



875202 //
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ, S.R.L.

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**" ESTUDIO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA EN
LAS RELACIONES LABORALES ANTE LA
INSURGENCIA SINDICAL EN MEXICO "**

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

José Felipe Piña Lope

DIRECTOR DE TESIS:

C.P. DARIO JIMENEZ ROMERO

ASESOR DE TESIS:

C.P. MBA. FEDERICO AVILA VINAY

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H. VERACRUZ, VER.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A MIS PADRES: A QUIENES LES DEBO LO QUE SOY, CON SU CARIÑO, ESFUERZO Y DEDICACION, LOGRE VER CULMINADO TODOS MIS ANHELOS.

A MI ESPOSA: MI COMPAÑERA Y AMIGA QUIEN CON SU AMOR Y APOYO ME AYUDA A CULMINAR DIA A DIA MI DESARROLLO PROFESIONAL.

A MI HIJO: (JOSE FELIPE): MI PEQUEÑO. UN GRAN MOTIVO PARA SEGUIR ADELANTE.

A MIS HERMANOS: COMPAÑEROS DURANTE MIS PRIMEROS AÑOS DONDE COMPARTIMOS ALEGRÍAS Y FELICIDAD.

A MIS SUEGROS: QUIENES SIEMPRE CONFIARON EN MI.

A MIS PROFESORES: QUIENES SEMBRARON EN MI LA SEMILLA Y EL INTERES POR EL CONOCIMIENTO. EN ESPECIAL AL ING. FEDERICO AVILA VINAY, MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO.

INDICE

*CAPITULO I "SINDICALISMO EN MEXICO".....	1
1.1 Sindicalismo en México	1
1.2 La Huelga de Rio Blanco	3
1.3 La Huelga de Cananea	5
1.4 Movimiento obrero durante la revolución mexicana	7
1.5 La ley federal de trabajo de Veracruz	9
1.6 Influencia en Veracruz	10
*CAPITULO II "LAS PARTES QUE INTERVIENEN EN LA NEGOCIACION".....	12
2.1 El Sindicalismo	12
2.2 El Sindicalismo actual en México	14
2.3 La Empresa	21
2.4 La verdadera parte	23
*CAPITULO III "EL CONFLICTO LABORAL"	26
3.1 Definición	26
3.2 Porqué las empresas se oponen a la sindicación	27
3.3 Condiciones previas a la sindicación	32
3.4 Clasificación de los conflictos laborales	34
3.5 La teoría "S" y la teoría "A"	35
*CAPITULO IV "LA NEGOCIACION".....	48
4.1 Negociación Colectiva	48
4.2 Animus Negotiendi	49

4.3	Definición y examen de las negociaciones	50
4.4	Materia de negociación	51
4.5	El poder de la negociación	53
4.6	Abusos del poder de negociación	56
4.7	Métodos de negociación que se utilizan en la actualidad	57
4.8	Análisis del proceso de negociación	60
*CAPITULO V "LAS RELACIONES LABORALES ANTE LA INSURGENCIA SINDICAL".....		64
5.1	Significado de las relaciones laborales	64
5.2	Factores que han modificado el ambiente laboral en los últimos años	68
5.3	Propuestas para lograr un mejor funcionamiento de las relaciones laborales	69
*CAPITULO VI "CONCLUSIONES Y PROPUESTAS"		84
6.1	Perspectivas	84
6.2	Costos de llegar a un acuerdo y de no hacerlo en las relaciones laborales	86
6.3	Conclusiones	89

5.3	Propuestas para lograr un mejor funcionamiento de las relaciones laborales	63
*CAPITULO VI "CONCLUSIONES Y PROPUESTAS".....		76
6.1	Perspectivas	76
6.2	Costos de llegar a un acuerdo y de no hacerlo en las relaciones laborales	78
6.3	Conclusiones	81

INTRODUCCION

Identificación del problema:

La mayoría de las Empresas de México confrontan una nueva dinámica para dar solución a los problemas de modernización de la producción y del mercado, debido a las transformaciones constantes que surgen en el ámbito internacional en cuanto a mayor y mejor productividad y calidad. Estos problemas se ven intensificados por la aparición de conflictos en las relaciones entre la empresa y los dirigentes de los trabajadores. Los problemas que ocasionan estos conflictos son en general muy variados, con soluciones y formas de tratamiento también muy diferentes.

Justificación del Tema:

Esta problemática se presenta en la mayoría de los casos, debido al perfil actual, que muestra una inmovilidad y falta de capacidad para entender y adaptarse a las nuevas circunstancias y realidad de las empresas, amparándose ambas partes, (Empresa y Sindicato), en estrategias de negociación que no son aplicables ni aptas en el presente.

Lo anterior justifica una investigación para determinar las causas de dicho problema y las posibilidades que existen de implementar un nuevo modelo de negociación colectiva.

Hipótesis:

Los procedimientos que se llevan a cabo en las negociaciones colectivas entre Empresa y Sindicato, requieren una transformación orientada hacia un nuevo modelo, acorde con la nueva realidad y características de productividad. A través de un cambio

de mentalidad y reorientación de la Empresa (Patrón), el Trabajador y el Sindicato se podrá obtener un nuevo enfoque de negociación colectiva, que al final traerá beneficios a cada una de las partes.

Objetivos:

- Determinar las causas actuales que provocan el fracaso en las negociaciones colectivas entre Empresa y Sindicato.
- Desarrollar un Modelo de negociación colectiva que ayude a mejorar los procedimientos actuales.
- Adaptar el nuevo modelo de negociación colectiva a la realidad actual de las negociaciones colectivas.

Existen dos factores que han influido marcadamente en la necesaria evolución de las relaciones laborales en México: el económico y el socio-político.

El signo de los tiempos es el cambio. A nivel mundial, los cambios que hemos presenciado en todos los ámbitos resultarían simplemente impensables hace sólo unos años. La magnitud y la velocidad con que han ocurrido han evidenciado una necesidad y a la vez una gran voluntad social, por adaptarse a una nueva realidad.

Nuestro país no puede abstenerse a ese proceso. México es ya permeable a todos los eventos y tendencias que suceden en cualquier lugar. Aquí también se gesta y ocurre el cambio; se han roto tabúes y derribado vacas sagradas que parecían hasta ahora intocables. Y es que este México es otro, diferente al México de los ochentas.

Todo esto se ha volcado en un concepto que es a la vez estrategia y objetivo de esta administración, el de la "modernización". Pero para "modernizar" debemos entender el proceso de renovar y adecuar la operación y administración del país a las características y necesidades actuales y futuras.

Dentro del ámbito laboral, existen una serie de circunstancias que constituyen un verdadero lastre y obstáculo para la productividad y para la posibilidad de desarrollo de los centros de trabajo. Es importante tener presente que todas las empresas en todos los países confrontan una nueva dinámica y nuevos retos y problemas en los procesos producción y en los mercados. Existe un nuevo tipo de competencia internacional, el cual es diferente tanto cualitativa como cuantitativamente al que conocía y enfrentaba la empresa mexicana. Por un lado, existen nuevos y poderosos competidores en casi todas las ramas industriales, comerciales y de servicios, con la misma inversión de esfuerzos e insumos y con la oportunidad requerida.

Todo lo anterior nos lleva a cuestionar el papel y la actividad que la "negociación colectiva" tradicional ha desarrollado en los últimos tiempos y a proponer una transformación del mismo hacia un nuevo modelo, acorde con la nueva realidad y necesidades.

El nuevo modelo deberá entender todas las circunstancias que se desenvuelven alrededor del concepto productividad y deberá propiciar el cambio de actitudes y métodos de trabajo, con la idea de que a fin de cuentas, seremos todos los que nos beneficiaremos con ello.

Por todo lo anterior, el objetivo central de este estudio, es el de presentar una herramienta que recopila la información necesaria para que el interesado en la materia pueda crear un modelo acorde a las necesidades propias de su establecimiento o empresa.

