

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. ¹⁵
INCORPORACION No. 8727-02 A LA ^{2es.}
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Importancia del Administrador como
Mediador en las Negociaciones Colectivas,
dentro de las Empresas Restauranteras de
la Ciudad de Uruapan, Mich."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Liliana Martínez Alvarado

ASESOR:

Teresa Rodríguez Corona



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

263150



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTO.

A Dios.

Por la oportunidad que me ha dado de vivir, por mi familia y mis amigos que en momentos difíciles me han apoyado y ayudado a salir adelante; porque me ha dado una vida muy bella y llena de oportunidades, las cuales me han ayudado a alcanzar la mayoría de las metas que me he trazado entre las cuales una muy importante es ésta que ahora estoy logrando.

A la vida.

Por lo tropiezos y desilusiones que ha puesto en mi camino ya que estos me han ayudado a levantarme con más fuerza renaciendo siempre como una persona más íntegra y más madura, encontrando cada vez más a mi Cristo interno.

Deseo dedicar este trabajo, el cual es una meta alcanzada a través de muchos esfuerzos y sacrificios, a las personas que más admiro y quiero, a mis Padres a quienes les quiero expresar las siguientes palabras.

A MI PADRE, RAFAEL MARTINEZ F.

Tú has sido siempre mi guía y mi luz, mi modelo a seguir. Siempre te he admirado por la forma en que has luchado a través de la vida para salir adelante, por tu entereza por ser cada día mejor tratando siempre de educarnos de la mejor manera. Por todo esto y más te doy las gracias y te digo que te quiero más de lo que te imaginas y de lo que a veces pueda yo expresar.

A MI MADRE, GUILLERMINA ALVARADO T.

Eres una persona admirable por tu fuerza interna que posees ya que siempre en cualquier problema tú has estado ahí y te has preocupado por mí, enseñándome a enfrentar la vida. Gracias por la paciencia que siempre me has tenido y por el amor correspondido que siempre me has demostrado a pesar de todo, te quiero mucho.

**GRACIAS A LOS DOS POR APOYARME SIEMPRE EN LAS
DECISIONES QUE HE TOMADO.**

INDICE GENERAL.

INTRODUCCION GENERAL	1
-----------------------------	----------

CAPÍTULO 1.

SEMBLANZA DE LA SITUACION DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS EN URUAPAN, MICHOACÁN.

1.1.- LA CIUDAD DE URUAPAN.	4
1.2.- BREVE SEMBLANZA ECONÓMICA.	5
1.3.- SECTOR TURISMO.	6
1.4.- EMPRESAS RESTAURANTERAS.	6
1.4.1.- DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO QUE PRESTAN.	7

CAPÍTULO 2.

LOS SINDICATOS EN MÉXICO.

2.1.- HISTORIA DE LOS SINDICATOS EN MÉXICO.	9
2.2.- DEFINICION DE SINDICATO.	18
2.2.1.- DIFERENCIA ENTRE SINDICATO Y COALICIÓN.	18
2.3.- TIPOS DE SINDICATOS.	19
2.3.1.- SINDICATOS GREMIALES.	19
2.3.2.- SINDICATOS DE EMPRESAS.	20
2.3.3.- SINDICATOS INDUSTRIALES.	20
2.3.4.- SINDICATOS NACIONALES DE INDUSTRIA.	20
2.3.5.- SINDICATOS DE OFICIOS VARIOS.	21

2.4.- REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN SINDICATO.	21
2.5.- ESTATUTOS DE LOS SINDICATOS.	22
2.6.- DISOLUCIÓN DE LOS SINDICATOS.	24

CAPÍTULO 3.

RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

3.1.- DIFERENCIAS ENTRE RELACIONES COLECTIVAS Y RELACIONES INDIVIDUALES.	25
3.2.- CONTRATO COLECTIVO.	26
3.3.- ELEMENTOS DEL CONTRATO COLECTIVO.	27
3.4.- CLÁUSULAS DEL CONTRATO.	28
3.4.1.- CLÁUSULA DE ADMISIÓN.	29
3.4.2.- CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN.	29
3.5.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO.	29
3.6.- IMPORTANCIA DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL EN LAS RELACIONES COLECTIVAS DEL TRABAJO.	30
3.7.- MODIFICACIÓN COLECTIVA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.	32
3.8.- SUSPENSIÓN COLECTIVA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.	33
3.9.- TERMINACIÓN COLECTIVA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.	33
3.10.- CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO.	34
3.10.1.- CONCEPTO DE CONFLICTOS COLECTIVOS.	34
3.10.2.- TIPOS DE CONFLICTOS.	34

3.10.2.1.- CONFLICTOS INDIVIDUALES.	35
3.10.2.2.- CONFLICTOS COLECTIVOS.	35
3.10.2.3.- CONFLICTOS JURÍDICOS.	35
3.10.2.4.- CONFLICTOS DE ORDEN ECONÓMICO.	36
3.11.- HUELGA.	36
3.11.1.- CONCEPTO DE HUELGA.	36
3.11.2.- CLASIFICACIÓN DE LA HUELGA.	37
3.11.2.1.- HUELGA EXISTENTE.	37
3.11.2.2.- HUELGA INEXISTENTE.	37
3.11.2.3.- HUELGA LÍCITA.	38
3.11.2.4.- HUELGA ILÍCITA.	38
3.11.3.- OBJETIVOS DE LA HUELGA.	38
3.11.4.- ETAPAS DE LA HUELGA.	39
3.11.5.- TERMINACIÓN DE LA HUELGA.	40
3.12 CUADRO SINÓPTICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.	41

CAPÍTULO 4.

IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LAS RELACIONES COLECTIVAS.

4.1.- CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA.	43
4.2.- CONFIGURACIONES DE LA NEGOCIACIÓN.	44
4.2.1.- NEGOCIACIÓN HORIZONTAL.	45
4.2.2.- NEGOCIACIÓN INTERNA.	45
4.2.3.- NEGOCIACIÓN VERTICAL.	46
4.2.4.- NEGOCIACIÓN EN PRIVADO.	46

4.3.- NEGOCIACIONES MULTILATERALES.	47
4.3.1.- NEGOCIACIÓN TRILATERAL.	47
4.3.2.- NEGOCIACIÓN CUADRILATERAL.	48
4.3.3.- NEGOCIACIÓN HIDRALATERAL.	48
4.4.- TEORÍA S Y A.	49
4.5.- MÉTODO BOULWARISMO.	50
4.6.- OPOSICIÓN DE LA EMPRESA AL SINDICATO.	51

CAPÍTULO 5.

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

5.1.- ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LÍDERES SINDICALES DE EMPRESAS RESTAURANTERAS.	52
5.2.- ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A DUEÑOS Y/O ACCIONISTAS DE EMPRESAS RESTAURANTERAS.	53
5.3.- ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A EMPRESARIOS DE EMPRESAS RESTAURANTERAS.	71

CONCLUSIONES.	86
----------------------	----

PROPUESTAS.	89
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA.	91
----------------------	----

INTRODUCCION GENERAL.

El tema a desarrollar se encuentra dentro del campo administrativo en el área de recursos humanos, donde encontramos que es de vital importancia el tener una buena relación obrero – patronal.

Se ha seleccionado dicho tema a investigar tomando primero en cuenta la relevancia que tiene para una empresa un conflicto laboral ya sea a nivel sindical o individual debido a que dicho conflicto puede acarrear desde grandes pérdidas para la empresa así como el cierre de la misma, esto es, sobre todo cuando el conflicto llega al estallamiento de la huelga.

Es por esto la importancia que tiene el administrador dentro de las empresas ya que éste va a fungir como mediador en las negociaciones entre el sindicato y la empresa a manera de llegar a un justo acuerdo para ambos. Además de esto, es también necesario que el administrador este realizando constantes planes motivacionales, ajustes de sueldos y teniendo una buena comunicación con los trabajadores a manera de no tener que llegar a dichos conflictos laborales.

Debido a la importancia del tema ya mencionada y a una inquietud nacida de la observación acerca de falta de desempeño del administrador en las empresas en lo que respecta a materia laboral, surgió el deseo de realizar la presente investigación a través de la cual se va a comprobar o disprobar la

hipótesis siguiente: la falta de participación del administrador como mediador en las relaciones colectivas dentro de las empresas restauranteras es muy significativa. Teniendo como objetivo general el dar a conocer la importancia del administrador en las negociaciones colectivas dentro de las empresas restauranteras, estableciendo para esto como objetivos particulares el definir la importancia del administrador en las negociaciones colectivas, dar a conocer los conocimientos del administrador en materia laboral a los empresarios, y dar difusión al administrador por parte de la Universidad.

Dicha investigación se llevará a cabo a través de encuestas las cuales se aplicarán a los líderes sindicales de las empresas así como a los administradores y dueños o accionistas de las mismas; a demás de entrevistas a los representantes de la Confederación de Trabajadores de México y al director de la Universidad Don Vasco, basando la investigación al mismo tiempo en datos bibliográficos.

Para lograr lo anterior se verá en el primer capítulo una semblanza de la empresa y la ciudad donde se encuentra la muestra objeto de estudio. Aquí se analiza la ubicación geográfica de la ciudad, su población y sus principales actividades económicas que son: comercio, industria y fruticultura.

El capítulo segundo vemos una breve introducción a los sindicatos en México, aquí se define lo que es un sindicato, sus diferentes tipos, requisitos para su constitución y la disolución de los mismos.

El tercer capítulo nos habla de las relaciones colectivas, dentro de las cuales se menciona el concepto de contrato colectivo, sus elementos, cláusulas y terminación, así como la importancia del artículo 123 en las mismas. Se realiza un estudio sobre las diferencias entre las relaciones colectivas y las relaciones individuales determinando al mismo tiempo los diversos tipos de conflictos colectivos y definiendo el conflicto colectivo más importante y poderoso al cual se le designa con el nombre de HUELGA.

El cuarto capítulo nos habla ya de la importancia del administrador en las negociaciones colectivas, aquí se nos especifica el concepto de las negociaciones colectivas así como los diversos tipos de negociaciones que hay al igual que las distintas configuraciones de la negociación. Además de esto se mencionan la Teoría S y A, el método de Boulwarismo y la oposición de las empresas al sindicato.

El capítulo quinto es muy importante ya que en el se lleva a cabo la investigación a través del análisis de las gráficas obtenidas de la aplicación de los cuestionarios así como los resultados de las entrevistas realizadas, determinando la importancia del administrador como mediador en las negociaciones colectivas.

CAPITULO 1
SEMBLANZA DE LA SITUACION DE LAS EMPRESAS
RESTAURANTERAS EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACAN.

Dentro de este capítulo se hará una pequeña semblanza de las empresas restauranteras en la ciudad de Uruapan, analizando primeramente la ubicación geográfica, y la economía de la misma, resaltando el sector turismo debido a la importancia de éste como fuente generadora de recursos. Teniendo ya los conocimientos citados anteriormente se estudiará de manera breve a las empresas restauranteras en la ciudad de Uruapan así como el servicio que prestan.

