Tal asesoramiento le debe colocar en pie de igualdad con el que pueda contar su empresario cuando tenga que discutir o negociar con él.

Si el obrero se siente protegido y asesorado confiará en sus representantes y en definitiva en el sindicato. Los medios principales de éste deben dedicarse pues a dicha finalidad.

Las relaciones de la dirección de relaciones laborales de una empresa con el sindicato estarán reguladas por este aspecto de la representatividad.

Serán frecuentes los contactos, reuniones o negociaciones con los representantes de los trabajadores y asesores de él.

### **3.1 LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES**

La naturaleza esencial de la planeación son cuatro aspectos importantes:

1. Su contribución al propósito y a los objetivos de la planeación de los recursos humanos.

2. Su supremacía entre las tareas del gerente de recursos humanos en el área laboral.
3. Su generalización en la planeación de las relaciones laborales.
4. La eficiencia de los planes resultantes de la planeación de recursos humanos.

Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

La planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo del área laboral en el departamento de recursos humanos. Además, un gerente de recursos humanos debe planear con el fin de saber qué tipo de relaciones y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y qué tipo de control deberá aplicarse para lograr la planeación y un modelos de análisis para las relaciones laborales de la empresa.

La planeación y el control de las relaciones laborales son inseparables. Cualquier intento de controlar sin planear carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero sepan los objetivos de la empresa y cual es su finalidad.

La planeación de las relaciones laborales es una función de todos los gerentes el departamento de recursos humanos, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores.

Si se conoce la generalización de la planeación, es más fácil comprender por qué algunas personas hacen una distinción entre la elaboración de políticas y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor". La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo.

### 3.2 CLASIFICACIÓN DE PLANES DE RELACIONES LABORALES

- Propósitos o misiones

¿Por qué existe el área de relaciones laborales y la razón de ser de ésta?

- Objetivos

Especificar los puntos que se desean alcanzar.

- Estrategias

¿Qué tácticas van a emplear para lograr la planeación de las relaciones laborales?

- Políticas

¿Qué tipo de políticas van a implementar para lograr esto?

- Procedimientos

Mencionar cada uno de los pasos para alcanzar dicha planeación

- Regla  
Establecer las reglas para lograr un control de la planeación de relaciones laborales.
- Programas  
Implementar programas para tener un mejor seguimiento y desarrollo de dichos planes.
- Presupuestos  
Contar con una cierta cantidad autorizada, para lograr llevar a cabo todas las funciones de la planeación de recursos humanos.

### **3.3 PASOS EN LA PLANEACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES**

#### **1. Conciencia de las oportunidades:**

Establecer concretamente la misión y visión de la planeación de las relaciones laborales, para lograr aterrizarlo y ver los obstáculos internos y externos con los que se cuenta.

Aunque antecede a la planeación y, por tanto, no es una parte del proceso de planeación, una conciencia de las oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación.

#### **2. Establecimiento de objetivos:**

Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, a qué habrá de darse prioridad y qué habrá de

lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Establecer objetivos en el departamento de recursos humanos y después para cada unidad de trabajo subordinada, a largo plazo y también a corto plazo.

### 3. Desarrollo de premisas:

Establecer, circular y obtener conceptos para utilizar premisas, críticas de la planeación de relaciones laborales como son los propósitos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la empresa.

### 4. Determinación de recursos de acción alternativos:

Buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes.

### 5. Evaluación de cursos de acción alternativos:

Evaluar, sopesándolas a la luz de las premisas y las metas.

### 6. Selección de un curso de acción:

Adoptar el plan, el punto real de la toma de decisiones.

### 7. Formulación de planes derivados:

En el momento en el que se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y se aconseja un octavo paso.

### 8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto:

Darle una expresión numérica a lo que se prevé.

### 3.4 LA COMUNICACIÓN CLAVE PARA LA PLANEACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Se ha hablado y escrito mucho sobre la importancia de un sistema de comunicación efectivo en las organizaciones, tanto que casi parece redundancia tocar el punto de nuevo.

Desafortunadamente, la comunicación de las relaciones laborales sigue siendo un fenómeno en extremo importante, con frecuencia mal entendido y, conforme crecen las organizaciones, se convierte en un problema más crítico.

En cierto sentido, una empresa no puede ser más eficiente que el sistema con el cual informa a sus miembros lo que se espera de ellos ya que sino existe una comunicación adecuada entre ellos, no responderán correctamente a dicha información aunque el sistema sea bueno, de tal manera que sus esfuerzos se combinen entre sí y cree una fuerza dirigida hacia la obtención de los propósitos de la empresa.

Cualquier falla en las comunicaciones es, en el mejor de los casos, un desperdicio de tiempo y, en el peor, un factor desmoralizante.

La comunicación puede definirse como la interacción social por medio de mensajes orales, escritos y mímicos; que logran la comprensión del receptor y del emisor para luego darse una retroalimentación.