No se pretende hacer narrativa del acontecer histórico de la evolución de las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores a partir del contexto precolonial, el de la Nueva España, el México de la independencia, la constitución de 1917 o la época del liberalismo. Más sin embargo si es objeto de la tesis obtener los puntos medulares que acontecieron y dieron forma a lo que actualmente conocemos como Relación Laboral en el Estado de Veracruz.

Para obtener esto, se ha partido de los sucesos más recientes que muestran una clara evolución de ésta relación, y que permite presentar un análisis fehaciente de este acontecer histórico, que a la postre servirá como base para nuestro documento. Iniciamos nuestro análisis histórico a partir del fin del siglo pasado y principios de éste, con el Porfiriato, dando paso a otras etapas no menos importantes y finalizando en nuestros días.

En 1882 el Estado de Veracruz tenía 597,755 hab. y había 192 fábricas de aguardiente, 10 textiles, 13 de jabón, 25 de azúcar, 58 de materiales para la construcción, 21 de puros y cigarros, 2 despepitados de algodón, 4 beneficios de café y 7 molinos de harina. El primero de Diciembre de 1892 se fundo la fábrica de hilados y tejidos de río blanco. En 1896 se enconó la sublevación indígena. En la región de Orizaba los obreros realizaron su primera huelga y otra el 1898; ese año se abrió la fábrica de hilados de Santa Rosa.

El 2 de Octubre de 1905 los 500 obreros de ambos sexos de la fábrica de tabacos "El Valle Nacional" a instancias de Ignacio García, solicitaron un 20% de aumento de salarios, constituyeron la gran liga de torcedores de Tabaco y el día 4 declararon la huelga; su demanda fue satisfecha. En 1906 los obreros de la región de Orizaba en el gran gremio de obreros libres, bajo la dirección de José Neira Gómez, en Diciembre se declararon en huelga en apoyo de los de Puebla. Los dueños de las fábricas precipitaron el cierre; arbitró el presidente Díaz y el laudo se dio a conocer en el teatro Gorostiza de Orizaba el 6 de Enero de 1907. La resolución no satisfizo a los trabajadores de Santa Rosa, Nogales, Río Blanco, Cerritos, Yute y Cocolapan; el día 7 los obreros de la fábrica de Río Blanco se negaron a entrar al trabajo; se suscito un motin y la multitud irrumpió en la tienda de raya. (evento que analizaremos más adelante). A partir de esto, el desarrollo histórico en el ámbito laboral adopta una gran importancia en el estado de Veracruz, para lo cual se analizará las situaciones más relevantes de esa época.

SINDICALISMO EN MEXICO

1.1 El Sindicalismo en México

El Sindicalismo en México tiene como antecedente en el presente siglo, a dos movimientos de huelga que fueron reprimidos en forma sangrienta por Porfirio Díaz: el de los mineros de Cananea y el de los textiles de Río Blanco.

Estos acontecimientos entre otros, dieron inicio a la Revolución Mexicana. En ambos casos, los antecedentes organizativos de los trabajadores se pueden considerar como uniones con fisonomía sindical. En Cananea, la Unión Liberal Humanidad, considerada como el primer intento de Sindicalismo en México y en Río Blanco el Gran Círculo de Obreros Libres.

En la filosofía de la Unión Liberal Humanidad influyen notablemente las ideas anarcosindicalistas de Ricardo Flores Magón, fundador del que sería Partido Político posteriormente, y quien, exiliado en San Luis Missouri, mantenía una estrecha relación epistolar con algunos trabajadores de la mina de Cananea.

Por otra parte, el Gran Círculo de Obreros Libres, bajo la influencia de un pastor evangelista, parece encontrarse menos definido ideológicamente, limitándose a anteponer al gobierno una actitud de rebeldía.

En ambos casos se puede apreciar características similares en sus señalamientos, que la opinión pública de aquella época tomo en cuenta para aquilatar la posición del gobierno, estas características son:

1.1.1 el apoyo incondicional otorgados a los empresarios de ambas empresas, por parte del gobierno mexicano, a través de reglamentos que tenían como finalidad proteger sus propiedades.

1.1.2 la tolerancia de las autoridades mexicanas para permitir el ingreso de tropas americanas a suelo mexicano para reprimir el movimiento huelguístico en Cananea;

1.1.3 el uso de las fuerzas armadas para reprimir las manifestaciones de descontento y las huelgas.

Es importante destacar que estos movimientos de principios de siglo fueron los más representativos de esta etapa revolucionaria que dio origen precisamente a la Revolución Mexicana, la influencia de algunos anarquistas, como los hermanos Flores Magón, imprime a este periodo un carácter singular que se distingue por su ingenuidad con respecto a la concepción política de los fenómenos sociales de aquella época. La falta de participación en política del pueblo en general obedecía a diferentes razones:

1.1.4 la información fluía con mucha lentitud y el medio de comunicación más avanzado lo constituía la prensa escrita;

1.1.5 la misma política de Porfirio Díaz había distanciado a los diferentes estratos sociales, y

1.1.6 las necesidades elementales del pueblo (alimento y vestido) estaban satisfechas.

Por lo antes expuesto, se considera necesario analizar cada uno de estos dos movimientos que influyen en las diferentes etapas de la vida política del país.

1.2 La huelga de Río Blanco.

El acontecimiento que tuvo lugar en Río Blanco, Orizaba en el Estado de Veracruz, el día 7 de Enero de 1907, con un saldo elevadísimo de muertos y heridos por parte de los trabajadores, presenta características que lo hacen esencialmente diferente de la huelga de Cananea.

En realidad el movimiento de huelga fue muy anterior y los sucesos de Río Blanco más tuvieron el carácter de una protesta social que el de un acto obrero. En síntesis, la cronología de los sucesos corresponde a los hechos siguientes:

1.2.1 Fundación del gran círculo de obreros libres de Río Blanco, con la intervención principal del flores-magonista José Neira.

1.2.2 Como consecuencia de diversos sucesos, disolución provisional del gran círculo de obreros libres y reorganización en el año de 1906 bajo la dirección de José Morales.

1.2.3 Constitución en el mes de Septiembre de 1906, por los propietarios de las fábricas de hilados y tejidos de Puebla y Tlaxcala, del "Centro Industrial Mexicano", como organismo de defensa patronal, al que después se adhirieron los dueños de las demás fábricas.

1.2.4 Preparación de un reglamento patronal, con cláusulas verdaderamente asombrantes (prohibición a los obreros, de recibir visitas en su casa, de leer periódicos o libros, sin previa censura y autorización de los administradores de las fábricas; aceptación de descuentos en el salario; pago del material estropeado y horario de seis de la mañana a ocho de la noche).

1.2.5 Declaración de una huelga general, al fracasar las tentativas conciliatorias, el día 4 de Diciembre de 1906, en treinta fábricas de la misma zona.

1.2.6 Sometimiento del conflicto al arbitraje del presidente de la república, general Porfirio Díaz.

1.2.7 Paro patronal sugerido por el ministro de hacienda José Yves Limantur, para contrarrestar la solidaridad de los trabajadores textiles del país con sus compañeros de Puebla y Tlaxcala.

En este paro queda incluida la fábrica de Río Blanco y afecta a más de cincuenta mil trabajadores.

1.2.8 Laudo de Porfirio Díaz del 4 de Enero de 1907 que es entregado por éste a los obreros, por conducto de sus representantes. En él ordena regresar al trabajo el día 7 de Enero de 1907.

1.2.9 Rechazo del laudo por parte de los obreros. Los de Río Blanco se reúnen en Orizaba, en el teatro "Gorostiza", donde son informados por José Morales. El acto concluye en un mitin de repudio a José Morales y con gritos en contra de la dictadura.

1.2.10 Negativa de los obreros de Río Blanco para volver a su trabajo en la mañana del 7 de Enero. Mitin en frente de la puerta de la fábrica. Después el ataque al almacén de Víctor Garcín, que fungía como tienda de raya, su incendio y la marcha sobre Nogales y Santa Rosa donde son quemadas las tiendas de raya, también propiedad de Garcín, muchas cosas de los trabajadores y la casa de José Morales.