1.1. LA CIUDAD DE URUAPAN.

Uruapan es una hermosa tierra llena de contrastes naturales, dentro de los cuales tenemos hermosas y grandes mesetas compuestas de grandes cerros importantes como son; el cerro de la cruz, el brinco, Angahuan, el horno y el metate, siendo origen de toda esta belleza su hermoso clima templado húmedo con abundantes lluvias en verano, ocasionando que Uruapan sea una tierra muy bella para habitar, contando con 217 068 habitantes hasta 1990. (Moreno, 1972:23)

Uruapan se encuentra representando el 1.46% de la superficie del estado de Michoacán, colindando al norte con los Reyes, Charapan, Paracho y Nahuatzen; al este con Nahuatzen, Ziracuaretiro, Táretan y Gabriel Zamora; al sur con Gabriel Zamora, Páracuaro y Tancítaro y por último al oeste con Tancítaro, Nuevo Parangaricutiro, Périban y Los Reyes; presentando una buicación geográfica al norte 19° 38' , al sur 19° 12' de latitud norte, al este 101° 56' y al oeste 102° 22' de longitud oeste.(Moreno, 1972:27)

1.2. BREVE SEMBLANZA ECONOMICA.

Uruapan anteriormente se dedicaba principalmente a actividades agrícolas y artesanales las cuales tuvieron un giro repentino con la llegada del ferrocarril logrando así un auge en el comercio el cual se incrementó con la llegada del turismo logrando hasta la fecha un gran desarrollo principalmente en negocios de pequeña escala. Este sector ha mostrado avances en su crecimiento debido a que la industria es muy reducida y la crisis agrícola del país no ha dejado de sentirse en la región, incrementándose por el problema del monocultivo del aguacate y la tala forestal.

Es por esto que el sector turismo es una gran fuente de captación de recursos para la ciudad ya que se cuenta con grandes atractivos turísticos naturales.

(Miranda, 1979: 28 - 38)

1.3. SECTOR TURISMO.

El sector turismo es muy importante en nuestra ciudad ya que contamos con vastos lugares llenos de naturaleza, los cuales atraen a muchos turistas de otros lugares como son; la Tzararacua y el parque Nacional. Y es dentro de este sector donde encontramos los hoteles, los cuales se clasifican de una a cinco estrellas, clase especial, y otras que comprenden una clase económica sin categoría. De acuerdo con datos de la INEGI, hasta mil novecientos noventa y dos había sólo hoteles de cuatro estrellas máximo, contando con cinco establecimientos; de tres estrellas con seis establecimientos; de dos estrellas con once y de una estrella con trece y otras contando con diez y ocho establecimientos. Esto es importante ya que para este tema nos encontramos que la muestra de restaurantes con trabajadores sindicalizados se encuentran ubicados en los hoteles de cuatro estrellas.

(Datos obtenidos de la CANACO)

1.4. LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS.

De acuerdo a la Secretaría de Turismo en Uruapan existen veintinueve restaurantes de los cuales sólo se encuentran seis sindicalizados que son:

Restaurant del Hotel Mansión del Cupatitzio	Parque Nacional s/n
El portón de Victoria	Cupatitzio 11
La Pérgola	Portal Carrillo 4
Las Camelinas	Melchor Ocampo 64
Pie de la Sierra	Carretera a Carapán km. 4
El Tarasco	Independencia

Tienen un total de ciento ochenta trabajadores lo cual nos da un promedio de 20 trabajadores sindicalizados por empresa.

En la mayoría de éstos restaurantes se tienen buenas relaciones con los sindicatos ya que se revisan cada dos años los contratos colectivos de trabajo, ocasionando ésto que en cada revisión sea cuando se presentan pequeños desacuerdos.

1.4.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO QUE PRESTAN.

El servicio restauranero busca lograr la plena satisfacción del cliente siendo ésta una labor compleja, ya que alcanzar este objetivo implica diversas etapas como son: el recibir al cliente, ubicarlo dentro del establecimiento en un lugar cómodo para él, tomar la orden, servir la mesa,

retirar los platos de la mesa y por último cobrar, haciendo coordinar estas diferentes etapas y con el estilo único del restaurante que las maneja se alcanzará llegar la satisfacción plena de los comensales. (Observación directa).

CAPITULO 2

SINDICATOS EN MEXICO.

Para comprender la investigación que se desarrollará posteriormente es necesario conocer cómo se ha dado la formación de los sindicatos en México a través de la historia en sus diferentes etapas hasta la época actual, donde se analizará el concepto de sindicato lo que es un sindicato, tipos de sindicatos, los requisitos para su constitución, estatutos y la disolución de los mismos.

2.1.- HISTORIA DE LOS SINDICATOS EN MEXICO.

Los primeros antecedentes de movimientos sindicales en México fueron los conflictos laborales de Cananea y Río blanco resultando un parteaguas en la gestación y rumbo del sindicalismo contemporáneo en el país.

El conflicto minero de Cananea Consolidated Cooper Company en el estado de Sonora, derivó en un estallamiento de huelga el 1º de junio de 1906, la cual tenía como objetivo conseguir la elevación de los salarios, salarios mínimos, la humanización de la jornada de trabajo cuya duración no debiera ser mayor de ocho horas, el empleo de por lo menos un 75% de operarios

nacionales y la supresión de actividades denigrantes o de tratos discriminatorios.

Esta huelga se extendió a otras minas cercanas de Cananea como el Capote y La demócrata. Ante el peligro de que el movimiento siguiera creciendo, los obreros fueron atacados por la fuerza de la localidad y un cuerpo militar de mercenarios que el gobernador introdujo.

Meses después, a fines de la crisis económica en 1906 estalló la huelga en el sector textil, resultando el movimiento de Río blanco, cuyas reivindicaciones apuntaron a la promoción de salarios, la reducción de la jornada, supresión al empleo de las medias fuerzas de trabajo (niños y mujeres), la preferencia en la contratación de obreros nacionales y la desaparición de las tiendas de raya. Aquí los trabajadores eran presionados para respaldar los acarreos y fraudes electorales, además de ser sujetos de vejaciones, golpes, jornadas excesivas de trabajo, bajos salarios y vales para ser cambiados en la tiendas de raya. Todo esto desencadenó un movimiento de huelgas muy severo en Puebla y lugares estratégicos como Orizaba y Tlaxcala.

Es importante mencionar que hasta antes de la Constitución de 1917 las coaliciones proletarias eran llamadas asociaciones profesionales de facto, pues no necesitaban registro ni control formal para realizar sus funciones de defensa y resistencia propensas a la promoción de los intereses colectivos; dichas coaliciones, al consolidar su permanencia y acciones, fueron conformando el paradigma de lo que es un sindicato. Tras los fuertes entrenamientos de Cananea y Río blanco resultaron los principios laborales obtenidos del programa del partido liberal mexicano, que sirvieron de

soporte constitucional moderno al artículo 123, los cuales fueron por mencionar algunos:

- El deber de las empresas de emplear preferentemente a los trabajadores nacionales sobre los del exterior.
- La prohibición del trabajo de menores de doce años.
- La jornada diaria máxima de ocho horas.
- El trabajo a destajo
- Salarios mínimos.
- Pago del salario en efectivo.
- Prohibición de multas o descuentos con cargo al salario.
- Pago semanal del salario.
- La proscripción de las tiendas de raya.
- La anulación de las deudas campesinas
- La indemnización por accidentes de trabajo
- Medidas esenciales de higiene y seguridad.
- La habilitación de habitaciones seguras y limpias para los trabajadores, entre otras más.(Santos)

A partir de 1914 fueron promulgados diversos decretos habilitados como leyes de trabajo, como fueron, la ley del General Manuel M. Diéguez el 2 de septiembre de 1914, la cual se limito al contrato individual del trabajo. La ley del trabajo del General Manuel Aguirre y Berlanga, dentro de la cual tampoco reglamentó los derechos sindicales. La ley de trabajo de Agustín Millán donde se regularon la organización y funciones del sindicato y federaciones, además de la celebración del contrato colectivo.

Con estas leyes laborales se empezó a promover la creación del consejo de conciliación y el tribunal de arbitraje que constituyeron un poder independiente con facultades legislativas a través de los procesos conciliatorios y ejecutivos. Ya para 1916, pese a éstas leyes laborales, Carranza tuvo un gobierno muy corrupto y represivo de las relaciones de trabajo a través del individualismo liberal del siglo XIX, lo cual ocasionó una serie de huelgas y movimientos populares imponiendo el reconocimiento de los derechos colectivos como la tolerancia de las asociaciones profesionales, la huelga y el contrato colectivo; por lo que algunos autores afirman que el carrancismo fue la fuente y la ocasión del derecho mexicano del trabajo.

En este mismo sexenio se realizaron las correcciones a la Constitución de 1857 ya que ésta no contemplaba las bases sociales del artículo 27 ni del 123; quedando la de 1917, misma que hasta ahora nos sigue rigiendo. Este cambio fue promovido por envío de un proyecto de constitución a la asamblea constituyente para elaborar la nueva carta magna.

Tras varias intervenciones parlamentarias, el 5 de febrero de 1917 fue promulgada la constitución federal, consignando las bases generales del derecho mexicano del trabajo, las cuales son las siguientes:

Se da la jornada máxima de 8 horas, la jornada nocturna, protección de los menores y las mujeres; el descanso semanal, el salario mínimo y el pago del trabajo extraordinario. Por otro lado se reguló la forma del despido. Se reconocieron los principios para regular el trabajo en el extranjero, el carácter imperativo e irrenunciable de los derechos de los trabajadores ; en

cuanto al régimen de la previsión social, se reguló el derecho de los trabajadores a gozar de habitaciones cómodas e higiénicas, al mismo tiempo que se regulan las medidas de higiene y seguridad en el trabajo así como la protección del riesgo del mismo y la creación de casa de seguro populares. También se establecieron las bases de las juntas de conciliación y arbitraje, integradas de manera tripartita por igual número de representantes de trabajadores, patrones y estado para resolver conflictos laborales (éstas juntas no se integraron como organismos permanentes hasta 1931 cuando se formuló la ley federal del trabajo).

Una reglamentación muy importante fue la del artículo 123 del cual podemos ver algunas fracciones importantes como son:

- * fracción XVI dentro de la cual se estableció la libertad sindical, así como para afiliarse o no a las agrupaciones sindicales de su preferencia.
- * En la fracción XVII se reconoció el derecho de los patrones y trabajadores a la huelga.
- * En la fracción XVII se establecieron las limitantes para tal derecho y la diferenciación de la huelga lícita e ilícita .

Después en 1918 se dio la creación de la confederación Regional Obrera mexicana por Carranza con el fin de tener una organización de control del movimiento obrero en todo el territorio nacional, éste proyecto logró conservarse con Alvaro Obregón; dicha confederación consideró al capital como enemigo pero no lo combatió sino que solo le reclamó un trato justo y una práctica ajustada a los postulados del artículo 123 reconociendo la injusticia de la división de clases, el derecho de los explotados, el derecho de

la clase obrera para sindicalizarse y formar federaciones y otras organizaciones sindicales.

Después de un tiempo la CROM se afilió a la federación sindical internacional para lograr su proyección y acciones al exterior; debido a esto el gobierno inició una estrategia de manipulación operativa por lo que se afirma que integró una aristocracia sindical corrupta e incondicional de la burocracia política para manejar las organizaciones independientes de los trabajadores por medio de la violencia, el terror y la confusión en el sector Obrero da forma que se pudiera reprimir cualquier impulso de autonomía sindical y ahogar incluso, con sangre todo brote de revolución.

Después de cierto tiempo los dirigentes de la CROM empezaron a ver la oportunidad de superarse y hacer fortuna, por lo que la CROM empezó a tener una relación permanente con el régimen que después la integro como parte constitutiva del sistema.

Para 1921 inició una etapa de declive de la CROM, la cual más adelante se separaría para depurarse y surgir con carácter independiente.

Hacia 1936 la CROM volvió a significarse por la cotidiana corrupción de sus cuadros directivos, lo cual trajo como consecuencia la creación de la confederación de trabajadores de México (CTM), surgida como una alternativa de defensa y resistencia, lo cual no duró mucho ya que de nuevo se hace necesaria la alianza entre los obreros y el gobierno para poder frenar la mentalidad de los diversos patrones.

En los años posteriores se tuvieron grandes problemas sindicales como fue la huelga de los maestros, ferrocarrileros y electricistas entre los más notables. Pero no cabe duda que el movimiento estudiantil de 1968 ha sido el que más fuerza le dio a la formación de los sindicatos debido a que dicho paro estudiantil llegó a ser una huelga política de facto, la cual fue reprimida de la forma más cruel por parte del gobierno, siendo hasta nuestros días el problema más cruel y más sonado.