Todo esto influye notablemente en las relaciones laborales dentro de las empresas y la adecuada comunicación puede lograr un buen resultado en éstas.

El logro de la planeación, análisis y dirección de relaciones laborales se logra a través de la adecuada comunicación , por tanto, en los términos más generales posibles, ésta implica un emisor, un canal, un mensaje, un receptor, una relación entre el emisor y el receptor, en efecto, un contexto en el que se produce la comunicación y una gama de cosas a las que se refieren los "mensajes".

Algunas veces los creadores de modelos de comunicación de relaciones laborales se refieren a dos procesos adicionales, el de "codificar" ( por parte del emisor del modelo ) y el de "Descodificar" ( por parte del receptor ).

Codificar significa que el mensaje es traducido a un idioma o código adecuado para los medios de transmisión y los destinatarios pretendidos.

La descodificación se refiere a la re-traducción del mensaje con el fin de extraer su significado.

En muchos modelos se utiliza el concepto de feed-back ( realimentación o retroalimentación ). Ya que en la planeación de las relaciones laborales es de suma importancia para lograr los resultados esperados y corregir los errores.

Todo esto nos llevará a una moderna planeación de relaciones laborales; en gran medida esto exige implantar sólidas políticas de recursos humanos para lograr que se mantengan los círculos de comunicación efectivos, proporcionando canales adecuados para las quejas y buscando que los supervisores del primer escalón trabajen con justicia y comprensión hacia sus empleados.

Exigir políticas de compensación equitativas, planeación realista de carreras\*\* y un buen programa de apreciación y consejo, nos ayudarán a tener dentro de la empresa una dirección de relaciones laborales adecuada por medio de una buena comunicación, es importante ya que si llegara a existir dificultades con los trabajadores o el sindicato, esto nos puede traer una grave consecuencia, la huelga.

---

\*\* La planeación de carreras consiste en proporcionar oportunamente la lista de posiciones apropiadas a las cuales el hombre puede moverse cuando él esté listo, y no en adivinar con la bola de cristal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Anguiano Rodríguez Guillermo. Las relaciones sindicales ante la insurgencia sindical, 1era. edición 1985. Ed. Trillas, México p.p. 133-150.
- (2) Hyman. Las relaciones laborales , 2da. edición 1989. De. Trillas, México.
- (3) Walker. La administración de las relaciones laborales , 1 era edición 1988. Ed. Mc Graw Hill, México .

## IV. ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

El fenómeno laboral nace y adquiere sus características en el campo de las relaciones humanas, como consecuencia de la convivencia social que no es sino el complemento de la persona en su concepto integral.

La organización que surge, así como función laboral de producción o distribución, significa la presencia natural de la combinación de los intereses del hombre. Por una parte, que se coordinan dentro de la especialización del trabajo, y por otra, de los distintos elementos de esa organización y aportación recíproca.

Se considera que la institución o estructura orgánica en la que únicamente se puede dar la relación laboral que es materia del derecho del trabajo, representa lo que en sociología se denomina individualidad colectiva, sujeto colectivo o sociedad intermedia ( las que existen entre el individuo y el gobierno ), la cual, por nacer de manera espontánea debido a las necesidades propias del ser humano, constituyen una institución natural con características constitutivas perfectamente configuradas.

“La relación de trabajo es dinámica. Ya que la esencia de esta relación constituye uno de los problemas básicos de la disciplina”(1). Con esta investigación se refiere a la relación entre trabajador y patrón.

La esencia de la relación de trabajo con el paso del tiempo y de acuerdo con las circunstancias económicas, particularmente cuando rigen convenios colectivos, va transformando las condiciones de la relación de trabajo.

En algunas ocasiones lamentablemente, la mejoría de las condiciones de trabajo sólo deriva de la alza de los salarios mínimos. En otras ocasiones es la propia voluntad de las partes, más en un acto individual del patrón que en una exigencia laboral la que determina una modificación de las condiciones, sino existen contratos colectivos, se da por la vía de ascenso o sólo de aumento de sueldo.

La organización de las relaciones laborales se concreta a través de los planes, por medio de los que se preparan y disponen unos recursos para alcanzar los objetivos .

Se incluyen tanto los recursos humanos como los físicos, es decir, condiciones laborales, localización y recursos financieros. Esto significa la división de responsabilidades y su asignación a cada individuo que responderá de llevar el asunto correctamente.

Existe una buena organización de las relaciones laborales cuando a cada miembro del departamento, ya seleccionado por su competencia, se le asigna un cometido definido y un tiempo para llevarlo a cabo. El cometido está dentro de su capacidad.

El debe de saber qué es lo que tiene que hacer, cómo lo debe hacer y cuándo lo tiene que hacer, está provisto de los medios necesarios para llevar a cabo el trabajo que se le encargó. Esto incluye los materiales adecuados, el equipo adecuado, la asistencia competente y la supervisión adecuada, una dirección comprensiva, unos medios adecuados, unas buenas condiciones de trabajo y una buena organización de las relaciones laborales tomando en cuenta de la misma forma a ambas partes (patrón-sindicato), se combinan

para crear una situación ideal para alcanzar el resultado deseado dentro de este departamento.