1.2.11 La represión bestial a cargo del ejército.

De la anterior narrativa se desprende que, contemplados en forma aislada, los sucesos de Río Blanco no constituyeron en sí, una huelga que fundara peticiones concretas, sino es una simple negativa para volver al trabajo después del paro patronal, por rechazo al arbitraje presidencial, aunado a un acto de violencia en contra del almacén de raya, y no en contra de la empresa, cuya condición particular se conforma al ser repetida en otras dos poblaciones. Claro está que se produce, fundamentalmente un acto de saqueo, que dadas las circunstancias económicas de los trabajadores, (

Salario de siete pesos semanales y pago parcial del mismo en vales para la tienda de raya), es totalmente explicable en la medida en que la tienda simboliza aquello que más duele al trabajador y, por otra parte, tiene lo que más necesita.

Así como Cananea da cuerpo al establecimiento de la jornada de ocho horas, el principio de la igualdad de salarios y el derecho de preferencia de los mexicanos, Rio Blanco se convierte en la razón máxima para que el régimen revolucionario prohíba después, las tiendas de raya.

1.3 La Huelga de Cananea.

No es intención hacer aquí una explicación detallada de los hechos acontecidos entre el 31 de Mayo y el 3 de Junio de 1906, en el mineral de Cananea, estado de Sonora. En realidad interesa la sustancia del movimiento, más que la forma. Al movimiento de Cananea se le atribuye especial importancia como expresión del descontento con el porfirismo y servirá a este documento como base de la ideología que imperaba en la época. Se trataba de trabajadores que, dentro del nivel nacional, disfrutaban de salarios un poco más altos.

En segundo lugar, detrás del movimiento obrero existía una clara dirección política, integrada por gente de influencia Flores-Magonista como eran Manuel Gómez Dieguez, Francisco M. Ibarra y Estaban Baca Calderón , dirigentes de la "Unión Liberal Humanidad", de orientación liberal. En tercer lugar, con toda precisión se reclamó probablemente por primera vez en México la jornada de ocho horas y se exigió la igualdad de trato para los trabajadores mexicanos y la proporción mayor en su número respecto a los extranjeros.

El documento en que se plasmaban estas peticiones que el comité de huelga a instancias de las autoridades, presentó a la empresa el primero de Junio de 1906 fue redactado en los siguientes términos:

1.3.1 Queda el pueblo obrero declarado en huelga.

1.3.2 El pueblo obrero se obliga a trabajar sobre las condiciones siguientes:

- La destitución del empleo del Mayor J. Luis Nivel (19)
- El mínimo sueldo del obrero será de cinco pesos con ocho horas de trabajo.
- En todos los trabajos de Cananea Consolidate Cooper Co., se ocuparan el 75% de mexicanos y 25% de extranjeros, teniendo los primeros las mismas aptitudes de los segundos.
 - Poner hombres al cuidado de las jaulas, que tengan nobles sentimientos para evitar todo tipo de fricción.
 - Todo mexicano en los trabajos de esta negociación tendrán derecho a ascenso, según se lo permitan sus aptitudes.

Desde el punto de vista de la empresa su reacción se resume en los siguientes aspectos:

1.3.3 La provocación, ante la manifestación obrera que corrió a cargo de los hermanos Metcall, obedeciendo ordenes del presidente de la compañía, el coronel William C. Green con el objeto de justificar la represión. Esto costo heridas a varios mineros y la vida de uno de ellos así como de los propios hermanos Metcall, aun cuando se menciona que en el incendio de la maderería murieron otros tres trabajadores.

1.3.4 La agresión directa de la empresa, consentida por la autoridad, que se produce al dirigirse la manifestación obrera hacia el palacio municipal (1ro. de Junio) ocasionando muertos y heridos.

1.3.5 La intervención de fuerzas armadas extranjeras, los Ranger (soldados de las fuerzas rurales de Arizona) que son traídos al lugar de los hechos por el propio gobernador del estado, Rafael Izabal.

1.3.6 La intervención de soldados del ejercito Mexicano, al mando del coronel Kosterlisky, por ordenes del general Luis Torres jefe de la zona militar, en sustitución

de los Ranger, los que se hacen cargo de la represión final contra los obreros (2 de Junio).

1.3.7 El encarcelamiento, en la tenebrosa fortaleza de San Juan de Ulúa, en el puerto de Veracruz ,de los principales dirigentes de los trabajadores.

La falta de malicia y de formación sindical es la que determina la manera inocente en la que los trabajadores son sorprendidos por las provocaciones, lo que les cuesta muchas vidas y, al menos de inmediato, el fracaso del movimiento y la eliminación de sus dirigentes. Claro esta que en este caso (y en la mayoría de los procesos sociales) las consecuencias se producen a la larga. En este aspecto la huelga de Cananea ha constituido un importante ejemplo que dio a nuestras leyes laborales un contenido real al consagrar la jornada de ocho horas, el principio de la igualdad de trato y la exigencia de que se mantenga una proporción del noventa por ciento de trabajadores Mexicanos respecto de los que laboren en una determinada empresa.

1.4 El movimiento obrero durante la Revolución Mexicana

A la caída de Porfirio Díaz, el movimiento obrero fue evolucionando de estados como el mutualismo y el cooperativismo, al anarcosindicalismo, doctrina que se debió en gran parte a la influencia de Bakunin, Kropotkin, Malatesta y Proudhon, cuyas ideas tuvieron gran difusión. En aquella época un grupo de obreros e ideólogos influidos por estas tendencias decidió reunirse y formar la casa del Obrero Mundial.

La Casa del Obrero Mundial se formó en el año de 1912. Durante su etapa inicial agrupo a pensadores anarquistas, influidos por los siguientes autores.

1.4.1 Pierre J. Proudhon, defensor del mutualismo. Se declaraba en contra de la propiedad privada pero atacaba las ideas de Carlos Marx.

1.4.2 Pedro Kropotkin, posterior a Proudhon, fue también anarquista, defendió el comunismo por cooperativismo.

1.4.3 Miguel Bakunin, también de origen ruso, realizó varios trabajos con Engels, Marx y Proudhon, para fundar posteriormente su propia liga, en sus obras destaca la oposición que la sociedad se sometiera a Dios para hacer creer que ninguna autoridad religiosa gobernaba la vida de la gente.

1.4.4 Anselmo Lorenzo, español, influye considerablemente para que el anarquismo tenga mayor difusión entre los hispanoparlantes, con su obra el proletariado militante.

1.4.5 De menor influencia pero también importantes para el anarquismo son Enrique Malatesta y Carlos Marx, este último no tan popular como lo es hoy en día por su obra El Capital y su teoría del socialismo científico.

La Casa del Obrero Mundial no se constituyó, en su origen con sindicatos u organizaciones obreras ni estableció o dio a conocer ninguna declaración de principios, lo que da una idea del grado de politización de sus miembros; si pudiera afirmarse que aglutinaba a algún grupo, éste podía considerarse de tipo gremial, formado por tipógrafos, carteros, sastres, intelectuales, etc.

Dado su carácter racionalista (entendiendo este adjetivo como el propósito de buscar la razón y utilizarla como máximo valor), la Casa del Obrero Mundial favorece el desarrollo de ideas de diferentes tipos que posteriormente se definen como sindicalistas, anarquistas, anarcosindicalistas, cristianas o comunistas.

Bajo esta estructura permanece la Casa del Obrero Mundial hasta el 8 de febrero de 1915, momento en que se cuestionó si este organismo debía dar apoyo al gobierno constitucionalista de Venustiano Carranza; el resultado fue que una facción decidió hacerlo y otra resolvió permanecer al margen. Esto provocó el cierre de la Casa del Obrero Mundial.

Con las decisiones que a la postre tomó Venustiano Carranza en contra de la manifestación de los trabajadores en el ámbito laboral, quedó claramente demostrado que dicho pacto no ayudó ni a la consolidación de la Casa del Obrero Mundial ni a los trabajadores mismos.