Una vez que estalló dicho conflicto, la CTM pronunció a través de los medios masivos de comunicación, su repudio a la lucha entendida como un atentado al derecho al orden y al estado. Sin embargo se ha dicho que éste movimiento no fue en vano, ya que se pudo despertar del gran aletargamiento el espíritu de crítica y la conciencia nacional sobre la exigencia del respeto a la dignidad, la libertad y la vida democrática.

No obstante, han habido más conflictos de huelgas también importantes como el de la ruta 100, teléfonos de México, SICARTSA, la cervecería modelo y FORD Cuautitlán; dentro de los cuales también se ha sentido la fuerza represiva del estado en el gobierno Salinista el cual, con el afán de lograr el control vertical del estado sobre las agrupaciones profesionales de trabajadores y patrones, congeló la escalada salarial, truncó la reforma agraria, privatizó la propiedad rural, buscó inscribir el destino económico de la nación dentro de un mercado común americano; el cual exigía que para poder venir a invertir se tenía que derogar el contrato ley, desconocer las coaliciones de los trabajadores, la legitimación de los contratos por hora, la obligación de trabajar cuando menos diez horas extras a la semana,

habilitación de despidos por baja productividad o ineficiencia, dejar libertad al patrón para determinar la tecnología, sistemas, métodos y procedimientos que estime más convenientes para el desarrollo de su empresa; una serie de condiciones que aniquilan los derechos laborales, todo esto llamado no neoliberalismo sino capitalismo salvaje. Con el único propósito de atraer inversiones extranjeras, provocando como de costumbre que el mermado presupuesto de los trabajadores soporte la burla de los salarios mínimos, el exagerado gasto público, los estragos de la corrupción y las prácticas especulativas del influyentismo político sobre los recursos e ingresos del estado.

Así pues como resultado de dicha implantación de una serie de políticas estatales como la apertura comercial, privatización de la banca y liberalización de las normas que rigen la inversión extranjera; el control sindical ha sufrido un deterioro para hacer frente a los efectos de dichas políticas dentro de las cuales el más importante es la disminución de los salarios reales, además de la alineación de los salarios contractuales con los salarios mínimos como efectos de los topes salariales.

En la movilidad vertical que fue por varios años una prerrogativa sindical en la cual se daba el ascenso de acuerdo a la antigüedad, ya el sindicato perdió atribuciones, ya que ahora dicha movilidad se da hoy como resultado de la capacitación.

A la vez en la movilidad horizontal los traslados, permutas y otros aspectos en la fuerza de trabajo tienden a ser administrados unilateralmente por la empresa.

Después de éste pequeño estudio de lo que ha sido el sindicalismo a través del tiempo, podemos concluir que éste ha sido una forma de defensa de los trabajadores ante la explotación de los empresarios, la cual ha sido la misma a través del tiempo; antes de una forma y ahora de otra, pero al fin y al cabo es explotación. Aunque por otro lado podemos decir que ahora en ciertas ocasiones los sindicatos abusan de su poder para exigir aspectos que innegablemente necesitan pero que la empresa tampoco puede otorgar y es aquí donde entra la importancia del administrador como mediador de la negociación, viendo tanto por los trabajadores como por la empresa.

Como parte final podemos decir que el sindicalismo ha sido bueno ya que ha elevado el nivel de vida de los trabajadores y al mismo tiempo de las empresas, ya que al fin de cuentas esos mismos trabajadores son también nuestros clientes.

Es por esto que a través de esta investigación se analizará la importancia del administrador en dichas negociaciones colectivas. (Santos,)

2.2. DEFINICION DE SINDICATO.

Es de suma importancia el tener bien claro el significado de sindicato, para así poder distinguir la diferencia entre lo que es la coalición y el sindicato.

Tomando una recopilación de varios autores y de la ley en el artículo 356, definiremos al sindicato como una asociación de trabajadores o patrones constituida para el mejoramiento, estudio y defensa de sus intereses en común. Siendo tanto los patrones como los trabajadores libres para pertenecer o no al mismo teniendo el derecho de constituirlo sin necesidad de autorización previa.

2.2.1. DIFERENCIA ENTRE SINDICATO Y COALICION.

Considerando pues, la estrecha relación entre sindicato y coalición es necesario establecer que tienen profundas diferencias , ya que en el sindicato se requiere tener como mínimo para su formación de veinte trabajadores o tres patrones , además de ser permanente y requerir de un registro ante la Junta de Conciliación y Arbitraje o la Secretaría del Trabajo; su constitución se basa en el estudio, defensa y mejoramiento de intereses comunes; mientras que la coalición es transitoria, no requiere de registro y puede ser formada por dos trabajadores o patrones, pero la diferencia más

importante es que la coalición es la antesala al derecho de huelga. (Cavazos, 1995: 280)

2.3. TIPOS DE SINDICATOS..

En México existe una clasificación importante de sindicatos dentro de la que no se tiene como parte de la misma a los llamados sindicatos blancos, a los cuales se les considera como un mal nacional ya que no defienden los intereses de sus agremiados sino que al contrario son realizados con el fin de que la organización o el patrón pueda manipular dichos intereses.

2.3.1. SINDICATOS GREMIALES.

Los sindicatos gremiales son los que no están formados por los trabajadores de una misma profesión oficio o especialidad. (Cavazos, 1995 : 281)

2.3.2. SINDICATOS DE EMPRESA.

Estos sindicatos son los que se componen de los trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa. (Ibid)

2.3.3. SINDICATOS INDUSTRIALES.

Los sindicatos industriales son los que están conformados por los trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial. (Ibid)

2.3.4. SINDICATOS NACIONALES DE INDUSTRIA.

Son los que se encuentran formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas.(Ibid)

2.3.5. SINDICATOS DE OFICIOS VARIOS.

Los sindicatos de oficios varios son los que están integrados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo se podrán formar cuando en el municipio en que se encuentren, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte. (Ibid)

2.4. REQUISITOS PARA LA CONSTITUCION DE UN SINDICATO.

Los requisitos más importantes para la constitución de un sindicato, de acuerdo a la ley federal del trabajo, son:

- ⇒ Los trabajadores deberán ser mayores de catorce años.
- ⇒ No deberán de ser trabajadores de confianza.
- ⇒ Deberán ser formados con la cantidad mínima de veinte trabajadores.
- ⇒ Los sindicatos deberán de registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (cuando sea de competencia federal) y en la Junta de Conciliación y Arbitraje (cuando sea de competencia laboral).
- ⇒ Si el sindicato no tiene como finalidad el mejoramiento y defensa de sus intereses.

El registro solo podrá negarse cuando no se cumplan con alguno de los requisitos aquí mencionados, el cual se podrá cancelar en caso de disolución

del sindicato y/o por dejar de tener los requisitos legales para lo cual , si se trata de sindicatos locales , la junta que se encargará de ésto será la misma en la que se registraron cada sindicato. Dicha cancelación no se podrá hacer por vía administrativa, sino que será por vía jurisdiccional. (Cavazos, 1995 : 282, 283, 284)

2.5. ESTATUTOS DE LOS SINDICATOS.

De acuerdo al artículo 371, los estatutos son las bases que fijan en éste caso los sindicatos para sus asociados. Estos estatutos deberán contener:

1. Denominación que le distinga de los demás;
2. Domicilio;
3. Objeto;
4. Duración, si no se tiene especificada la duración, se entenderá que es por tiempo indefinido;
5. Condiciones de admisión de miembros;
6. Obligaciones y derechos de los asociados;
7. Motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias.

En caso de expulsión se observarán las siguientes normas:

- ❖ La asamblea de trabajadores se reunirá para conocer de la expulsión.

- ❖ Si el sindicato está integrado por secciones, el procedimiento de expulsión será llevado por la asamblea de la sección correspondiente sometiéndose el acuerdo a todas las secciones del sindicato.
 - ❖ El trabajador expulsado podrá defenderse de conformidad con las disposiciones de los estatutos.
 - ❖ La asamblea conocerá las pruebas de expulsión y las que presente el afectado.
 - ❖ Los trabajadores no podrán hacerse representar ni emitir su voto por escrito.
 - ❖ La expulsión deberá ser aprobada por las dos terceras partes de la totalidad de sus miembros.
8. Forma de convocar a asamblea, época de celebración de las ordinarias y quórum requerido para sesionar. Para que se pueda llevar a cabo una asamblea deben concurrir las dos terceras partes de los miembros totales del sindicato o de la sección; dentro de ésta asamblea la votación tiene que ser directa y no delegada, aprobándose o disprobándose las resoluciones con un cincuenta y un por ciento del total de los miembros o de la sección de que se trate.
 9. Procedimiento para la elección de la directiva y número de sus miembros;
 10. Período de la duración de la directiva;
 11. Normas para la administración, adquisición y disposición de los bienes, patrimonio del sindicato;
 12. Forma de pago y monto de las cuotas sindicales;
 13. Época de presentación de cuentas;
 14. Normas para la liquidación del patrimonio sindical;

15.Las demás normas que apruebe la asamblea.

Dentro de la directiva no podrán formar parte los trabajadores menores de 16 años y los extranjeros. (Cavazos, 1995 : 284,285)

2.6. DISOLUCION DE LOS SINDICATOS.

El artículo 379 nos menciona que la disolución de los sindicatos será por el voto de las dos terceras partes de los miembros que los integren y/o por transcurrir el término fijado en los estatutos.

En caso de disolución los activos pasarán a la Federación o Confederación a que pertenezcan y sino existen al Instituto Mexicano del Seguro Social, esto es en caso de que no se determine en los estatutos.

CAPITULO 3

RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

Dentro de este capítulo se definirá el concepto de las relaciones colectivas y su diferencia con las relaciones individuales determinando al mismo tiempo los diversos tipos de conflictos colectivos definiendo a la huelga como el conflicto colectivo más importante; a su vez se estudiará el contrato colectivo, sus elementos, cláusulas y terminación, dándonos un esquema acerca de los conocimientos básicos que se deben de tener a fin de comprender la legislación que rodea a las relaciones colectivas así como los conocimientos (de forma breve) que debe de tener el administrador para poder fungir como mediador en las relaciones colectivas.

3.1. DIFERENCIAS ENTRE RELACIONES COLECTIVAS Y RELACIONES INDIVIDUALES.

A manera de introducción mencionare la diferencia entre las relaciones colectiva e individuales, tomando como una diferencia básica que las relaciones individuales de acuerdo con el artículo 20, son aquellas en las que el patrón celebra un contrato individual de trabajo con un sólo trabajador, en donde el patrón se obliga a pagar un salario determinado y el trabajador a su

vez se obliga a prestar a éste un trabajo personal subordinado a cambio de un salario. (L.F.T., 1994: 125)

Mientras que en las relaciones colectivas de trabajo según el artículo 386, se celebra un contrato colectivo entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas . (Ibid : 284)

Teniendo como conclusión que la diferencia primordial es que las relaciones colectivas es donde se agrupan varios trabajadores formando los sindicatos, mientras que las relaciones individuales es sólo un trabajador con un patrón.

3.2. CONTRATO COLECTIVO.

El contrato colectivo es definido según la Ley Federal de Trabajo en el artículo 386, como un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. Siendo siempre el titular de dicho contrato el sindicato de trabajadores. (L.F.T., 1995: 68)

3.3. ELEMENTOS DEL CONTRATO COLECTIVO.

El contrato colectivo contiene varios elementos de acuerdo a tres características que son: de envoltura, elemento normativo y elemento compulsorio.