## **4.1 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE RELACIONES LABORALES**

Comprender el significado y el propósito de la buena organización interna de las relaciones laborales dentro de la empresa es una cosa. Establecer y mantener una efectiva organización de las relaciones laborales es otra. Sin embargo, existen, algunos principios bastante claros que pueden utilizarse en el planteamiento de una organización de las relaciones laborales:

### **A) ESTABLECER OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El primer paso en el planteamiento de una organización de las relaciones laborales es el de establecer con precisión cuáles son los objetivos de este departamento.

Una vez que hayan sido formulados estos objetivos, se pueden tomar decisiones sobre el personal necesario para alcanzar tales objetivos.

### **B) ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Aunque el gerente del departamento de relaciones laborales o en su caso el departamento de recursos humanos , (ya que muchas empresas manejan dentro de este departamento las relaciones laborales de la empresa); tienen sobre sí la responsabilidad final por la gerencia de la empresa en el área

de relaciones laborales, es obvio que no se puede realizar todo el trabajo por sí mismo.

De hecho, el gerente eficaz no permite que su jornada de trabajo se vea obstaculizada por detalles mínimos. Dedicar su tiempo a las decisiones principales en el ámbito laboral, a la planificación para el futuro de la organización de las relaciones laborales dentro del departamento, a escuchar las sugerencias de los órganos internos y a hacer frente a problemas especiales e imprevistos de carácter importante.

Esto exige, desde luego, la delegación en otras de las funciones que sean posibles. Mientras se haya previsto el control adecuado, todo menos el grado más alto de responsabilidad puede ser delegado con seguridad.

### **C) OBTENCIÓN DE PERSONAL CAPACITADO**

No se puede establecer ni mantener ninguna organización de relaciones laborales sin un equipo de personal bien capacitado. En consecuencia, la construcción de una buena organización debe incluir el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal obrero, intermedio (supervisores, encargados) y gerentes.

La primera tarea es la de seleccionar la persona apropiada para cada caso. Sin embargo, es aún más importante capacitar a cada persona para que realice lo más eficientemente posible la misión que se le ha encomendado.

La función de capacitación se debe realizar en todos los niveles de trabajo, durante ésta, para lograr un puesto aún más alto o un crecimiento de forma horizontal dependiendo si es una estructura chata. Ésta es la única

manera de hacer frente a las necesidades del personal que producen continuamente las situaciones cambiantes de una organización de las relaciones laborales.

Para el caso de la organización de las relaciones laborales es aconsejable que se realice por medio de la : Organización de las relaciones laborales por el comité.

## **4.2 ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES POR EL COMITÉ**

La idea fundamental de la organización de las relaciones laborales es la de que varios individuos que forman un comité al ver un asunto desde diferentes puntos de vista tomarán una decisión mejor que la que lo haría una sola persona.

Los comités pueden ser de asesoramiento o gerenciales. La función del comité de asesoramiento consiste simplemente en aconsejar e investigar los hechos, pero no tiene autoridad para obligar a la acción o sea sin facultad de ejecución.

Por el contrario, el comité gerencial posee autoridad para que sus planes y órdenes se cumplan. Tal comité está integrado por un grupo de personas, constituido formalmente para sustituir a un individuo del comité como control de la organización de las relaciones laborales.

## **A) VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES POR COMITÉ**

La estructura de comités tiene la ventaja de permitir la participación de varias personas en la realización de la política de las relaciones laborales dentro de la empresa y de las decisiones de funcionamiento.

La ventaja será aún mayor si el comité está compuesto por personas que más tarde tendrán la responsabilidad directa de la realización del trabajo.

Por lo menos, comprenderán las razones en las que se basa una nueva política de relaciones laborales y tomarán con mayor entusiasmo cualquier decisión que les afecte.

Se supone también que una decisión que combina las opiniones de varias personas será mejor que la adoptada por un solo individuo. Ciertamente, las decisiones tomadas por un comité evitan el elemento personal que está siempre unido a la decisión tomada por una sola persona.

## **B) DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES LABORALES POR COMITÉ**

La objeción principal de una organización por comité es que varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola. También, a no ser que el gerente mantenga un orden preestablecido, es probable que se pierda el tiempo en discusiones inútiles.

En consecuencia, las decisiones importantes pueden ser retenidas en el seno del comité hasta que se haya pasado el momento de actuar. Algunas

veces existirán dos puntos de vista en oposición sustentados por los miembros del comité. Entonces una decisión de éste será, probablemente, un compromiso entre los dos puntos de vista. Este compromiso puede ser totalmente ineficaz, mientras que una acción vigorosa adoptada por cualquiera de las partes de las dos posturas señaladas podrían haber producido resultados satisfactorios dentro de los problemas laborales ya sea entre el patrón y el trabajador o entre el sindicato y la empresa.