Hasta ese momento aun no se define ninguna organización obrero política en la Casa del Obrero Mundial y, habiéndose incorporado los trabajadores a la lucha constitucionalista a través de los batallones rojos, la actividad de la Casa del obrero Mundial se mantiene prácticamente nula. Esta es cerrada durante el periodo de la guerra, por orden de Venustiano Carranza.

1.5 Ley federal de trabajo de Veracruz

Fue expedida el día 14 de Enero de 1918. Su campo de aplicación se limitó al no incluir a los trabajadores al servicio del estado. La definición del contrato de trabajo que lo califica como "aquel en virtud del cual una persona llamada trabajador, presta a otra, llamada patrón, un servicio personal, en su servicio, bajo su dirección y mediante el pago de una retribución pecuniaria". Constituye, sin duda alguna el antecedente de la que contiene el artículo 17 de la ley de 1931.

Las disposiciones de mayor trascendencia de esta ley son las relativas a la participación de los trabajadores en las utilidades, posteriormente modificadas. Originalmente se siguió el intento de fijar un mes de sueldo, que se pagaría anualmente, pero a partir del 5 de Julio de 1921 se estableció que la utilidad se determinaría por comisiones, definiéndose a la utilidad como la ganancia líquida obtenida por la empresa, después de descontar el interés y la amortización del capital invertido. Además se señaló que el tanto por ciento nunca sería inferior al 10 por ciento y que la utilidad se pagaría a los trabajadores en proporción a los salarios que hubiesen percibido. También en este caso es evidente la relación con nuestro sistema urgente.

En materia sindical, se consagra una especie de sindicato gremial, con algo del actual sindicato de oficios varios, al establecerse en el art. 142 que sindicato es: "La agrupación de trabajadores que desempeñan la misma profesión y trabajo o profesiones y trabajos semejantes o conexos, constituida exclusivamente para el estudio, desarrollo y defensa de sus intereses comunes".

La ley de Veracruz regulaba a la huelga, la que funcionaba como un instrumento que obligaba al patrón a cumplir con las obligaciones derivadas del contrato de trabajo o a modificarlo en su caso. En materia de huelga se establecía el arbitraje obligatorio. Respecto al número de extranjeros, se previno que debía ser contratado, por lo menos, un 80 por ciento de trabajadores mexicanos.

Por último, con relación a los problemas contenciosos y siguiendo el modelo de Yucatán, se crearon juntas municipales de conciliación y arbitraje. El procedimiento se dividía en dos etapas: La investigación, periodo en el que se ofrecían pruebas y la conciliación y arbitraje. La primera se llevaba a cabo ante las juntas municipales y la conciliación y arbitraje, ante la central.

1.6 Influencia en Veracruz

Con base en lo anterior, y siguiendo el esquema establecido, a continuación citaremos los hechos más relevantes que acontecieron y que dan forma al desarrollo histórico de las relaciones laborales en Veracruz.

El 11 de Enero de 1912 la sociedad de panaderos del puerto de Veracruz, promovió la creación de la confederación de sindicatos obreros, más tarde afiliada a la confederación de sindicatos obreros de la república mexicana.

El 5 de Marzo de 1916 se reunió en el puerto un congreso obrero. En 1918 fue reformada la ley relativa a la pequeña propiedad. El 14 de Enero de 1918 se legislo en favor de los obreros. Al nacer la confederación regional obrera mexicana (CROM), casi todos los sindicatos de la entidad se afiliaron a ella. En Octubre y Noviembre de 1919 los trabajadores de Orizaba hicieron una huelga en demanda de un contrato colectivo de trabajo. El 22 de Enero de 1922 se reunieron en la biblioteca del pueblo los inquilinos, dirigidos por el Dr. Roberto Barreiro, de ahí surgió el dirigente Herón Proal y se formó un sindicato que creció rápidamente por la esperanza de no pagar renta. Rafael García y Proal chocaron y el sindicato se dividió en dos grupos, el 5 de julio la pugna interna degenero en lucha contra la policia, primero, y contra la fuerza

federal después, lo que dejó un saldo sangriento la madrugada del día seis. El 28 de Agosto de 1923 pistoleros profesionales asesinaron a los dirigentes sindicales de la fábrica de San Bruno en Jalapa, cuando ya habían sido muertos los líderes agrarios José Cardel, Juan Rodríguez Clara y José Ma. Caracas.

Los trabajadores constituyeron el 25 de Abril de 1927 la Confederación Sindicalista de Obreros y Campesinos del estado de Veracruz adherida a la CROM. Del 2 al 5 de Abril se constituyó la Federación Regional de Obreros y Campesinos y ese mismo año se formaron los primeros sindicatos de trabajadores al servicio del estado. El 20 de Julio de 1936 el sindicato de trabajadores petroleros pidió a la empresa la firma de un contrato colectivo de trabajo. A fines de Mayo de 1937 estalló la huelga de los trabajadores petroleros. El 7 de Junio recurrieron al arbitraje y el 18 de Diciembre un laudo satisfizo parte de sus demandas; el 1ro. de Marzo de 1938 la suprema corte de justicia negó el amparo a las empresas, estas no acataron la ley y el 18 el presidente Cardenas expropió sus bienes. En 1952 se creó el Instituto de Compensaciones de Retiro. En 1959 se ampliaron los alcances y beneficios del Instituto de Compensaciones de retiro, por lo que se le denominó posteriormente de Pensiones de Retiro.

LAS PARTES QUE INTERVIENEN EN LA NEGOCIACIÓN

En el presente Capítulo se presentará un panorama general de las dos partes que intervienen en las negociaciones colectivas analizando los diversos intereses de cada lado.

2.1 El Sindicato.

Los sindicatos y las asociaciones de asalariados son organizaciones con múltiples finalidades. Satisfacen las necesidades del empleado individual en las esferas social, política, pragmática, filosófica y económica.

2.1.1 Social.- La necesidad de pertenecer a un grupo y formar parte de él. La necesidad de compartir sus experiencias con los demás es una necesidad básica del hombre, y un sindicato puede ofrecerte al empleado individual la oportunidad de desempeñar un papel importante en las actividades de un grupo. Por ejemplo, los sindicatos y las asociaciones de empleados tienen con frecuencia sus propios programas y rituales sociales: la junta de los miembros, la cena anual, el día de campo, etc.

2.1.2 Económica.- Muchos empleados se afilian a un sindicato y lo apoyan porque piensan que es la manera más eficaz de obtener seguridad en el trabajo, aumentos de sueldo y prestaciones adicionales. A menudo consideran al sindicato como un organismo de servicio y observarán críticamente su comportamiento para decidir si el sindicato y sus líderes merecen el apoyo continuado. Por ejemplo si los miembros

piensan que les irá mejor con otro grupo que los represente, o sin ninguna representación, no dudarán en apoyar a otro grupo o dejar de pagar las cuotas sindicales.

2.1.3 Política.- Un sindicato es una institución política en el sentido de que sus líderes son elegidos mediante votación. Aunque algunas organizaciones de empleados prefieren separar las funciones de funcionarios electos y personal designado, hasta el personal "no político" es designado por quienes ejercen mayor influencia en el proceso político. Es un rasgo básico de la naturaleza humana que los que están en el poder quieran conservarlo. Si los líderes de un sindicato van a ser juzgados por su capacidad de obtener beneficios para los miembros, entonces los que deseen conservar el poder tratarán asiduamente de satisfacer a sus miembros electores.

2.1.4 Filosófica.- El movimiento obrero tiene una larga historia de compromiso ideológico con el cambio social. Muchos líderes y miembros de los sindicatos se dedican a promover no solo los intereses de su propio grupo, sino también las diversas causas sociales de alcance más amplio, como son la distribución de la riqueza, oportunidades iguales para aquellos a quienes se les había negado un trato justo, mejor cuidado de la salud y mejor educación para todos.