Dentro de los elementos de envoltura se encuentran :

- ◆ El nacimiento del contrato, el cual puede ser por vía ordinaria o la de huelga. Por vía ordinaria es cuando los sindicatos que exigen la firma del contrato carecen de mayoría. Por la vía de huelga es cuando representan a la mayoría, o sea a la mitad más uno a los trabajadores de la empresa.
- ◆ Duración. El contrato colectivo será por tiempo determinado, indeterminado o por obra determinada.
- ◆ Revisión. El contrato será revisable total o parcialmente, por lo menos sesenta días antes del vencimiento del mismo cuando es por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años; del transcurso de dos años si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor; del transcurso de dos años en los casos de contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada. Los contratos colectivos serán revisables cada año en cuanto a salario en efectivo por cuota diaria.
- ◆ Terminación del contrato.

En cuanto a los elementos normativos son:

1. Monto de salarios.
2. Jornada de trabajo.

3. Descansos y vacaciones.

4. Otras prestaciones.

Y por último, dentro de los elementos compulsorios:

Cláusula de ingreso.

Cláusula de exclusión.

Estas se analizarán en el siguiente capítulo. (Ibid)

3.4. CLÁUSULAS DEL CONTRATO.

Es importante mencionar que existe una diversa clasificación de cláusulas dentro de los contratos, pero en los contratos colectivos encontramos principalmente las cláusulas de admisión y exclusión, las cuales se explicarán en los siguientes puntos. Pero además de estas dos cláusulas se deben integrar en los contratos aquellas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, esto de acuerdo con el artículo 153 - M de la Ley Federal del Trabajo.

3.4.1. CLÁUSULA DE ADMISIÓN.

La cláusula de admisión en el contrato colectivo nos dice que el patrón sólo admitirá como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante; por lo que esta cláusula no se aplicará en perjuicio de los trabajadores que no estén en el sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa.

3.4.2. CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN.

La cláusula de exclusión menciona que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante. (Ibid)

3.5 TERMINACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO.

El artículo 401 nos señala que el contrato colectivo del trabajo termina cuando se da cualquiera de tres casos específicos que son:

- a) Por mutuo consentimiento;
- b) por terminación de la obra;

c) por cierre de la empresa, siempre y cuando el contrato colectivo se aplique exclusivamente a la empresa.

3.6 IMPORTANCIA DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL EN LAS RELACIONES COLECTIVAS DEL TABAJO.

Dentro de la introducción, se ha mencionado un poco sobre la importancia de la constitución de 1917 y sobre todo, la importancia que tiene el artículo 123 en cuanto a las relaciones laborales en general. Pero en este punto analizaremos la importancia específica de dicho artículo con las relaciones colectivas de trabajo.

Este artículo lo encontramos dividido en dos partes que son el apartado A que regula las relaciones laborales de los trabajadores con empresas particulares; y el apartado B el cual regula el trabajo de los empleados al servicio del estado.

El apartado A es de vital importancia ya que regula todo contrato de trabajo, la jornada laboral, prestaciones, salario, vacaciones, derechos y trato a mujeres y niños menores de edad, que el salario debe de ser igual si se desempeña el mismo trabajo; y otros puntos igual de importantes. Refiriéndonos específicamente a las relaciones colectivas, las cuales gozan de todas las prestaciones y puntos ya mencionados, podemos especificar que el artículo 123 es muy importante sobre todo dentro de este apartado por que establece en primer lugar el derecho tanto de obreros como empresarios a la

formación de sindicatos o asociaciones profesionales para la defensa de sus respectivos intereses, reconociendo al mismo tiempo, como un derecho de los mismos las huelgas y los paros; todo esto lo reconoce pero normando la licitud e ilicitud de las huelgas, de lo cual hablaremos posteriormente.

En segundo lugar establece las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo sujetándolos a la decisión de la Junta de Conciliación y Arbitraje indicando la exclusiva competencia de las autoridades federales para la aplicación de las disposiciones de trabajo en lo relativo a los asuntos o conflictos que afecten dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa.

Y en tercer lugar, nos marca las obligaciones de los patrones cuando éste se niegue a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta de Conciliación y Arbitraje, al igual que cuando éste despida a un trabajador sin causa justificada ya sea por haber ingresado a un sindicato o por haber tomado parte de una huelga lícita.

Dentro del apartado B encontramos que la relación de los trabajadores con el gobierno están regidas de igual manera que en el apartado A; encontrando algunas diferencias en cuanto a las relaciones colectivas e individuales en las que nos dice que los conflictos colectivos, individuales o intersindicales se someterán a un tribunal federal de conciliación y arbitraje. Los conflictos entre el poder judicial y sus trabajadores serán sometidos al pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Como hemos podido ver aquí y en puntos anteriores el artículo 123 vino a frenar un poco la explotación de los trabajadores estableciendo al mismo tiempo la previsión social, siendo éste lo vital de éste artículo y sus dos apartados. (Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, 1996: 126 - 138)

3.7 MODIFICACIÓN COLECTIVA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

Hablamos de modificación colectiva de las condiciones de trabajo cuando se transforman dichas condiciones en los contratos colectivos, éste es pues, de acuerdo con el artículo 426 que nos dice que los sindicatos ya sea de trabajadores o patrones pueden solicitar a la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo, siempre y cuando existan circunstancias económicas que la justifiquen y cuando el aumento del costo de la vida origine un desequilibrio entre el capital y el trabajo. (Cavazos, 1995 : 313).

Esto es cuando se tenga una huelga planteada con motivo de la inflación, la cual será técnicamente improcedente y se deberá de tramitar como un conflicto económico. (Ibid).

3.8 SUSPENSIÓN COLECTIVA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 427, son causas de suspensión temporal de las relaciones colectivas de trabajo en una empresa, las siguientes:

- ◆ Causas de fuerza mayor no imputable al patrón.
- ◆ Falta de materia prima no imputable al patrón.
- ◆ Exceso de producción que haga necesario suspender el trabajo para mantener la costeabilidad de los precios.
- ◆ La falta de fondos para la continuación normal de los trabajos, comprobado plenamente por el patrón. (Ibid : 314)

Si la Junta de conciliación y Arbitraje autoriza dicha suspensión, fijará la indemnización para los trabajadores. (Ibid)

3.9. TERMINACIÓN COLECTIVA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Son causas de terminación de las relaciones de trabajo, las contenidas en el artículo 484, las cuales son las siguientes:

- ⇒ Causas de fuerza mayor no imputable al patrón.
- ⇒ La incosteabilidad notoria de la explotación.

⇒El concurso o la quiebra legalmente declarada, si la autoridad competente o lo acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción de sus trabajos.

⇒Cuando se trate de reducción de trabajos en la empresa se considerará el escalafón de los trabajadores, para que sean reajustados los de menor antigüedad. (Ibid : 315)

3.10. CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO,

3.10.1 CONCEPTO DE CONFLICTOS COLECTIVOS.

Es necesario entender primeramente lo que es un conflicto, ya que éste es la puerta para el estallamiento de una huelga; por lo que definimos al conflicto como un problema o enfrentamiento en que se ven involucradas dos o más partes, debido a la divergencia de sus ideas o a la presentación de intereses antagónicos.

3.10.2. TIPOS DE CONFLICTOS.

Dentro de lo que es el conflicto, se tienen diversos tipos que nos sirven para determinar cuando podemos hablar de huelga y cuando no se

justifica la huelga, todo ésto dependiendo del tipo de conflicto del que se trate.

3.10.2.1. CONFLICTOS INDIVIDUALES.

Los conflictos individuales son aquellos que independientemente del número de trabajadores que intervengan, afecta sólo a los intereses de carácter particular. (Cavazos, 1991 : 61)

3.10.2.2. CONFLICTOS COLECTIVOS.

Los conflictos colectivos al igual que los individuales, son independientemente del número de trabajadores que intervengan, afectan intereses de carácter profesional o sindical. (Ibid).

3.10.2.3. CONFLICTOS JURÍDICOS.

Estos conflictos pueden ser tanto colectivos como individuales, y se refieren al cumplimiento o interpretación de las leyes o contratos. (Ibid).

3.10.2.4. CONFLICTOS DE ORDEN ECONÓMICO.

Son los que crean, modifican, suspenden o terminan condiciones de trabajo, pudiendo ser individuales o colectivos. (Ibid)

3.11. HUELGA.

Podemos decir que la huelga es un instrumento a través del cual los trabajadores pueden persuadir al patrón para que cumpla con sus obligaciones hacia el trabajador, establecidas legalmente.

3.11.1. CONCEPTO DE HUELGA.

Podemos deducir de acuerdo a varios autores y a la Ley Federal del Trabajo, que la huelga es la interrupción o paro legal del trabajo, el cual puede ser temporal o tiempo indefinido, como resultado de una coalición de trabajadores de una misma empresa con el fin de imponer al patrón ciertas condiciones económico - laborales. (Cavazos, 1991 : 52; De La Torre, 1987:96; L.F.T., 1991)

3.11.2. CLASIFICACIÓN DE LA HUELGA.

Es importante conocer los distintos tipos de huelga, de los cuales se hablará a continuación.

3.11.2.1. HUELGA EXISTENTE.

Una huelga se dice que es existente si cumple con los objetivos de la misma. (Cavazos, 1995:318).

3.11.2.2. HUELGA INEXISTENTE.

Una huelga es inexistente cuando por el contrario de la existente, ésta no cumple con los requisitos de fondo, forma o mayoría . (Cavazos, 1991:57)

Además de esos requisitos, según el artículo 459, podemos señalar que una huelga es inexistente si la suspensión del trabajo se realiza con la mayoría de los trabajadores de la empresa, éste sería el requisito de mayoría señalado anteriormente. (Cavazos, 1995: 321)

3.11.2.3. HUELGA LÍCITA.

La huelga lícita es aquella que si reúne el requisito de fondo, el cual es el equilibrio entre los factores de producción. (Ibid)

3.11.2.4. HUELGA ILÍCITA.

De acuerdo con el artículo 445, una huelga es ilícita si la mayoría de los huelguistas realizan actos violentos contra las personas o propiedades, y cuando los trabajadores pertenezcan a establecimientos o servicios que dependan del gobierno, en caso de guerra.

3.11.3. OBJETIVOS DE LA HUELGA.

Dentro de los objetivos de huelga podemos mencionar que de acuerdo con el artículo 450, toda huelga debe tener como objetivos:

- ❖ Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.
- ❖ Obtener del patrón la celebración del contrato ley en las empresas y exigir su revisión.

- ❖ Exigir el cumplimiento de dicho contrato en las empresas en que se hubiese violado.
- ❖ Apoyar una huelga que tenga por objeto alguno de los mencionados anteriormente.
- ❖ Exigir la revisión de los salarios pactados en los contratos colectivos.
(Cavazos, 1991:55)

3.11.4. ETAPAS DE LA HUELGA.

La huelga consta de tres etapas por las cuales tiene que pasar indudablemente, dichas etapas son:

- A) Período de gestación.
- B) Período de prehuelga.
- C) Período de huelga estallada.

A) En el período de gestación nos referimos al momento mismo en que dos o más trabajadores muestran su inconformidad uniéndose para defender sus derechos comunes. En ésta etapa es pues, donde se elaborará el llamado pliego petitorio, en el cual se manifiestan las peticiones o reclamos, además de la intención de ir a la huelga si no se da solución a las mismas.

B) El período de prehuelga comienza en el momento en que el pliego petitorio llega a manos de las autoridades o del patrón. El objeto de este

período es conciliar a las partes en una audiencia de avenimiento, teniendo en cuenta que durante este período se considerará al patrón como depositario de sus bienes y no podrá despedir a sus trabajadores. Dentro de este período se deberá señalar en la audiencia al personal que podrá laborar en caso de que haya huelga, dichos trabajadores serán considerados como emergentes y no como esquiroles o rompehuelgas, ya que laborarán para evitar perjuicios a la producción y a la empresa. Este período debe de tener un término mínimo de duración y un término máximo, teniendo sólo como mínimo seis días cuando son empresas privadas y diez días cuando don empresas de servicios.