De la discusión anterior resulta evidente que la complejidad de la organización de las relaciones laborales de algunas estructuras es enorme. Igualmente, es sorprendente la simplicidad de otras; sin embargo, en un análisis final se puede obtener la conclusión de que una organización de las relaciones laborales consiste en unos empleados que realizan el trabajo, que son supervisados por gerentes o jefes y que éstos son responsables del éxito o fracaso de sus unidades respectivas.

### **4.3 LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS RELACIONES LABORALES**

Para la administración de las relaciones laborales deben incluirse los siguientes elementos:

- a) Un carácter contingente para permitir la constante renovación de las relaciones laborales en la medida que el progreso lo vaya requiriendo;
- b) Un carácter progresista que impulse el avance legislativo en materia de relaciones laborales;

c) Un carácter reglamentario que no se vea reducido, como ocurrió durante un largo periodo, al control de las relaciones laborales y a la reglamentación de situaciones profesionales estrictas, sino que regule toda la vida laboral mediante una planificación de conjunto y ofrezca múltiples soluciones a diversas situaciones.

d) Un carácter privado en cuanto al impulso de mayor número de servicios industriales y comerciales;

e) Un carácter concreto en el orden reglamentario a fin de atender, en primer término, las necesidades de la empresa, y, en segundo, la rama de actividades de las relaciones laborales.

En el ambiente externo, la administración pública de las relaciones laborales debe atender a las disposiciones generales de todo el aparato administrativo del cual forma parte y conservar las relaciones que entre sí deben guardar los organismos del Estado.

Pero, en el ambiente interno, su organización y estructura le impiden imponer su voluntad y realizar actos de autoridad en contra de los particulares.

Debe llamar a éstos para que de manera concertada se formulen declaraciones y, al mismo tiempo, se reconozcan deberes que puedan hacerse efectivos en contra de los obligados.

Características de los actos internos de organización administrativa de las relaciones laborales, deben ser su eficacia y su capacidad, para evitar que se produzcan efectos jurídicos reales en los propios particulares.

La administración de las relaciones laborales debe organizar sus propios métodos y sistemas, y resolver problemas que en el fondo le atañen aunque parezcan pertenecer a otras fuentes de acción.

"La organización colegiada es fundamental en la función administrativa laboral, ya que ayuda a resolver de forma tripartita los problemas que se presenten."(2)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Buen L., Néstor de. Derecho del trabajo. Ed. Porrúa, 1era. ed. México 1974, p.p. 571.
- (2) Barajas Montes de oca, Santiago. Conceptos básicos del derecho del trabajo. Ed. Fondo de cultura económica, 1era. ed. México 1995, p.p. 260.

## V. RELACIONES LABORALES A FUTURO

### 5.1 LAS PERSPECTIVAS DEL FUTURO DEL MUNDO DEL TRABAJO

Los nuevos condicionamientos socioeconómicos suponen para el mundo del trabajo la interrupción de las nuevas tecnologías. Esto de acuerdo a la incorporación de estas técnicas revolucionarias a las relaciones de producción, lo que, por otro lado, ha sucedido siempre.

Sabido es que el derecho del trabajo nace para responder a las exigencias de una sociedad para cuyas relaciones de producción los arrendamientos del Código civil se mostraban insuficientes.

Si bien es cierto que las primeras manifestaciones reguladoras del mundo laboral tuvieron por finalidad la protección de las mujeres y de los niños en cuanto a sus condiciones de trabajo, inmediatamente se aceptó la idea de que el núcleo de la disciplina que se estaba formando lo había de constituir la regulación de las nuevas relaciones de producción. Dicho núcleo lo constituyó una nueva institución jurídica, el contrato del trabajo, y, a partir de ella, se estructura todo el derecho del trabajo (Relaciones Laborales).

Parecía que, en un principio, y dadas las condiciones en que el trabajo llegó a prestarse al inicio de la revolución industrial, el derecho del trabajo estuvo presidido por la idea del proteccionismo de los trabajadores, consecuencia de las reivindicaciones de lo que política y genéricamente se llamó "movimiento obrero".

Era la izquierda y sus pensadores quienes presionaban para que el conflicto de clases que planteaba las nuevas relaciones de producción se resolviera en favor de los representados por el movimiento obrero.

Con ello se llegó a identificar el derecho del trabajo con el derecho obrero, aunque ello estuviera alejado de la realidad, hay opiniones autorizadas respecto de que el derecho del trabajo, si no es favorecedor de los intereses de la clase empresarial, al menos ha servido durante mucho tiempo para atemperar las reivindicaciones obreras.

Pero, con el tiempo, la línea proteccionista continúa por el derecho del trabajo, vía la consolidación legal de las reivindicaciones obreras, ha culminado en un estadio calificado por la derecha como de excesivo "garantismo legal" de imposible mantenimiento.