2.1.5 Pragmática.- los sindicatos son un vehículo para que una persona propicie cambios en el medio laboral inmediato. No todos los intereses del empleado son financieros. Las cuestiones tales como la naturaleza de la supervisión y la disciplina, la salud y la seguridad, la rotación de turnos y la programación son a menudo más importantes para el empleado que un aumento de sueldo, y el juzgará la eficiencia de su sindicato por las mejoras que obtenga en estas áreas. Los empleados del servicio de la salud, como son las enfermeras y los médicos, suelen preocuparse principalmente por la calidad de la atención a los pacientes y exigirán cambios en el área de la atención médica a través del proceso de la negociación colectiva.

Lo anterior ejemplifica en forma breve las presiones e intereses que un sindicato puede llevar a la mesa de negociaciones. Sin mencionar factores subjetivos tales como la ambición individual y los conflictos de personalidad, existen suficientes razones para que el lado de la mesa que representa al empleado padezca de una falta de unidad que se manifestará en un conflicto interno. Así una fracción del grupo negociador del

sindicato puede perseguir una meta diametralmente opuesta a la de la otra facción del mismo grupo. Considérese el conflicto entre los trabajadores calificados de la industria del automóvil. Los negociadores de su sindicato tienen que conseguir un aumento adicional de sueldo para los trabajadores especializados, pero este aumento no debe ser tan grande que disguste a los trabajadores no especializados, que constituyen la mayoría.

La experiencia de muchos negociadores de los sindicatos enseña que no solo han de negociar con la administración sino que muchas de sus negociaciones más difíciles tienen lugar dentro de su propio grupo y con los miembros del sindicato en general. Esta diversidad de intereses y prioridades que existen en el lado del sindicato, lo olvidan a menudo los negociadores de la administración, quienes tienden a referirse a sus opositores empleando el monolítico "ellos". También vale la pena mencionar que el grupo negociador de la administración puede tener una composición igualmente diversa.

2.2 El Sindicalismo Actual en México.

Para entender el fenómeno del sindicalismo en México, es importante ubicarse en diferentes planos, ver las cosas con distintas ópticas, de tal forma que los detalles puedan ser observables aun para aquellos que no son expertos en el tema, pero puedan entender el campo político de acción, la estructura de la operación interna del sindicato o sus metas filosóficas o ideológicas. Esto conduce necesariamente a una clasificación y, quiérase o no, a un ordenamiento de los diferentes tipos de sindicatos, de tal manera que pueden ser distinguibles bajo una observación relativamente rápida y un análisis objetivo de las características. No se pretende someter el concepto a la palabra, pero sí tratar de simplificar las cosas del modo que el título o títulos den una idea cercana de la característica fundamental. Tomando en consideración los rasgos comunes y las discrepancias perceptibles a continuación se plantean las características más sobresalientes que nos pueden servir de referencia para lograr una mejor identificación.

Partiendo de lo más sencillo, fácilmente detectable y del dominio público, podemos hablar de la primera característica. La posición frente al régimen en la cual existen dos grandes segmentos:

- *Oficialistas, los que se localizan dentro del Congreso del Trabajo e
- *Independientes, los que no se encuentran dentro de él.

La segunda característica implica cierto grado de complejidad, porque analiza las acciones puestas en práctica para llevar a cabo los postulados ideológicos estipulados en la declaración de principios y para establecer una congruencia entre la filosofía y la acción. Se trata por lo tanto, de la práctica política que determina dos grandes categorías de sindicatos:

- *Socialistas y
- *no Socialistas

Finalmente podemos hablar también de una característica importante, muy relacionada con el estilo de gobierno interno de cada sindicato. Se toma en cuenta para fijar esta característica las estructuras internas que establecen las bases de participación de los agremiados y están contenidas en los estatutos, así como el apego y el respeto que los dirigentes tienen hacia esos principios internos de gobierno, es decir su vida democrática, según la cual, los sindicatos pueden ser:

- *Democráticos o
- *Autocráticos

2.2.1 Posición frente al régimen.- Al hablar de "régimen" se hace referencia al sistema político que gobierna no solo en puestos administrativos públicos: presidente de la república, gobernadores, secretarios de estado, etc., sino también a organismos, organizaciones, institutos y sectores; en estos últimos están incluidos el campesino, el popular y el obrero, éste tiene su máxima representación en el Congreso del Trabajo. De aquí parten las premisas, los postulados y las consignas que deberán respetar todos los agremiados a esta institución. En consecuencia, los sindicatos que dependen del Congreso del Trabajo reciben de éste orientación ideológica y política, y un apoyo económico que les obliga a guardar respeto y observar lealtad cuando les sea solicitada, sin importar que la base esté o no de acuerdo con las determinaciones emanadas de la cúpula sindical del Congreso, por eso nos referimos a ellos como sindicatos dependientes.

Todos los sindicatos que se manejan al margen o fuera del cause del Congreso del Trabajo recibirán el nombre de independientes. Esto no significa que, como

independientes, sean antagónicos o contrarios al régimen o que dentro del Congreso no encontremos tendencias democráticas luchando por el beneficio de sus representados; habrá casos excepcionales en uno u otro sentido.

El caso más ilustrativo de aquellos que son independientes sin ser antagónicos al régimen lo podemos encontrar en la F.N.S.I., Federación Nacional de Sindicatos Independientes, que agrupa fundamentalmente empresas del grupo Monterrey, cuyos sindicatos se conducen dentro de un clima de organización favorecida por las empresas y, en forma recíproca, aquellos colaboran con las directrices empresariales. Los trabajadores de esta federación gozan de buenos sueldos y prestaciones y su comportamiento con relación a otros sindicatos y al movimiento obrero en general, denota falta de interés y pertenencia al grupo obrero, se mantienen al margen de cualquier manifestación de solidaridad; incluso otros grupos de trabajadores los han considerado "pequeños burgueses", pues no buscan el cambio de estructuras sociales ni la administración de las empresas o la cogestión.

Por otro lado, aunque no todos los agremiados del Congreso del Trabajo mantengan una línea de adhesión total y absoluta al sistema oficial, ejercer un control sobre el movimiento obrero, sus declaraciones tienen tinte de radicalismo y hacen alarde de poder, pero no traspasan la esfera demagógica y se pierden en el vacío o resultan en una acción populosa. En este tipo de declaraciones se basa el concepto de que los sindicatos independientes son sindicatos insurgentes, y la mayor parte de la gente se refiere a los independientes como los no alineados con el gobierno. Este sindicalismo independiente, democrático en algunos casos y socialista en otros, toma auge a raíz del movimiento estudiantil de 1968, cuyo proceso se fue gestando con las aportaciones ideológicas de diferentes sectores; estudiantes, maestros, trabajadores, etc. Muchos de los participantes en la actividad política de aquellos días conservaron el espíritu de insurgencia y con el tiempo dieron forma a diferentes organizaciones de contenido revolucionario. En los setenta, el concepto sindicalismo independiente adquirió otro significado y trascendió al ámbito internacional con la huelga de Spicer en 1982 y el movimiento de Cinsa-Cifunsa, promovido por el F.A.T. "Frente Auténtico del Trabajo", (en el caso de Spicer actuó a la sombra del parasindicalismo, ya que era el titular del contrato colectivo en dicha empresa. La detentación del contrato fue el objeto del conflicto que duró 121 días). Empezaron a manifestarse las corrientes democráticas en el interior de los sindicatos nacionales, siendo el más representativo, el la década de

los setenta, el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (S.U.T.E.R.M.), en cuyo seno, la llamada "tendencia democrática" alcanzó proporciones nacionales.

Por otro lado, el sindicalismo universitario más cercano a los acontecimientos de 1968, pudo sintetizar las experiencias adquiridas durante el conflicto y asimiló consecuentemente con mayor rapidez el proceso de unificación. El S.T.E.U.N.A.M. y el S.P.A.U.N.A.M., primeros sindicatos que adoptan una bandera de lucha permanente en contra del sindicalismo oficial, mantienen su estructura organizativa interna, pero los objetivos de propiciar y promover a nivel nacional una corriente democrática de los trabajadores administrativos, manuales y académicos universitarios, su conciencia política y la participación en procesos solidarios con el movimiento obrero, se establece en forma definitiva con la integración del S.T.U.N.A.M. (Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México).