C) El período de huelga estallada comienza desde el momento en que se suspenden las labores; en este período se muestran las pruebas pertinentes. Aquí se realiza el recuento de los emplazantes para ver si cumplen con el requisito de la mayoría, dicho recuento se realiza diez días después del estallamiento. (Cavazos, 1991 : 53)

3.11.5. TERMINACION DE LA HUELGA.

Hay varios aspectos por los cuales se d por terminada una huelga, y de acuerdo con el artículo 469, dichos aspectos son los siguientes:

❖ Por acuerdo entre los huelguistas y patrones.

- ❖ Si el patrón se allana a las peticiones y cubre los salarios caídos.
- ❖ Por laudo arbitral de la persona o comisión que eligieron las partes.
- ❖ Por laudo de la Junta de Conciliación y Arbitraje si los huelguistas someten el conflicto a su decisión.

3.12. CUADRO SINÓPTICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Este cuadro nos presenta a manera de resumen todo lo visto en este capítulo referente a las relaciones colectivas de trabajo, con el fin de tener un panorama completo de las mismas.

(Por problemas de espacio el cuadro se encuentra en la siguiente hoja)

CUADRO SINÓPTICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

	<ul style="list-style-type: none"> -Gremiales -De empresa 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Sindicatos -Industriales -Nacionales de industria -De oficios varios 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Cláusulas de admisión -Cláusulas de exclusión -Cláusulas de capacitación y adiestramiento 	
-Relaciones colectivas	-Contrato colectivo	
	<ul style="list-style-type: none"> -Existente 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Huelga -Inexistente -Lícita -Ilícita 	
		<ul style="list-style-type: none"> -Gestación
		<ul style="list-style-type: none"> Etapas -Prehuelga -Huelga estallada
	<ul style="list-style-type: none"> -Individuales 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Conflictos -Colectivos -Jurídicos -De orden económico -Obra determinada -Tiempo indeterminado 	
-Relaciones individuales	-Contrato individual	
	-Conflictos individuales	

<p style="text-align: center;">CAPITULO 4</p> <p style="text-align: center;">IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LAS RELACIONES</p> <p style="text-align: center;">COLECTIVAS.</p>
--

Para poder determinar la importancia del administrador en las negociaciones colectivas es necesario primero entender lo que es una negociación colectiva, las diferentes configuraciones de la misma así como las teorías existentes dentro de las negociaciones colectivas.

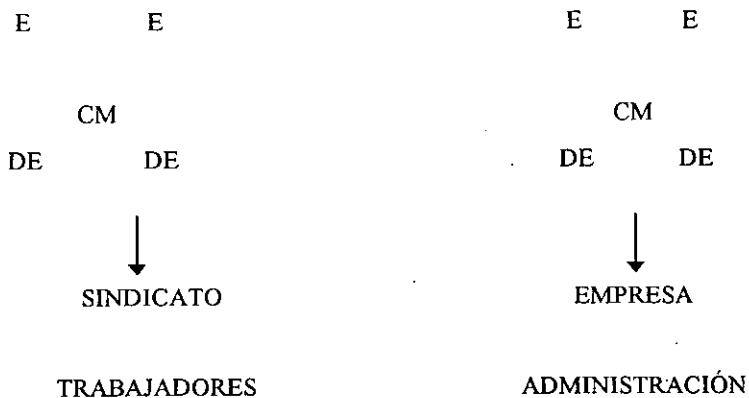
4.1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Dentro del proceso de negociación, tenemos a la llamada negociación colectiva, la cual podríamos decir que es la que se da entre los trabajadores y la empresa para resolver sus diferencias a través del intercambio de promesas y la adquisición de compromisos formales.

Esta negociación puede ser aprovechada por ambas partes para resolver sus problemas y evitar llegar a otros medios de solución más complejos, tardados y costosos para ambos.

4.2. CONFIGURACIONES DE LA NEGOCIACION.

Hay diferentes tipos de negociaciones, en cuanto a la forma de negociar, dentro de los cuales es primeramente necesario explicar que dentro de cada grupo de negociantes existen un estabilizador (E) quienes son los miembros del grupo que les interesa llegar a un acuerdo a través de la negociación. Otros son los desestabilizadores (DE) a los que no les interesa llegar a un acuerdo a través de la negociación. Por lo que se opondrán a todo acuerdo y querrán hacer uso de otros medios más revoltosos como sería la huelga. Por último están los cuasi-mediadores (CM), estos son generalmente los líderes del grupo a los cuales les interesa tener éxito en la negociación, por lo que su papel consiste en conciliar intereses entre los estabilizadores ya que pueden ceder fácilmente y los desestabilizadores ya que pueden aferrarse a sus ideas de oposición.



En esta gráfica podemos observar claramente el grupo de representantes de la empresa, que sería la administración y el grupo de representantes, que sería el sindicato; asimismo podemos observar como cada grupo se encuentra integrado por igual número de personas consideradas como estabilizadoras, desestabilizadoras y cuasi mediadores.

4.2.1. NEGOCIACIÓN HORIZONTAL.

La negociación horizontal es la también llamada negociación a través de la mesa, y es precisamente la que se da de manera horizontal en la mesa de negociaciones; dicha negociación con frecuencia no lo es, pero establece las bases para la negociación futura ya que a través de la interacción en la mesa se puede realizar intercambio de información, amenazas y adopción de poses que se adoptarán en la verdadera negociación fuera de la mesa, en las juntas de Comité.

4.2.2 NEGOCIACIÓN INTERNA.

Las negociaciones internas podemos definir las como las reuniones que realizan cada grupo fuera de la mesa de negociación; en estas reuniones los

miembros del grupo estudian sus propuestas, su amplitud, la forma de presentarlas y el tiempo para hacerlas, teniendo en cuenta las tres posiciones que se tendrán dentro de la negociación las cuales fueron explicadas en el punto 2.2.

4.2.3. NEGOCIACIÓN VERTICAL.

Este tipo de negociación es de vital importancia ya que nos muestra que cada grupo debe negociar con las demás área de la empresa o de su mismo nivel. Esto es que si la administración de la empresa esta negociando un aumento de salario deberá de negociarlo con el consejo administrativo, con el área de producción, con el área de compras, y todas las demás áreas a las que represente.

4.2.4. NEGOCIACIÓN EN PRIVADO.

En esta negociación es en la que los representantes principales de cada parte (CM) se reúnen en privado de manera informal sin nadie de observador y a veces con la aprobación de las demás partes del grupo. Estos líderes se reúnen con el fin de estudiar la posibilidad de acuerdo; ésto a veces es muy riesgoso ya que puede ser tomado por los demás miembros

como una traición, quedando gravemente afectada la credibilidad del agente mediador.

4.3. NEGOCIACIONES MULTILATERALES.

En el punto 4.2 analizamos dentro de lo que son las configuraciones de la negociación, la negociación bilateral, pero ¿ qué pasará si en las negociaciones intervienen no dos ni tres, sino hasta nueve partes ?, es pues importante analizar los diferentes tipos de negociaciones multilaterales.

4.3.1. NEGOCIACION TRILATERAL.

En la negociación trilateral como su nombre lo indica existen tres grupos que intervienen en la negociación lo que hace más compleja dicha negociación, tanto de configuración horizontal como interna y vertical. Dicha complejidad se basa en que puede que dos grupos lleguen a un acuerdo pero el otro grupo no coincide con ellos. Esto nos indica que es más difícil que tres partes lleguen a un acuerdo más fácilmente.

4.3.2. NEGOCIACION CUADRILATERAL.

Este medio de negociación consta de cuatro partes, haciéndola aún más compleja que la negociación de tres partes, aumentando al mismo tiempo las distintas combinaciones que pueden presentarse en los cuatro grupos en la mesa de negociación, dando la oportunidad de originar coaliciones.

4.3.3. NEGOCIACIÓN HIDRALATERAL.

En la negociación hidralateral intervienen más de nueve partes donde su punto base es la identificación de las partes que deben de asistir a la mesa de negociaciones; teniendo las partes definidas podemos evitar que la negociación horizontal, vertical e interna sean muy inestables y emocionales. Esto no quiere decir que evitemos las distintas combinaciones o desacuerdos que se pueden dar entre los muy diversos grupos.

4.4. TEORÍA S Y A.

Como sabemos todos tenemos ideologías y creencias diferentes que hacen más difícil y antagónico el entendimiento entre nosotros mismos; y ésto es exactamente lo que pasa en la mesa de negociaciones entre los representantes de los trabajadores (sindicato) y los representantes de la empresa (administración), lo cual trae como consecuencia el problema no de intercambio sino de poder, de dar y quitar. Es por ésto que se estableció la teoría S y A; donde la teoría S representa al sistema de creencias de los sindicatos, y la teoría A representa al sistema de creencias de los patronos que guían las negociaciones de la administración.

Al igual que la teoría X y Y de Mc Gregor, la teoría S y A menciona la ideología de cada parte en la mesa de negociación. Esta teoría nos hace reflexionar en la importancia del conocer las creencias de cada parte; es por esto que dichas negociaciones serían más fácil y menos problemáticas si cada parte conociera la ideología de su oponente y tratará de ponerse en los zapatos del otro para así pedir y dar lo sólo lo justo de acuerdo a las diversas situaciones económicas, políticas y de mercado.

4.5. MÉTODO BOULWARISMO.

Este método fue realizado por Lemuel R. Boulware vice presidente de la General Electric Co., donde llevó a cabo dicho método.

El método del Boulwarismo se basa a su vez en el método de interés mejor equilibrados, que consistía en que la empresa satisficiera las necesidades de los empleados, accionistas, clientes y de la comunidad. Dentro de las negociaciones colectivas en método Bolwarista estableció un procedimiento para evitar los problemas de dichas negociaciones, en el cual la empresa investigaba las necesidades de los empleados sobre todo en aspectos salariales, después investigaba que aumento de salarios podían darles a los trabajadores tomando en cuenta el mercado del producto, productividad y un rendimiento justo para los accionistas; una vez establecido esto, se lo presentaban al sindicato y al mismo tiempo a los empleados y a la comunidad explicándoles las razones para dicho aumento, estableciendo así una red de comunicación en dos direcciones, logrando que así los trabajadores comprendieran las necesidades de la empresa y su empeño por satisfacer las necesidades de sus empleados ésta a su vez determinar las necesidades de los mismos. (Colosi, Berkeley, 1989:35)

Este método fue mandado a corte y fue rechazado debido a que la empresa no negociaba de buena fe con el sindicato ya que no trataba directamente con el sindicato, el cual es el representante legal de los trabajadores, sino que trataba con el sindicato a través de los trabajadores; además de esto, el

tribunal sostuvo que una empresa no podía negociar con un “Tómelo o déjelo”, ésto se dio ya que una vez que la empresa le presentaba al sindicato su oferta, ésta no sería cambiada y el sindicato se tendría que acoplar a la misma; además de que la empresa declaraba que ni la amenaza de huelga, ni el estallamiento de la misma cambiaría su posición. Es por esto que el juez declaró el falló del Boulwarismo.

4.6. OPOSICIÓN DE LA EMPRESA AL SINDICATO.

Es obvio que la mayoría de las empresas desearía no tener que negociar con los sindicatos, y ésto es debido a que la empresa sindicalizada no tiene libertad laboral, o sea, una empresa sindicalizada no puede operar su organización de manera unilateral, lo que significa que no puede despedir ni contratar o capacitar a los empleados que considere convenientes (esto claro, sin violar las leyes federales del trabajo), sino que tiene que operar su organización de forma bilateral, de acuerdo con las condiciones que establezca el sindicato en el contrato colectivo. Esto indica que el sindicato establecerá una reglamentación y normas para muchas actividades que antes se realizaban de manera informal. (Colosi, Berkeley, 1989:31)

<p style="text-align: center;">CAPITULO 5</p> <p style="text-align: center;">ANALISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.</p>

Para la realización de este análisis se han aplicado una serie de cuestionarios a las personas claves de la investigación (líderes sindicales, dueños y/o accionistas, administradores) lo que nos pueden revelar la importancia del administrador en la negociaciones colectivas. Para realizar dicho análisis se graficaron los resultados arrojados por las encuestas con el fin de poder analizar la información más relevante acerca del estudio que se esta observando.