Es una nueva manifestación del conflicto social entre izquierdas y derechas, entre trabajadores y empresarios, que por ahora parece decantarse en favor de las últimas.

En efecto, la incidencia de las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo, como se ha dicho, perfilan unas nuevas características de las relaciones de producción, con un fuerte impacto sobre el empleo.

El problema es que las consecuencias sociopolíticas son de muy alto costo para las clases trabajadoras, principalmente en forma de disminución del empleo y la consecuentemente formación de un tercio de población marginal.

La investigación sobre esas consecuencias y las referidas a las soluciones de política económica sobre las mismas, llevarían demasiado lejos y nos alejarían de los fines aquí propuestos.

## 5.2 LA FUNCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

En muchas organizaciones constituye un campo especial las relaciones laborales que funcionan con independencia de las demás actividades del personal, excepto cuando éstas atraen la atención del sindicato, como reclamaciones o como demandas durante la negociación del contrato.

Muchas veces, los tratos con el sindicato se enfocan de un modo formal y legal. Si el problema no queda resuelto en un nivel determinado, el sindicato puede apelar a la Junta de Conciliación y Arbitraje, y hasta exigir el concurso de un árbitro.

La función del departamento de Relaciones Laborales consiste en ayudar a la empresa a aplicar las reglas y procedimientos para resolver determinadas reclamaciones. Por esto, es importante que no se limite a hacer interpretaciones legales, y, por el contrario, trate de asistir a los jefes intermedios para que no se produzcan las quejas.

En principio, sus esfuerzos se encaminan, sobretodo, a informar a los supervisores acerca de lo permitido y prohibido, de las estipulaciones de los nuevos contratos y de los acuerdos laborales. En efecto, los mandos intermedios necesitan su ayuda para encausar los problemas de relaciones humanas, de modo que puedan evitar cualquier ocasión de reclamaciones.

Ahora bien, para estudiar las relaciones laborales a futuro, es necesario conocer sus antecedentes que a continuación mencionaremos.

Las cruzadas de los años cuarenta para sindicalizar a las empresas y pelear contra la explotación de la empresa ya no tendría razón de ser en los próximos años.

El espíritu de cruzada contra la empresa de las primeras épocas ha desaparecido cuando se tienen salarios justos, enormes prestaciones, seguridad en el trabajo, posibilidad de cooperar y participar con la empresa.

Inclusive las posibilidades de negociación por salario son ahora más fáciles pues se llega a acuerdos en donde el salario es movido automáticamente y por computadora ajustándose a la inflación, a la calidad y cantidad de trabajo de los trabajadores.

Estamos viviendo en la era posindustrial y hay dimensiones de cambio a futuro que afectarán el papel de los sindicatos y de las relaciones laborales.

Primero, la propiedad y la autoridad cambiarán radicalmente y será difícil identificar ¿quién es el dueño o quién se beneficiará con las utilidades ?.

Con la pulverización de las acciones, las constantes fusiones, la nacionalización de muchas empresas, cada vez, es más difícil ésta identificación.

Además de lo anterior, los gerentes profesionales serán cada vez más entrenados en lo que se llama " dirección humanística ", para dirigir, motivar, entrenar y comunicarse y obtener resultados de sus gerentes.

El desarrollo tecnológico eliminará a mucha gente de labores especializadas, realizándose muchas de ellas automáticamente. Los técnicos,

programadores de computadora y analistas de sistemas están hoy reemplazando a los trabajadores especializados.

Cada vez será menos necesaria la contribución personal del esfuerzo físico y sudor para fabricar productos, los hijos de los trabajadores de nuestra época más educados y sofisticados tomarán estos puestos y cambiarán del nivel obrero a puestos más elevados.

### **5.3 EL PROBLEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

Un negocio o industria puede ser considerado como un conjunto integrado, o como un organismo social, en el cual hay una continuidad de actividades y un proceso constante de adaptación al cambio.

Este proceso de adaptación es tan externo como interno. Todo negocio exige y funciona dentro del conjunto del medio económico social, del cual es una parte. Funciona dentro de un medio económico dado y necesita sobrevivir como una unidad económico funcional. Debe ajustarse al impacto de cambios económicos, de perfeccionamientos técnicos, de controles gubernamentales y legales, de la fuerza de actitudes y opiniones públicas, y de todos los otros factores que actúan dentro de la sociedad.

Para satisfacer estas demandas externas, económicas y sociales, un negocio o industria necesita mantener una organización interna bien integrada.

Ninguna empresa económica puede sobrevivir durante largo tiempo si su estructura interna es titubante e ineficiente. Cuando las disputas y los conflictos industriales comienzan a absorber la mayoría de las energías de los empleados

en todos los niveles de una organización, ya no ésta en posición para enfrentarse y resolver los problemas del medio más amplio del que forma parte.