Queda entonces establecida la diferencia entre sindicatos oficiales y sindicatos independientes, y en este sentido podemos afirmar que el conjunto de sindicatos que integran el Congreso del Trabajo, establece la diferencia entre sindicatos oficialistas y sindicatos independientes.

Puede objetarse que no todos los sindicatos incorporados al C.T. son oficialistas y es válida la objeción, pero estas son como ya mencionamos, excepciones a la regla. Al respecto no remitimos a los datos proporcionados por el mismo congreso que reconoce como sus miembros a todos los que aquí hemos señalado como tales.

Congruencia con la declaración de principios.- En este punto me refiero no sólo a los postulados establecidos en los estatutos o en la declaración de principios de una organización sindical que determine una posición, socialista o no socialista, si no a las acciones que se pongan en práctica para hacer posible lo anterior. En efecto al leer los estatutos del Congreso del Trabajo, uno percibe la intención de los ideólogos para hacer de este organismo un frente de combate por el establecimiento de un estado socialista. Los hechos en cambio difieren mucho.

En noviembre de 1982, Dorantes Segovia se declaró incompetente para rebasar el tope salarial del 25% argumentando, como presidente del C.T. que el Estado

Mexicano, no tiene capacidad ni interés en establecer topes salariales, con lo que podemos observar que el lenguaje se toma subliminal y se requiere leer otras líneas. También se muestra imperturbable el dar a conocer que los acuerdos entre empresas se dan sobre una base de 1 500 pesos mensuales, que representaba en promedio un 10% de incremento al salario (en algunos casos el monto de este incremento no representaba ni el 5% sobre el salario que se pagaba en algunas empresas).

Para este propósito trataré de definir el concepto de socialismo, sin entrar en un análisis detallado, que nos aparte del tema central, pero señalando los aspectos fundamentales que nos permitan distinguir su cercanía o distanciamiento con respecto a la praxis socialista.

El socialismo en términos generales, pretende lo siguiente:

- 1.- Lograr una mayor o total participación de los trabajadores en los medios de producción, desde una unidad operativa en particular hasta la autogestión total, de tal forma que se propague a la sociedad en forma integral el control de los medios de producción.

- 2.- La reversión en forma cuantitativa o material, de la plusvalía generada en el proceso productivo, extensiva a todos los trabajadores de tal modo que las utilidades correspondan al proletariado (obreros, técnicos e intelectuales). Esto tiene como finalidad fundamental, evitar la acumulación de riqueza en unas cuantas manos.

- 3.- La propiedad misma de los medios de producción, que implica un cambio de fondo en el destino de lo producido y en la producción misma.

Estos conceptos son extraídos del socialismo marxista, fundamento y soporte de las principales tendencias e ideologías de este tipo en los momentos actuales.

Sin embargo no es motivo de estudio un análisis que trate de incursionar en el terreno de la satisfacción individual, que pueda representar para una sociedad socialista el poner en práctica las ideas de Marx. La sociedad en un conjunto esta constituida por seres independientes (no libres) que actúan en forma global de acuerdo con los impulsos individuales. La meta puede ser común y su logro puede proporcionar satisfacción colectiva, pero no tiene que proporcionar necesariamente satisfacción individual.

Los tres objetivos básicos del socialismo satisfarán necesidades de igualdad, de equidad en el reparto de riquezas, de justicia social, pero la satisfacción no va a derivar automáticamente del logro de estos postulados. Muchas organizaciones han fracasado por haberse trazado exclusivamente metas materiales y en las antípodas de este concepto encontramos que muchos líderes sindicales "viejos" han manejado conceptos como la religiosidad, profundamente arraigada en el pueblo mexicano, para lograr un mayor acercamiento con la base.

Otro ejemplo de la discrepancia que existe entre la declaración de principios y la práctica política lo encontramos en los estatutos del Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares (S.N.T.A.S.). Cada año con motivo de la revisión de contrato colectivo, el sindicato hace declaraciones contra la burguesía y es común que vaya a las huelgas en las empresas donde tienen celebrado contrato colectivo. Para apoyar lo anterior mencionaremos simplemente la huelga de Mexicana de Aviación de Noviembre de 1982, en donde apareció otro factor importante: el apoyo de la central a la que pertenece, la U.O.I. (Unidad Obrera Independiente), que sí se ha declarado abiertamente socialista. La conclusión que se puede obtener al respecto es que un sindicato puede tener estatus cuya aplicación se someta al criterio (estatutos), de la central a que pertenezca.

Mención especial merece el F.A.T., organización sindical que analizaremos por separado, cuyas metas a corto, mediano y largo plazo son congruentes con sus posibilidades prácticas. Recordando que muchas organizaciones han fracasado por no reconocer el momento que están viviendo, que deben plantearse metas realistas de acuerdo con las circunstancias y que deben tener resistencia para superar las dificultades naturales que implica el trazarse objetivos que van contra la corriente. La declaración de principios la ubica como una organización de tendencia socialista, lo cual puede verificar en la práctica, con las conquistas contractuales que establecen una mayor participación de los trabajadores en la administración de las empresas. Además su posición se confirma con las luchas que han sostenido como en el caso de Spicer.

Cabe hacer la aclaración que en el conflicto citado el F.A.T., actuó a la sombra del para sindicalismo, ya que era el titular del contrato colectivo de dicha empresa. La

detención del contrato fue el objeto del conflicto que duró 121 días, pero no la raíz como señalan los trabajadores:

"Fue a raíz de que los patrones quisieron meter un cuarto turno. Eso ya era demasiado. Aparte de lo que producimos sin que lo paguen, aparte de todas sus ganancias, querían ahorrarse las horas extras y traernos de un turno "pa' otro" haciéndonos venir los Domingos". Algunas gentes protestaron...

Esta afirmación nos hace pensar en la presunta legalidad del razonamiento, que pasa por alto la libertad de la empresa en materia de administración y la limitación legal contenida en el art. 68 de la ley federal del trabajo, que limita a la empresa al uso del tiempo extra (es frecuente encontrar trabajadores que consideran al tiempo extra como una prestación fija y obligatoria).

Respecto a la libertad del patrón para administrar su negocio, cabría la pregunta de si ésta es limitada, y este terreno de apreciaciones en donde F.A.T. aprovecha para intentar administrar u oponerse a actos de administración.

2.2.2 Vida Democrática del Sindicato.- En un sentido literal, democracia significa gobierno del pueblo, y un gobierno que se dice democrático representa los intereses de todo el pueblo. Existe sin embargo, diferentes tipos de democracia, cuya simple explicación podría generar todo un tema de tesis por separado. Basta especificar que para efectos de este análisis, la democracia sindical se contempla como la posibilidad, "flexibilidad" de la estructura interna del sindicato, para permitir los cambios en los cuadros directivos del mismo, el acceso a las decisiones trascendentes de la organización como son: discusión o rechazo de los estatutos sindicales y la elección o reelección de los miembros del comité ejecutivo. Un sindicato con estas características puede llamarse "democrático", y podemos considerar que el que no las tenga o las tenga de alguna forma restringidas, es un sindicato semidemocrático o autocrático dependiendo del grado de rigidez demostrado en la participación antes mencionada.

La democracia se da por el respeto a las decisiones de la mayoría y escuchando el punto de vista de las minorías, aunque existe el caso de la democracia centralizada, que es cuando una persona o un grupo de personas toma las decisiones, con el apoyo explícito o implícito de las bases.

En la elección de los miembros del comité ejecutivo, puede considerarse más democrático aquel sindicato que acepta la incorporación en dicho comité de los representantes de diferentes ideologías o corrientes políticas interiores, "por representación proporcional" más justa, en tanto que también estarían representadas las minorías.