5.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LÍDERES SINDICALES.

El primer análisis que se realizará es acerca de la opinión de los líderes sindicales, obteniendo la información de la aplicación del siguiente cuestionario.

IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS.

CUESTIONARIO APLICADO A : LÍDERES SINDICALES.

1.- ¿ Considera importante el papel del administrador en las negociaciones colectivas?

Si _____

No _____

¿ Por qué? _____

2.- ¿ Su relación con el administrador es :?

Buena _____

Mala _____

Regular _____

¿ Por qué? _____

3.- ¿ Qué conflictos ha tenido con la empresa o el administrador y han desencadenado en :?

_____ Emplazamiento a huelga

_____ Tensiones laborales

_____ Revisión del contrato colectivo

4.- ¿ Con quién prefieren negociar en las situaciones sindicales?

- _____ Administrador.
- _____ Dueño.
- _____ Contador.
- _____ Abogados de la empresa.
- _____ Otros.

5.- Señale las características que en su opinión debe tener el negociador.

- _____ Carácter.
- _____ Imparcialidad.
- _____ Inteligente.
- _____ Conocimientos sobre materia laboral.
- _____ Objetivo.
- _____ Habilidad para negociar.

6.- ¿ Cree que alguna otra persona (con otra profesión) haría un mejor papel en las negociaciones?.

7.- ¿ De qué manera influye el administrador en las relaciones laborales?.

8.- ¿ Que beneficios considera ha reflejado el sindicato en la empresa?.

9.- ¿ De qué derivan las exigencias de los sindicatos en las negociaciones de contratos colectivos?

_____ De la actual situación económica.

_____ De la empresa (medidas de los dueños ante la situación)

_____ De la actitud del administrador.

_____ Otros.

10.- ¿ Considera que el administrador le otorga apoyo en las negociaciones?

_____ Si

_____ No

¿Porqué? _____

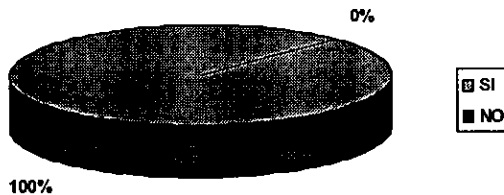
11.- ¿ Considera que las decisiones que ha tomado el administrador en las negociaciones son respetadas?

12.- ¿ Cuáles han sido las armas del sindicato en las negociaciones laborales?

GRACIAS POR SU AMABLE COOPERACIÓN Y ATENCIÓN.

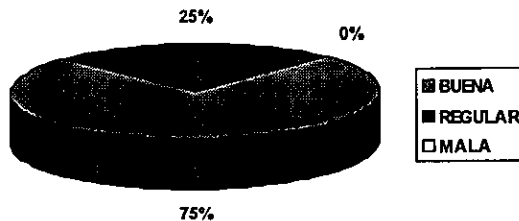
El análisis se llevará a cabo a través del estudio de bloques de las gráficas arrojadas por la aplicación del cuestionario anteriormente citado, con el fin de enlazar la información, logrando así que ésta sea más relevante y significativa.

¿ ES IMPORTANTE EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS ? (1)

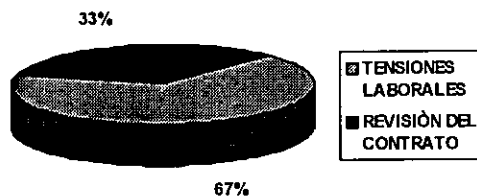


¿COMO ES LA RELACION DEL SINDICATO CON LOS LIDERES SINDICALES ?

(2)



¿ EN QUE HAN DESENCADENADO MAYORMENTE LOS CONFLICTOS CON EL ADMINISTRADOR O EMPRESA ? (3)

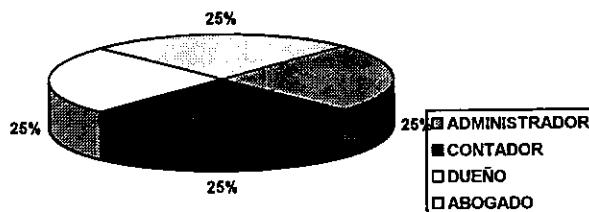


Como podemos analizar dentro de la primera, segunda y tercer gráficas nos indican que realmente es importante el papel que desempeña el administrador en las negociaciones colectivas, lo cual es debido a que funge como mediador entre el sindicato y la empresa esto nos indica, como lo podemos ver en la segunda gráfica que la mayoría de las veces la relación con el sindicato es buena debido a que la mayoría de las veces se ha llegado a una negociación y es regular cuando no se llega a dicha negociación con los líderes sindicales.

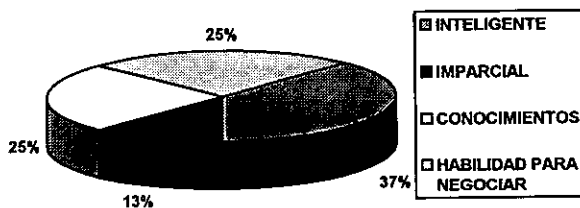
El no llegar a un acuerdo o negociación entre el administrador-empresa y sindicato-trabajadores nos ocasiona o propicia tensiones laborales, como lo podemos observar en la tercer gráfica, estas tensiones laborales se dan mayormente cuando se tiene la revisión del contrato la cual se realiza legalmente cada dos años, en la que se van a negociar mejores prestaciones,

aumentos salariales y en general una mejor calidad de vida para los trabajadores de la empresa.

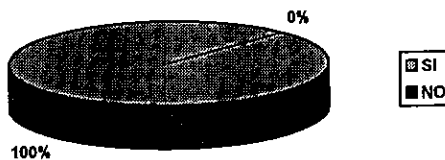
¿ CON QUIEN PREFIERE NEGOCIAR EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS?(4)



¿CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE DE TENER UN BUEN NEGOCIADOR? (5)

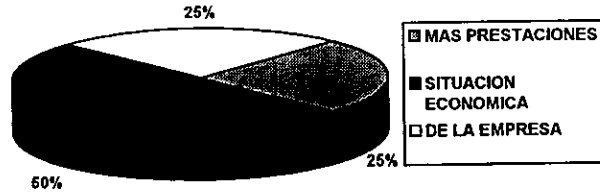


¿CONSIDERA QUE ALGUNA PERSONA ADEMÁS DEL ADMINISTRADOR HARÍA UN MEJOR PAPEL COMO MEDIADOR EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS ? (6)



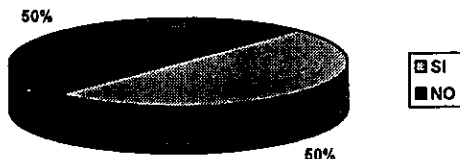
En las gráficas cuatro, cinco y seis podemos observar como a los líderes sindicales les interesa negociar con personas que tengan ciertas características, las cuales se muestran en la gráfica número cinco en donde de acuerdo con la percepción de los líderes un negociador debe ser mayormente inteligente, en un segundo nivel debe tener conocimientos y habilidad para negociar y por último debe ser imparcial, esto lo podemos complementar con la gráfica número cuatro y seis en las cuales se reitera nuevamente como a los líderes sindicales les es indiferente tratar ya sea con un administrador, contador, abogado o dueño de la empresa (aunque en algunos casos prefieren tratar con el dueño por ser el que siempre tiene la última palabra), ya que consideran que cualquier persona que tenga las características mencionadas pueden desempeñar un buen papel como mediador en las negociaciones.

¿ DE QUE DERIVAN MAYORMENTE LAS EXIGENCIAS DE LOS SINDICATOS EN LOS CONTRATOS ? (7)



Analizando la gráfica número siete podemos ver que las exigencias de los líderes sindicales se derivan principalmente de la situación económica que se está viviendo, principalmente en este tiempo en donde la situación económica actual es muy crítica; también dichas exigencias se derivan de la situación que tenga la empresa y del aumento de prestaciones que requieran los trabajadores, éstas exigencias se dan principalmente cada dos años que es como ya habíamos mencionado anteriormente, es el tiempo en el que legalmente se da la revisión de los contratos colectivos.

¿ CONSIDERA QUE RECIBE APOYO POR PARTE DEL ADMINISTRADOR EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS ? (8)



¿ CONSIDERA QUE SON RESPETADAS POR LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS, LAS DECISIONES TOMADAS POR EL ADMINISTRADOR (9) ?



En estas dos gráficas (8 y 9) podemos visualizar como el administrador no puede ofrecer un respaldo completo al sindicato, esto es debido en primer lugar a que éste debe de ver las necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores y lo que cada parte puede ofrecer y dar, en segundo lugar, el administrador no puede ofrecer un apoyo más sólido en cuanto a las decisiones que éste toma en las negociaciones ya que a su vez el no recibe un apoyo total por parte de los dueños o accionistas de la empresa, lo cual nos indica que cualquier decisión que el administrador pueda tomar como mediador, ésta debe ser primero comunicada y aceptada por los dueños y/o accionistas. Otro punto importante de acuerdo al pensamiento de los líderes sindicales nos indica que el administrador por ser un trabajador de confianza, debe de estar siempre del lado de la empresa con un pensamiento como mediador de sacarle el máximo provecho a los trabajadores con el menor costo para la empresa en cuanto a prestaciones y salarios. Esta problemática en la mayoría de los casos se debe a que el mismo dueño desempeña el papel del administrador.

Podemos también mencionar desde el punto de vista de los líderes sindicales que la importancia del sindicato dentro de una empresa radica en el aumento de la productividad de la misma, a través del mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, lo cual se logra mediante una buena asignación del trabajador al puesto de acuerdo a su capacidad y aptitudes, una constante capacitación del mismo y sobre todo una buena remuneración por el desempeño de su trabajo, además de buenas prestaciones e incentivos económicos.

5.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A DUEÑOS Y/O ACCIONISTAS.

Este segundo análisis nos muestra la importancia del administrador dentro de las negociaciones colectivas desde el punto de vista de los dueños y/o accionistas de las empresas restauranteras; el cuestionario aplicado para la obtención de la información se presenta a continuación.

**IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LAS
NEGOCIACIONES COLECTIVAS.**

**CUESTIONARIO APLICADO A:
DUEÑOS Y/O ACCIONISTAS .**

1.- ¿ Considera importante dentro de la empresa para las negociaciones al administrador?

Si _____

No _____

¿ Por qué? _____

2.- ¿ Se le delega al administrador la autoridad y el respaldo suficiente para realizar una negociación colectiva?

Si _____

No _____

3.- ¿ Además del administrador quién más se encarga de las negociaciones colectivas?

¿ Por qué? _____

4.- ¿ Cree que otra persona que no fuera administrador podría llevar a cabo las negociaciones o acuerdos colectivos?

Si _____

No _____

¿ Por qué? _____

5.- ¿ Considera que el administrador ayuda a evitar erogaciones con los sindicatos?

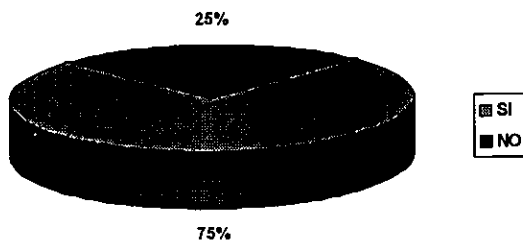
6.- ¿ Considera que el administrador ha tenido alguna responsabilidad por no llegar a un acuerdo colectivo?