En relación con esto, el problema de la integración interna de una organización es muy semejante al de la integración de la personalidad.

Una persona individual puede considerarse integrada cuando puede abordar los problemas de la realidad sin sentirse impedida o embarazada por conflictos internos.

Es evidente, después de estas observaciones, que uno de los problemas más importantes que la gerencia afronta es el de conseguir suficiente cooperación y trabajo en equipo en la organización, de modo que las energías y recursos personales de los directivos y empleados de base no se malgasten en conflictos, sino que sirvan al impulso constructivo de la empresa, logrando que se ejecute el trabajo.

La verdad de esta afirmación se demuestra por la convicción de muchos altos directivos de que la fuerza de una organización descansa en sus personas, no en sus sistemas, tecnologías, procedimientos o recursos de capital.

Una empresa que puede unir a su personal en un equipo leal y cooperador puede sostener frente a toda competencia y puede resistir las agresiones de los cambios económicos y sociales.

El General Robert E. Wood reconoció la importancia de lo que hemos expuesto cuando dijo: " Aunque los sistemas son importantes, nuestra mayor confianza debe depositarse en los hombres, mas bien que en los sistemas. Si ingeniamos un sistema muy complicado de comprobaciones y controles, será tan solo cuestión de tiempo la destrucción de la iniciativa y autoconfianza de

nuestros mandos y nuestra organización se convertirá en una inmensa burocracia”(1)

## 5.4 EL POSIBLE SISTEMA DEL FUTURO DERECHO DEL TRABAJO

Nunca fue fácil la función de augurar el futuro, aquí se trata de llevar a cabo el diagnóstico del posible futuro del DT (derecho del trabajo) de matiz decididamente positivo, por cuanto se pretende ofrecer una nueva y renovada perspectiva de un ordenamiento jurídico que en gran parte empieza a mostrarse obsoleto.

En cuanto al derecho del trabajo en el cual tiene sus bases las relaciones laborales, se ha hablado de tres posibles salidas a su actual situación:

- \*Su desaparición

- \*Su mantenimiento como derecho especial con acentuación de su especificidad y

- \*Su disolución en un derecho común renovado.

Su desaparición se vería como improbable basada en razones de escaso peso específico. El alto grado de complejidad de las relaciones laborales, cada día más acentuado, no avala su no desaparición, sino más bien apoya, al menos, su renovación.

En efecto, la complejidad de las relaciones laborales pretende ser alcanzada por la regulación positiva, produciéndose así la gran asistematicidad del ordenamiento.

También se habla de razones sentimentales, porque siendo el DT el resultado de luchas y sacrificios sin cuento, no es plausible que la clase trabajadora renuncie a todo ese acervo que forma parte de su patrimonio y de su cultura.

El problema no está en el ejercicio de la voluntad que tenga que realizar la clase trabajadora al respecto, sino en que los nuevos fenómenos que inciden en las relaciones de producción, las configuran con perfiles también nuevos y hacen posible la validez del derecho positivo.

Sin mayores detalles, piénsese por ejemplo en el cada vez menor peso específico de los sindicatos, prácticamente anulados en los países de gobiernos conservadores y a duras penas sostenidos por los gobiernos progresistas.

Si el DT se aferrase a continuar subsistiendo como derecho especial que es actualmente, cada vez aumentaría la complejidad de su entramado normativo.

Se apuesta finalmente por la constitución de un derecho común del trabajo, solución ésta que tiene todos los vicios de resultar acertada. Se insiste en el fenómeno de la comunicación del derecho especial, ello tiene lugar a virtud de la fuerza expansiva del propio derecho especial que va poco a poco desbordando el ámbito que constituyera su origen.

Sucede que el derecho especial desaparece, no como derecho, sino como especial, acaecimiento que se produce a la hora de su triunfo, porque ya se ha cumplido su misión histórica de derecho común renovado o de derecho común del futuro.

Lo que en un tiempo fueron zonas grises, se van clareando, van desapareciendo las diferencias de tratamientos entre trabajadores dependientes e independientes y unos y otros reclaman trato análogo para sus situaciones análogas.

Las coordenadas del nuevo DT, podrían centrarse en los tres puentes siguientes:

1. Consideración del mismo como el ordenamiento jurídico regulador de las relaciones de producción de bienes y servicios, mediante la disolución en su ámbito objetivo de todos los contratos de actividad;
2. Extensión de su ámbito subjetivo a todo tipo de trabajadores que desarrolle una actividad productiva, fueren cuales fueren las características de las mismas, y fueren aquellos dependientes o independientes.
3. Mantenimiento de su carácter centrado fundamentalmente en la garantía de una jurisdicción sumaria y gratuita.