Los sindicatos democráticos realizan un proceso de elecciones realmente democrático, aunque suene redundante, porque en los sindicatos autocráticos, el proceso de elecciones puede parecer democrático por aparente participación de la mayoría de los trabajadores en un procedimiento que puede estar manipulado, principalmente en la elección de los delegados departamentales, que tratan directamente con la empresa, porque ésta puede proyectar a elementos plenamente identificados con ella, proporcionándoles apoyo, información e inclusive logros revistiéndolos de un carácter de liderazgo. Esta actitud favorece a la empresa y no se puede criticar que lo haga, porque una de las principales funciones de relaciones industriales es buscar o propiciar a como de lugar una estabilidad a la "fuente de trabajo". Pero evidentemente, aquí no hay democracia sindical, sino una auténtica simulación.

2.3 La Empresa.

El término "administración" se puede aplicar a establecimientos tan diversos como un negocio pequeño propiedad de una persona o una familia, una gran empresa de la que son dueños muchos accionistas, una institución no lucrativa como un hospital, una escuela o una dependencia del gobierno. Aunque los intereses de la administración varían con el medio, hay ciertos factores básicos que son constantes.

2.3.1 Clasificación de las Empresas.- La siguiente clasificación nos presenta los tipos más comunes de empresas que existen en México:

En términos generales una empresa se puede definir como "cualquier iniciativa comercial que implique riesgos". Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.

Empresa Pública.- Empresa creada por el gobierno para prestar servicios públicos.

Empresa Privada.- Organización de la producción en la que el negocio permanece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios.

Lo que le interesa a la administración es dirigir con éxito a la empresa o institución en la forma que le parezca más adecuada. Si no existe un sistema de representación de los empleados, la toma de decisiones administrativas es unilateral. Ciertamente, hay muchas leyes y reglamentos de trabajo que gobiernan el empleo en los sectores privado y público y que influyen en la toma de decisiones administrativas. Por ejemplo, hay leyes sobre el salario mínimo, leyes sobre la salud y la seguridad en el trabajo, manuales con normas de selección de personal para las dependencias gubernamentales, etc. No obstante, las decisiones básicas se toman unilateralmente en áreas tales como la contratación, la promoción, la programación y la transferencia de empleados.

Con la presencia del sindicato, el proceso de toma de decisiones se vuelve bilateral. Esto representa a menudo un rudo golpe para la administración y puede requerir algún ajuste. Hay que hacer notar que algunas administraciones no aceptarían jamás la presencia de un sindicato y destinarían recursos substanciales para debilitarlo y arruinar el proceso de negociación. Aunque la legalidad de esto puede ser dudosa, dependiendo de las acciones comprendidas, es una posible respuesta a la presencia del sindicato. La opinión de los autores es que esos esfuerzos resultan por lo general contraproducentes y solo sirven para generar mucha mala voluntad y apreciables costos por litigación.

Un negociador del sindicato bien conciente de las divisiones, presiones o prioridades conflictivas que existen en su propio lado, a menudo habla de la administración como si ésta no tuviera semejantes cismas, presiones o prioridades. Sin embargo, a los departamentos de ventas y mercadotecnia les interesa que no haya interrupciones en la producción, mientras que a los de contabilidad y finanzas les interesa principalmente que los costos de mano de obra no pasen de cierto límite. Los supervisores de la línea de producción querrán un mayor control de los empleados en cuestiones disciplinarias, mientras que el personal de ingeniería y métodos desea normalmente tener mayor libertad en el manejo de los empleados de sus propias áreas. Con seguridad la expresión "política de la oficina" no se originó en una empresa con sindicato. No hay

que pasar por alto las doctrinas diferentes que existen por el lado de la administración. Resulta simplista decir que todos los miembros de la administración están categóricamente opuestos al sindicato. No hay que olvidar que muchos supervisores de primero y segundo nivel pueden haber tenido experiencia como trabajadores ordinarios. La mayoría de los directores de escuelas trabajaron alguna vez como maestros y muchos funcionarios en la industria y en el gobierno financiaron, por lo menos, una parte de su educación desempeñando puestos de bajo nivel.

Así pues, hay con frecuencia cierta simpatía por las metas del sindicato de parte de diversos miembros de la administración. El hecho de haber formado parte del grupo opuesto en el pasado, o simplemente el de supervisar cotidianamente a los empleados puede crear un lazo de simpatía o solidaridad. Así mismo, la situación puede ser tal que el gerente tenga que llevarse bien con los empleados para lograr que se haga el trabajo. El director de escuela que es blanco de una andanada de quejas y resentimientos de los profesores arriesga ser considerado como un administrador poco eficiente; el gerente de producción cuyos empleados no llenan la cuota, no está creándose antecedentes envidiables.

Además, la política de la mayoría de las organizaciones es que, cualquiera que sea el arreglo negociado, todos los miembros del área de supervisión recibirán algo mayor a fin de conservar la diferencia de salarios, demostrar el interés de la alta gerencia en su bienestar y reconocer alguna contribución especial al éxito de la empresa. De manera que como los aumentos de sueldo y beneficios dependen directamente del convenio negociado, algunos administradores pueden desearle buena fortuna al sindicato. Por ejemplo si consideramos las negociaciones entre un hospital no lucrativo y su personal de enfermeras tituladas, podemos apreciar la situación de la jefa de enfermeras, empleada administrativa que, como es natural, se identifica con las enfermeras, y que además alberga alguna esperanza de mayor beneficio personal, en caso de que las enfermeras logren un arreglo generoso.

2.4 La Verdadera Parte

2.4.1 La verdadera parte.- Los abogados emplean la expresión "la parte verdaderamente interesada" para designar a la persona o grupo que tiene un interés financiero o comercial en el resultado de un litigio del cual no forma parte oficialmente. Podríamos tener un sencillo ejemplo en un caso de un accidente de automóvil por negligencia en que una persona demanda a otra que causó el accidente. En realidad la primera ya le a cobrado a la compañía de seguros los daños sufridos por su automóvil y ahora la compañía está demandando a la persona que causó el daño, a fin de recuperar el dinero que pagó. De manera que la parte realmente interesada, el verdadero demandante lo es la compañía de seguros de automóvil, aunque no sea la parte oficial.

En la negociación de acuerdos colectivos encontramos a menudo que puede estar poco clara la situación de la partes. La cual puede poner barreras a la verdadera solución de la disputa. Tomemos como ejemplo las negociaciones para un nuevo convenio entre el representante de los profesores y el consejo escolar. Una posible dificultad para llegar a un acuerdo en que el consejo no es financieramente autónomo, de manera que cualquier compromiso que contraiga con los profesores carecerá de irrevocabilidad, tanto legal como pragmáticamente. Como resultado el representante de los profesores querrá negociar con un representante del consejo municipal, que es el organismo que asigna los fondos a la escuela, alegando que no está negociando con la parte verdaderamente interesada.

Lo mismo puede alegar el consejo escolar haciendo notar que, cualquiera que sea el arreglo acordado en la mesa, tendrá que ser ratificado por los profesores y solo entonces será obligatorio. Y como puede alegar también, no es raro que los maestros rechacen un arreglo propuesto, al emitir un voto de no ratificación.

Es evidente que la verdadera naturaleza de las partes tiene gran importancia. La falta de claridad en este aspecto puede a menudo cambiar radicalmente lo que ocurra en la mesa de negociaciones.

Parece que en la actualidad este problema surge en el sector público con más frecuencia que en el privado, donde los trabajadores y la administración tienen la

ventaja de contar con más de cincuenta años de historia, legislación y acción administrativa y judicial que le sirve de guía. En muchos casos que surgen en el sector público, las partes se encuentran todavía en las fases iniciales de su relación. Cuando el gobierno es el patrón, se presentan problemas especiales. Por ejemplo, a diferencia de una empresa privada, el gobierno presta servicios al público en general, a menudo gratuitos, y disfruta de lo que a menudo equivale a un monopolio. Hay normalmente un solo departamento de policía de bomberos o de saneamiento en cualquier localidad y sus servicios son pagados con dinero de los contribuyentes. Existe además el proceso político mediante el cual se toman decisiones que afectan directamente la relación entre las partes en la negociación colectiva. Si un candidato a la alcaldía es elegido gracias al apoyo financiero y de otra clase que le dieron los sindicatos de empleados públicos, se puede esperar que tenga una actitud más favorable cuando se estén negociando contratos.