GRACIAS POR SU AMABLE COOPERACIÓN Y ATENCIÓN.

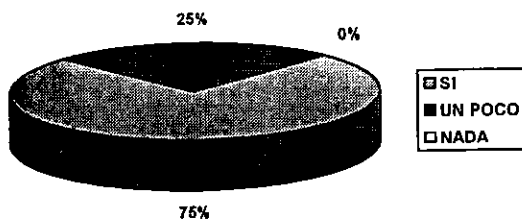
A través del análisis de las siguientes gráficas podemos estudiar la información obtenida por la aplicación del cuestionario citado anteriormente.

¿CONSIDERA IMPORTANTE AL ADMINISTRADOR DENTRO DE LA EMPRESA PARA LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS ?

(1)



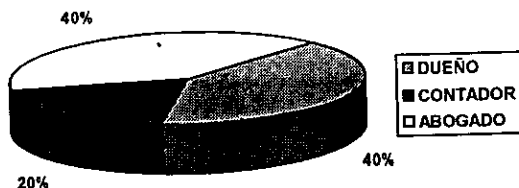
**¿ SE LE DELEGA AL ADMINISTRADOR EL RESPALDO Y LA
AUTORIDAD SUFICIENTE PARA REALIZAR UNA
NEGOCIACION COLECTIVA? (2)**



En el primer bloque de gráficas que analizaremos podemos observar como supuestamente para la mayoría de los dueños es importante el papel que realiza el administrador dentro de las negociaciones colectivas debido a que se el considera como un guía para la realización de las mismas y para el cuidado de las malas costumbres de los trabajadores, indicándonos al mismo tiempo que realmente si se le delega al administrador la autoridad y el respaldo suficientes para la toma de decisiones en dichas negociaciones.

Como podemos observar a simple vista es que ésto se contrapone con lo que nos indican los líderes sindicales en cuanto a la delegación de respaldo y autoridad para la toma de decisiones por parte del administrador en las negociaciones colectivas.

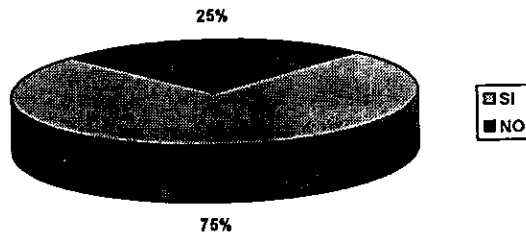
¿ ADEMAS DEL ADMINISTRADOR QUIEN MAS SE ENCARGA DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS ?(3)



Dentro de esta gráfica podemos observar como se contrapone lo mencionado anteriormente ya que hasta ahora los dueños nos habían indicado la importancia del administrador dentro de las negociaciones, sin embargo analizando esta gráfica vemos como los que se encargan realmente de las negociaciones sindicales son los dueños de la mismas empresas, abogados con especialidades en derecho laboral y por última instancia los contadores; esto lo respaldan con el hecho de que los abogados con dicha especialidad y los contadores poseen más conocimientos en el área y los dueños pues lógicamente pues son los que finalmente, como ya mencionamos anteriormente, son los que autorizan cualquier decisión dentro de la negociación ya que todas las negociaciones

van encaminadas a un aumento de salarios y/o prestaciones para lo cual se tiene que autorizar el aumento de recursos financieros.

¿ CONSIDERA QUE EL ADMINISTRADOR HA TENIDO ALGUNA RESPONSABILIDAD POR NO LLEGAR A UN ACUERDO COLECTIVO ?(4)



Esta última gráfica es demasiado importante debido a que viene a confirmar lo mencionado anteriormente, ya que nos indica cómo los dueños y/o accionistas piensan que la responsabilidad de no llegar a un acuerdo en las negociaciones recae sobre los administradores.

Este pensamiento lo respaldan con el hecho de que desde su punto de vista los administradores no tienen los conocimientos suficientes al igual que un contador o un licenciado en derecho laboral.

Esto nos confirma el pensamiento de los dueños en cuanto al concepto tan pobre que tienen acerca de los conocimientos de los administradores, el cual puede ser ocasionado por malas experiencias con los administradores además de falta de conocimientos sobre lo que representa un administrador en sí.

5.3. ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL ADMINISTRADOR.

Este tercer y último análisis nos muestra la importancia del administrador dentro de las negociaciones colectivas desde el punto de vista del mismo en las empresas restauranteras, para lo cual citaremos el cuestionario aplicado a los mismos.

IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS.

CUESTIONARIO APLICADO A: ADMINISTRADORES DE EMPRESAS RESTAURANTERAS.

1.- ¿ Considera que el sindicato es positivo para la empresa?

Si _____

No _____

¿ Por qué? _____

2.- ¿ De qué manera contribuyen los sindicatos a la productividad de la empresa?

3.- ¿ El sindicato le ha presentado mayores erogaciones?

4.- ¿ Qué tipos de conflictos ha tenido con el sindicato?

_____ Emplazamiento a huelga.

_____ Revisiones de contrato colectivo frecuentes.

_____ Tensión e indisciplina en el trabajo.

5.- ¿ Considera que sus relaciones con los líderes sindicales son buenas?

Si _____

No _____

6.- ¿ Considera que los líderes sindicales influyen en el ambiente de trabajo?

Si _____

No _____

7.- ¿ De qué manera se refleja esta influencia?

_____ Impuntualidad en el trabajo.

_____ Inasistencias frecuentes y sin aviso previo.

_____ Bajo desempleo.

_____ Mal servicio al cliente.

_____ Chismes y rumores.

_____ Otros.

8.- ¿ Interviene frecuentement como mediador en las relaciones sindicales?

Si _____

No _____

¿ Con qué frecuencia? _____

9.- ¿ Considera que recibe apoyo de los accionistas o dueños para intervenir como mediador?

Si _____

No _____

10.- ¿ Se respetan las decisiones que Usted toma en la mediación?

Si _____

No _____

11.- ¿ En su opinión son justas las peticiones sindicales?

Si _____

No _____

¿ Por qué? _____

12.- Señale las peticiones que se realizan con mayor frecuencia.

- _____ Incremento de salarios.
- _____ Mayores prestaciones (aguinaldo, primas vacacionales, etc.)
- _____ Horarios y roles flexibles.
- _____ Gratificaciones.
- _____ Motivación.
- _____ Prestaciones de previsión social.
- _____ Otros.

13.- ¿ En qué porcentaje se conceden las peticiones?

- _____ 10 a 20% _____ 21 a 50% _____ 51 a 70%
- _____ 71 a 90% _____ 91 a 100%

14.- ¿ Cómo son llevadas a cabo las negociaciones colectivas?

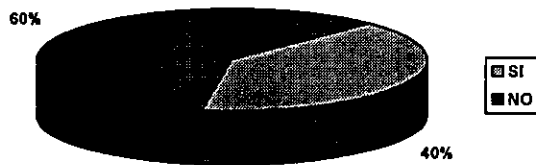
15.- ¿ Cuáles han sido las armas de la empresa en un conflicto colectivo?

16.- ¿ Cuáles han sido los costos de no llegar a una negociación?

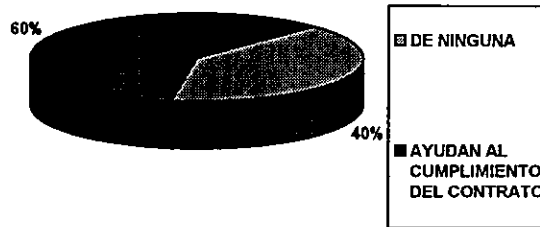
GRACIAS POR SU AMABLE COOPERACIÓN Y ATENCIÓN

A través del análisis de las siguientes gráficas podemos estudiar la información obtenida por la aplicación del cuestionario citado anteriormente.

¿ CONSIDERA QUE EL SINDICATO ES POSITIVO PARA LA EMPRESA ? (1)

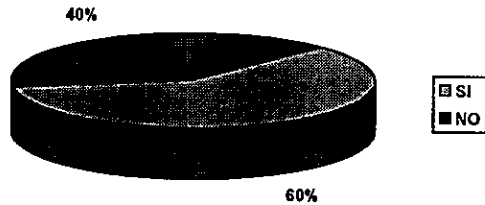


¿ DE QUE MANERA CONTRIBUYEN LOS SINDICATOS A LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ? (2)

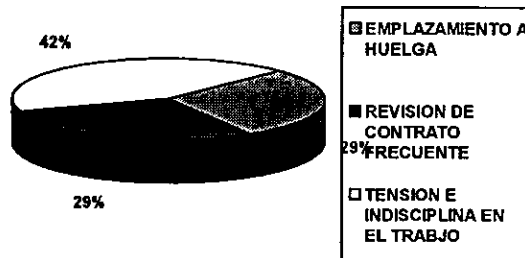


Dentro de las dos primeras gráficas podemos ver como desde el punto de vista del administrador el sindicato no es positivo para la empresa ya que la mayoría de los líderes sindicales buscan su mejoría particular a través de los trabajadores y por el otro lado estos se vuelven flojos en el aspecto de la realización de tareas extraordinarias a las especificadas dentro del contrato, al sentirse respaldados por el mismo. Aunque por otra parte nos mencionan que en un menor porcentaje el sindicato realmente contribuye a la productividad de la empresa, dicha contribución se da a través de la ayuda que el sindicato proporciona para que se lleve a cabo el cumplimiento del contrato para que los trabajadores cumplan con sus obligaciones aumentando la productividad de la empresa, además de estar capacitando a los trabajadores y de proporcionar gente capacitada en cualquier momento en que se tenga una vacante evitando así costos de tiempo y dinero.

¿ EL SINDICATO LE HA REPRESENTADO MAYORES EROGACIONES ? (3)

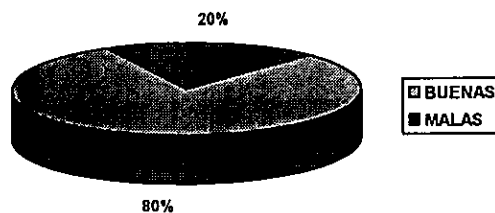


¿ QUE TIPOS DE CONFLICTOS HA TENIDO CON EL SINDICATO? (4)



En este segundo bloque de gráficas analizamos como realmente el sindicato presenta mayores erogaciones para la empresa, las cuales se pueden dar debido a las prestaciones y aumento salariales que los mismos exigen ocasionando los conflictos que observamos en la siguiente gráfica. El tipo de conflicto más común es la tensión e indisciplina en el trabajo el cual es tal vez una consecuencia de la revisión del contrato colectivo la cual se da cada dos años legalmente. Estos tipos de conflictos pueden ser ocasionados en su mayoría por la falta de prestaciones, motivación ocasionando una indisciplina por parte de los trabajadores al no sentirse motivados dentro de la empresa ocasionando baja productividad.

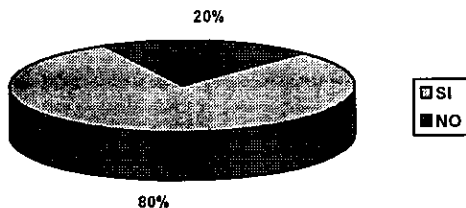
¿ CONSIDERA QUE SUS RELACIONES CON LOS SINDICATOS SON BUENAS ? (5)



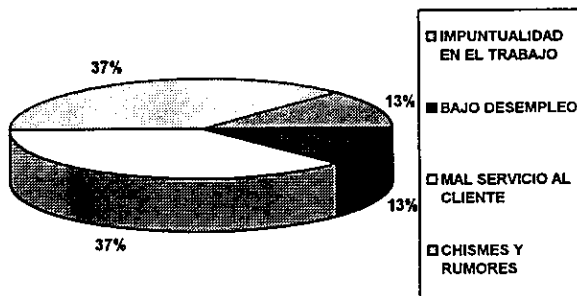
Dentro de esta gráfica tenemos una información muy relativa ya que nos indica que las relaciones del administrador con los líderes sindicales realmente son buenas, las cuales son basadas en que el administrador debe de ver tanto por los trabajadores como por la empresa.