## **5.5 ELEMENTOS DE UNA NUEVA POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES**

1. Observación de los términos del contrato colectivo de trabajo y del Código de Trabajo, hasta en sus más insignificantes detalles.
2. Llevar los asuntos al ministerio de trabajo y a los tribunales (Junta de Conciliación y Arbitraje) sólo cuando todos los hechos estén a favor de la compañía, a fin de que las posibilidades de una victoria para el sindicato fueran mínimas. Si la compañía estuviera equivocada se accedería de inmediato; ofreciéndole al sindicato la menor cantidad de posibilidades de explotar una victoria obtenida con gran esfuerzo.

3. Aquellos trabajadores que presenten sus quejas acompañados por representantes del sindicato, recibirían sólo lo que el contrato o el Código estipularan.

4. La administración de las relaciones laborales se centralizará, y se iniciará un programa de adiestramiento para supervisores, que incluirá el estudio del Código de Trabajo ( Ley Federal del Trabajo )y el contrato de la empresa. A los supervisores se les dirá que si en alguna oportunidad tienen alguna pregunta con respecto a las medidas apropiadas que deberían tomar, se tendría que consultar con el departamento de relaciones laborales.

Se les informará que cuando tengan la razón recibirán un fuerte respaldo de la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Boris Emmet y J. E. Jeuck. Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck & company (Chicago, University of Chicago Press, 1950) p.p. 371.

## VI. PROPUESTA

La investigación que se mostró en los capítulos anteriores tiene un propósito definido: Contribuir a orientar con la dirección de las relaciones laborales en la empresa.

A nadie se ocultará lo que el proyecto tiene de ambicioso. Quizás muchas veces quedemos por debajo de nuestros deseos. Pero estamos seguros de que, incluso a este precio, el esfuerzo vale la pena.

Entre los problemas así aludidos, uno de los más importantes es la formación de dirigentes laborales y sindicales.

Se acabaron los tiempos en que en la empresa bastaban los años de experiencia en el departamento de relaciones laborales o en el departamento de recursos humanos, para llegar a ser un buen gerente.

Pero, sobre todo, lo que importa decir es que esto nos enfrenta con una grave responsabilidad. Sería imperdonable, por ignorancia o negligencia, caer en las mismas piedras en que otros ya tropezaron, abrir llagas que ya es posible evitar.

Por tanto, el papel del gerente del departamento de relaciones laborales juega un papel vital en las decisiones que toma, ya que estas influyen de manera directa con la empresa.

Claro está, que en todo esto hay un segundo jugador muy importante, como es el sindicato, y cada vez logra ponerse más de acuerdo con el representante de la empresa o con el gerente de relaciones laborales, ya que

los dos lo único que desean es que todos los acuerdos se resuelvan de la mejor manera y tomando en cuenta los intereses bilaterales que existen y sin ningún problema.

En todo caso, cuando existe un problema laboral dentro de la empresa, el gerente de relaciones laborales trata de enderezar el desarreglo y platicar con el sindicato sobre los puntos en desacuerdo, de tal forma que, todo se resuelva convenientemente y en las mejores condiciones para ambas partes.

Por otra parte, con una adecuada información sobre temas laborales, lógica, ecuanimidad, planeación, organización y siendo un buen negociador se podrá lograr en la mayoría de los casos una adecuada dirección de relaciones laborales dentro de la empresa.

Por lo que se propone, tener un modelo de relaciones laborales a seguir dentro de la empresa y tratar de implementarlo y llevarlo a cabo. Donde estén en forma tripartita (empresa-sindicato-trabajador) de acuerdo, se utiliza de forma chata ya que de esta manera todos están en la misma línea de relación y ninguno tiene más jerarquía que el otro.



- ==== Buenas Relaciones
- Regulares Relaciones
- Malas Relaciones

Un modelo ideal para las relaciones laborales sería aquel en que ambas partes logran sus objetivos más importantes.

Las relaciones de equilibrio de dos líneas de fuerza, entre todos los elementos, nos dicen que hay armonía y una doble lealtad de los trabajadores hacia su sindicato y hacia su empresa, cuando los objetivos son afines, lo cual constituye la parte medular de este modelo.

La empresa y el sindicato se apoyan recíprocamente para lograr los objetivos en una relación de adulto a adulto; reconocen, ambas partes, que la fuerza de uno y otro no son conflictivas, porque ambas partes quieren en principio lo mismo: el crecimiento y prosperidad de la empresa, del sindicato y de sus trabajadores.

## CONCLUSIONES

Para que una empresa pueda llevar una adecuada dirección de relaciones laborales, debe ser capaz de tener un modelo o sistema laboral, así como la adecuada organización de este departamento, que le permita manejar todos los conflictos laborales en las mejores condiciones, tomando en cuenta los objetivos de la empresa y los intereses obrero-patronales.

Como conclusión de esta investigación se llegó a una propuesta, donde se sugiere un modelo de relaciones laborales a seguir dentro de las empresas, para lograr el equilibrio entre los diversos intereses de los patronos-obreros-sindicales. El cual será de gran utilidad en la empresa y así poder contar con una organización laboral competente y adecuada a las presiones internas como externas y el desarrollo y resolución de éstas.

Está diseñado de forma sencilla para que puedan apreciar con claridad el tipo de relaciones a seguir entre empresa-obrero-sindicato dentro del departamento de relaciones laborales o en su caso en el de recursos humanos si es ahí donde se llevan todos los conflictos laborales.

El resultado final de la dirección de personal mencionado en el capítulo III de esta investigación se traduce en la propuesta de un modelo de relaciones laborales como ya se mencionó anteriormente, junto con recomendaciones o pasos a seguir para lograr estos objetivos.

El departamento de relaciones laborales debe estar consciente de lo importante que es, la implementación de un nuevo modelo o sistema laboral, y realizarlo permanentemente, así como irlo renovando con el transcurso del tiempo, para no ocasionar que en un momento dado sea obsoleto.

Logrando una estabilidad en la empresa y más específicamente en el departamento de relaciones laborales, junto con la satisfacción del personal.

Si la empresa logra seleccionar al gerente idóneo para el área laboral, es seguro que éste logrará excelentes resultados, tomando en cuenta el apoyo de la dirección general, así como la oportuna intervención del departamento de relaciones laborales en cualquier conflicto laboral, para darle el debido seguimiento y desarrollo a estos casos y lograr resultados satisfactorios para la empresa.

Una empresa que cuente con una organización y dirección adecuada en el área laboral, jamás bajara su rendimiento y buen ambiente de trabajo; es por eso que, tener buenas relaciones con el sindicato y los trabajadores, logrará niveles más altos de productividad.

Así como el logro de una buena negociación del contrato colectivo de trabajo y de relaciones laborales estables, arrojarán un nivel de trabajo alto y productivo, tanto para la empresa como para el trabajador.

Y aunque es difícil lograr que todas las empresas tengan la adecuada dirección laboral, por lo menos deben tener fuertes y pacíficas relaciones con el sindicato contratante.

Por último, una buena planeación y dirección del departamento de relaciones laborales constituye la mejor garantía de que la resolución de conflictos y el seguimiento de éstos será lo mejor para la empresa, y eso proporcionará la estabilidad, prestigio y éxito de las empresas, ya que la imagen ante la sociedad repercute notoriamente en la empresa.

Nunca olvidemos que el último recurso que la empresa va a tratar de evitar es, el que los trabajadores se vayan a huelga u ocasionen disturbios laborales, que afecten la productividad de la empresa junto con su imagen.

Por ello, surgió la inquietud de analizar el desarrollo de las relaciones laborales dentro de la gran industria para definir estrategias de dirección y eficientar éstas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anguiano Rodríguez Guillermo. Las relaciones Sindicales ante la insurgencia sindical. Ed. Trillas. 1era. ed. México, 1985 pág. 133-150
- Caple, Jim; R. Buckley. La formación, Teoría y Práctica. Ed. Díaz de Santos, S.A. 2a. ed. México, 1991 pág. 102
- De la Lama Müller, Enrique. Dirección de relaciones laborales. Ed. Trillas. 2a. ed. México, 1986 pág. 11-16
- Díaz Torres. Administración de prestaciones. Ed. ECASA. 2a. ed. México, 1991 pág. 41-45
- E. Waltón, Richard. Conciliación de conflictos. Ed. SITESA. 2a. ed. México, 1988 pág. 55
- Fournies, Ferdinand. Técnicas de Dirección de personal. Ed. McGraw -Hill. 1a. ed. México, 1992 pág. 11
- H. Vroom, Victor; L. Deci, Edward. Motivación y alta Dirección. Ed. Trillas. 4a. ed. México, 1992 pág. 339
- Heinz Wehrich, Harold Koontz. Elementos de administración. Ed. McGraw-Hill. 5a. ed. México, 1992 pág. 97
- Knowles H., William. Principios de dirección de Personal. Ed. Rialp. 2da. ed. Madrid, 1965 pág. 133-148, 258-272
- Líker, Resis; Gibson Likert, Jane. Nuevas formas para solucionar conflictos. Ed. Trillas. 1a. ed. México, 1986 pág. 9
- Méndez José silvestre. Problemas Económicos de México. Ed. McGraw -Hill. 3era. ed. México, 1992 pág. 72-86
- Mintzberg, Henry. Mintzberg y la Dirección. Ed. Díaz de Santos, S.A.. 1a. ed. México, 1991 pág. 27 y 49
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Ed. LIMUSA. 20a. ed. México, 1991 pág. 67

- Trueba Urbina, Alberto, Trueba Barrera, Jorge. Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa, S.A.. 43a. ed. México, 1980 pág. 174 y 183
- Valdivia Guzmán Isaac. La sociología de la empresa. Ed. Jus México. 16a. ed. México, 1992 pág. 40-43

*Servitesis*

OTRA OPCION PARA SU TESIS

**615-18-61**

AV. MEXICO 2210  
(CASI ESQUINA CON AMERICAS)