¿ CONSIDERA QUE LOS LIDERES SINDICALES INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ? (6)

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

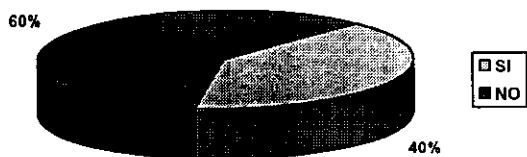


¿ DE QUE MANERA SE REFLEJA ESTA INFLUENCIA ? (7)



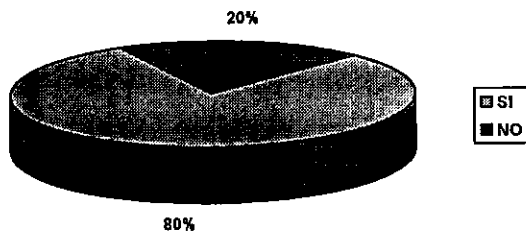
En este tercer bloque vemos como los líderes sindicales influyen en el ambiente de trabajo, dicha influencia puede ser tanto positiva como negativa. Analizando las gráficas podemos pues ver que se refleja una influencia más negativa que positiva la cual impacta en el mal servicio al cliente así como en los chismes y rumores que se generan dentro de la misma empresa lo que ocasiona cierto descontento por parte de los trabajadores además de problemas interpersonales provocando baja productividad dentro de la misma. Dicha influencia negativa es ocasionada por el respaldo que el trabajador siente por parte del sindicato sintiéndose que la empresa no los puede tocar, provocando que los trabajadores no tengan un comportamiento debido con el administrador lo cual también provoca que el mismo casi no intervenga como mediador en las negociaciones colectivas.

¿ CONSIDERA QUE RECIBE APOYO DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS PARA INTERVENIR COMO MEDIADOR ? (8)



¿ SE RESPETAN LAS DECISIONES QUE USTED TOMA EN LA MEDIACION?

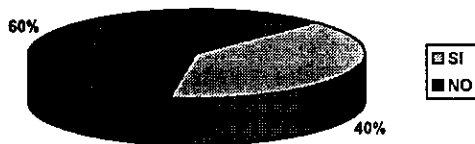
(9)



Analizando éstas gráficas siguientes podemos ver como de acuerdo con los administradores, los dueños o accionistas les brindan un apoyo a

los mismos para que intervengan como mediadores en las negociaciones respetándose las decisiones que se tomen en dicha negociación.

¿ INTERVIENE FRECUENTEMENTE COMO MEDIADOR EN LAS RELACIONES COLECTIVAS ? (10)

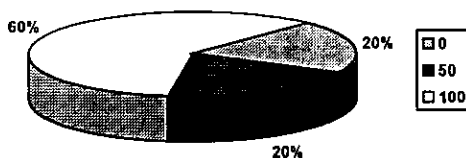


Estos resultados de las dos gráficas anteriores los podemos atribuir a lo que nos indica ésta gráfica, en la cual podemos ver que el apoyo que se les brinda a los administradores (mencionado en las gráficas anteriores) realmente es muy poco debido a la falta de participación de los mismos como mediadores en las negociaciones colectivas, ya que como lo habíamos comentado, los que realmente intervienen en las negociaciones son los contadores y licenciados en derecho laboral, por lo que las decisiones tomadas por parte de los administradores son muy pocas en materia laboral, además de que el apoyo brindado por parte de los dueños o accionistas lo podemos tomar como un supuesto debido a que los

administradores antes de tomar cualquier decisión deben de consultarla primero con los dueños para que éstas puedan ser respetadas.

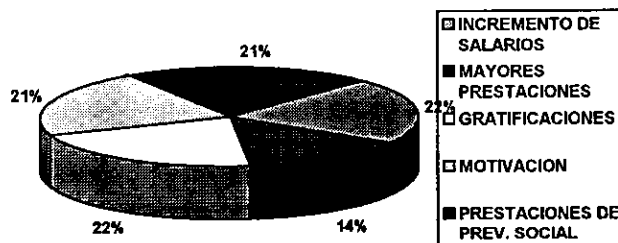
¿ EN SU OPINION SON JUSTAS LAS PETICIONES SINDICALES ?

(11)

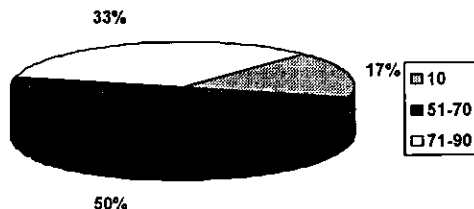


SEÑALE LAS PETICIONES QUE SE REALIZAN CON MAYOR FRECUENCIA.

(12)



¿ EN QUE PORCENTAJE SE CONCENDEN LAS PETICIONES ?(13)



Por último en este bloque de gráficas podemos ver como desde el punto de vista de los administradores, las peticiones son en un cien por ciento justas debido a que los líderes sindicales buscan el bien de los trabajadores, ya que en su mayoría las peticiones que se realizan con más frecuencia son el incremento de salarios, los cuales realmente en la situación económica en la que nos encontramos son muy necesarios, así como las gratificaciones y prestaciones de previsión social que se les pueda dar a los trabajadores, quedando en un segundo aspecto otras prestaciones como serían aguinaldos, primas vacacionales, así como la motivación igualmente en un segundo término.

Como podemos ver dichas prestaciones son en su mayoría concedidas dentro de un rango que va del cincuenta y uno al setenta por ciento, ésto debido a lo mencionado anteriormente acerca de que son peticiones justas

de acuerdo con la situación económica que vivimos, lo cual ha originado a que tanto los sindicatos como las empresas se hayan concientizado de la necesidad que tienen mutuamente la una de la otra; y en un segundo lugar son concedidas en un rango del setenta y uno al noventa por ciento.

CONCLUSIONES.

Dentro del análisis realizado es importante señalar que las negociaciones colectivas son llevadas a cabo entre representantes del sindicato y representantes de la empresa, de lo que hemos podido ver que en su mayoría los representantes de las empresas no son los administradores.

En la investigación realizada se ha visualizado que el principal problema es la falta de conocimiento de los empresarios en lo referente a los estudios que posee el administrador, este problema es debido a varios factores dentro de los cuales puede ser la misma ausencia por parte del administrador en el área laboral, ocasionada por ellos mismos al ofrecer sus servicios en su mayoría sólo en las áreas de mercadotecnia, compras, y recursos humanos (en lo que refiere a contratación de personal); dejando el aspecto legal y laboral a los contadores o abogados; esto trae como fondo un problema arraigado desde las bases del estudio del administrador en donde se crea una mentalidad errónea de lo que la carrera ofrece, sus objetivos y su alcance, encontrando esta problemática no sólo a nivel Uruapan sino a nivel nacional, ya que en lo que respecta a materia laboral los administradores ni siquiera son contemplados para desarrollar dicho puesto y menos para fungir como mediador en los problemas colectivos ya que para éstos se le tiene más confianza a un abogado o contador, siendo

que el contador ni siquiera tiene los conocimientos en materia laboral como el administrador.

Es pues, importante señalar que de acuerdo al perfil académico que se tiene del administrador éste cuenta con una preparación mucho más completa que cualquier otro profesionista ya que posee conocimientos que abarcan tanto la materia laboral como el recurso humano visto no como una máquina sino como un ser humano del que depende casi un cien por ciento la productividad de la empresa, al cual se puede motiva no sólo con incentivos económicos sino ayudandole a satisfacer sus necesidades básicas, fisiologicas y de pertenencia; lograndolo (por mencionar algunos medios) a través de teorías motivacionales que ni el contador ni el abogado podrían aplicar debido a su falta de conocimiento de las mismas.

Es por esto importante que el mediador en las relaciones colectivas sepa como detectar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, ya que muchas veces las incomformidades e incomprensiones de los mismos hacia la empresa y muchas veces tambien de la empresa hacia los trabajadores se derivan principalmente del desconocimiento de las necesidades mutuas que se estan teniendo ocasionando descontento y al mismo tiempo los conflictos laborales.

Este estudio que se ha realizado viene a comprobar la hipótesis establecida al inicio de la investigación, la cual nos habla acerca de la falta de participación de los administradores como mediador en las negociaciones

colectivas de las empresas restauranteras, ya que como he mencionado anteriormente, en su mayoría (sino es que totalmente) se contrata a otros profesionistas para mediar y resolver dichos problemas laborales.

PROPUESTAS.

Mediante el análisis del problema estudiado y a través de la comprobación de la hipótesis, se pueden señalar algunas propuestas desde mi punto de vista, las cuales tienen como objetivo tratar de remediar dicha problemática.

- 1.- Dar a los empresarios a conocer los conocimientos generales del administrador a través de las distintas cámaras existentes. (CANACO, CANACINTRA, CANIRAC, ETC.) realizando un folleto que hable acerca del perfil del administrador y las áreas en las que se puede desenvolver.
- 2.- La Universidad cuenta con una bolsa de trabajo sin embargo no se realiza en forma, por lo que una propuesta sería realizar una bolsa de trabajo que cuente con una estructura bien definida para que se lleve a cabo de manera formal para dar difusión tanto a los administradores como a las demás carreras de la Universidad Don Vasco (en este caso) dándolas a conocer a las empresas, las cuales podrán hacer uso de las mismas, con el fin de que la Universidad pueda canalizar a los administradores en puestos no sólo de mercadotecnia o compras, sino también en áreas del derecho laboral.
- 3.- A través de la formación universitaria. Elaborando dentro de la Universidad un plan de prácticas profesionales de manera conjunta con las

diversas empresas de Uruapan, a manera de que los empresarios empiecen a conocer la capacidad de los administradores para desarrollarse en diversas áreas y por otro lado para que el futuro profesionista a su vez comience a desempeñarse no sólo en áreas comerciales sino también en áreas legales.

4.- Es importante que la Universidad contribuya a cambiar la mentalidad del administrador desde los principios de su enseñanza, ayudándolos a comprender la importancia de que se empiecen a desenvolver también en las áreas legales, de contaduría e informática sin importar que para dichas áreas existan profesionistas especializados; para lograr esto es importante motivar a los estudiantes a través de maratones y concursos en el área de materia laboral (realización de nóminas, indemnizaciones, contratación en el aspecto legal, etc.) logrando al mismo tiempo un aumento en los conocimientos de los mismos.

BIBLIOGRAFIA.

Santos, A.H.; **“ El Sindicalismo en México”**

Cavazos, F.B.; **“Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada”**

Edit. Trillas,
México, 1995.

Ley Federal del Trabajo,

Edit. Tax Editores Unidos,
México, 1994

Cavazos, F.B.; **“Síntesis del Derecho Laboral Comparado”,**

Edit. Trillas,
México, 1991.

De la Torre, F.; **“Introducción a la Legislación Laboral,**
1987.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,

Edit. Delma,
México, 1996.

Colosi, R.T.; Berkeley, E.A.; **“Negociación Colectiva: El arte de Conciliar Intereses”**,

Edit. LIMUSA,

México, 1989.

“INEGI”, Cuaderno Estadístico Municipal,

Edit. INEGI,

México, 1994

Moreno, Arango; que para obtener el título de Lic. En administración de empresas realizó la tesis, **“Desarrollo Económico a través del Turismo en Uruapan, Michoacán”**,

Guadalajara, 1972.

Folleto de la Secretaría de Turismo,
delegación Uruapan.