Esto da lugar al concepto de "último recurso" maniobra en la cual una de las partes trata de obtener, mediante la intervención de los sectores oficial, político o de legislatura, aquello que no pudo lograr en la mesa de negociaciones. Por ejemplo el sindicato podría "arreglar" con el consejo municipal un aumento del 8 por ciento en los sueldos después de que el consejo escolar había aceptado el 6 por ciento únicamente; o el consejo escolar podría dirigirse al consejo municipal y recomendar un aumento más bajo que el acordado con el sindicato. En cualquiera de los casos, la maniobra de último recurso se puede utilizar debido a la falta de claridad en cuanto a la identidad de las partes, y a su poder, autoridad y composición.

EL CONFLICTO LABORAL

3.1 Definición

La palabra "conflictus" es un compuesto del verbo "fligere", "flictum", de donde derivan "affigere", "affictum" e "infligere", "inflictum", afligir, infligir. Significa chocar.

Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque.

Los diccionarios modernos lo definen como: "Lo más recio de un combate". "Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea" (Real Academia); "choque, combate", "lucha, antagonismo" (Larousse)

Los diccionarios de psicología restringen el significado: "Estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

A nosotros nos interesan los conflictos entre humanos: es decir, los interpersonales (de individuos con individuos) y los sociales (entre grupos). En ambos casos se implica una interacción, o una madeja de interacciones, y una tensión.

Una de las formas comunes de experimentar el conflicto es el "stress". La palabra inglesa "stress" combina dos elementos:

- a. presión (comprimir, apretar, estrechar con fuerza)
- b. tensión (estirar, jalar).

Estos vocablos fueron pensados para definir realidades del orden físico, y solo por una metáfora se habla ahora de presiones, tensiones y conflictos de la psique.

3.1.1 Areas frecuentes del conflicto.- En la naturaleza y en la cultura ningún aspecto se substraerá al conflicto. La vida, las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional tiene mucho de conflicto.

Si se consideran los campos potenciales del conflicto, éstos nos ayudarán a concientizar la importancia del fenómeno y ubicarlo para poder manejarlo en el momento oportuno.

Los conflictos se encuentran:

*En el orden físico: Por ejemplo, un árbol está sembrado junto a un muro que bloquea su crecimiento, hasta que las raíces rompen el estorbo; alguien intenta meter 20 cojines en un baúl y no caben; dos toneladas de arena son demasiado peso para una camioneta y revientan las llantas...

*En el orden biológico: El cansancio, las enfermedades y el envejecimiento son conflictos. Legionas de virus luchan contra la salud del organismo, y son rechazados o prevalecen causando enfermedades.

*En el orden psicológico intrapersonal: El psicoanálisis nos enseña que la neurosis es un conflicto entre el ello, el yo y el superyo. Pero sin llegar hasta la neurosis, una persona puede sufrir conflicto entre sus deseos incompatibles, entre sus anhelos de desarrollo y sus sentimientos de culpa, entre sus tareas y habilidades, etc.

*En el orden interpersonal: Los conflictos de caracteres, gustos, necesidades y opiniones, son habilidades.

*En el orden social organizacional: Conflictos ideológicos en la ciencia, religión y la política, conflictos de clases, sexos, generaciones, razas, jerarquías y países. Conflictos familiares y CONFLICTOS LABORALES.

3.2 Por qué las empresas se oponen a la sindicación

Sin duda alguna, la gran mayoría de las empresas que tienen que tratar con sindicatos preferirían no hacerlo. La razón no es la que comúnmente se supone: que los sindicatos tienden a negociar niveles de salarios más altos que los que las empresas pagarían en otro caso. Aunque muchos estudios han demostrado que por un trabajo igual, los trabajadores sindicados efectivamente ganan más dinero que los no sindicados, no es esta la objeción principal de las empresas a la sindicación.

La razón principal de su oposición es más básica: se refiere a la cuestión del control del medio laboral.

En una empresa no sindicada, ésta goza de gran libertad en cuanto a la forma en que opera y dirige a sus empleados. Mientras cumpla con los estatutos aplicables, el estilo de toma de decisiones puede ser unilateral. Al decidir a quién contratará y con que retribución, a quién despedirá o liquidará, promoverá o transferirá, la empresa no sindicada goza de gran libertad. Mientras estas decisiones no se tomen en base en el sexo, raza, la edad, los antecedentes étnicos, la religión, etc., lo cual violaría leyes tales como los estatutos de "equal employment opportunity", la empresa puede tratar a los empleados como mejor le parezca.

Considérese una pequeña empresa no sindicada dirigida por la familia García. Cuando Alfredo García, contralor de la compañía, quiere reorganizar la oficina toma las decisiones siguientes: Carlos Piña que a trabajado para la empresa durante ocho años tendrá que irse y su hermano Alejandro, que lleva dos años en la empresa, será ascendido a jefe de cuentas por cobrar. Leticia Gómez que lleva siete meses en la compañía, será ascendida a jefa del departamento de cuentas por pagar. Jorge Vallejo, con seis años en el empleo, Raúl Cerón con diez años, y Luis Luna, que lleva tres meses, serán despedidos y reemplazados por un nuevo sistema de procesamiento electrónico de datos. Ana María Pérez, la recepcionista, trabajará en adelante de las 8 a.m. a las 4 p.m. y no de 9 a 5.

Suponiendo que el Sr. García tomó estas decisiones sin intención de discriminar, las decisiones son definitivas y a los empleados perjudicados les queda poco que hacer como no sea litigar. Para muchas personas especialmente los patrones, así es como debe ser, puesto que la empresa tiene la libertad para dirigir el negocio. Si el Sr. García tiene que asumir la responsabilidad por el desempeño de su departamento, y si de este departamento depende la buena marcha de toda la empresa, muchos dirán que quien lo dirige debe tener la facultad de tomar decisiones importantes en materia de personal y operación, sin otra preocupación que la eficiencia óptima de la empresa.

Para muchos otros, la toma de decisiones unilateral es por naturaleza injusta para los empleados, quienes deberían tener voz en las decisiones que afecten a su vida de trabajo y a su seguridad económica. De acuerdo con la mayoría de los contratos

celebrados entre el sindicato y la administración, el Sr. García no podría llevar a cabo los cambios descritos sin, por lo menos, consultar al sindicato. Según muchos contratos, él tendría que negociar los cambios así como el efecto de los mismos.

Para comenzar el Sr. García decidió despedir empleados, aparentemente, sin tener en cuenta su antigüedad: las personas contratadas más recientemente serán las primeras en ser despedidas.

Por el mismo tenor, las promociones, dentro de la unidad negociadora, también están controladas a menudo por la antigüedad: el empleado que tenga más tiempo de servicios tiene derecho a la primera oportunidad de promoción.

De acuerdo con muchos contratos, la empresa no está en libertad de introducir tecnología que desplace a los empleados, sin tomar primero las medidas necesarias para proteger la seguridad económica de los empleados afectados; por ejemplo, capacitarlos para otro tipo de trabajo u ofrecerles un nuevo puesto en otro lugar de la organización, o tener un arreglo financiero (por ejemplo, pago de indemnización o pensión por retiro anticipado a los empleados desplazados).

En una empresa no sindicada, Ana Ma. Pérez, la recepcionista cuyo horario de trabajo se cambió, no tiene otras alternativas que trabajar con el nuevo programa o buscarse otro empleo. De acuerdo con la mayoría de los contratos sindicato-administración, el horario de trabajo de un empleado no puede ser modificado unilateralmente por la administración. Las estipulaciones contractuales exigen normalmente retribución extraordinaria por los cambios de horario y, a veces, éstos están prohibidos a menos que el sindicato y el empleado den su consentimiento.

En el caso de su despido por supuesta mala conducta, por ejemplo insubordinación o ausentismo excesivo, un empleado no sindicalizado del sector privado normalmente no tiene otra cosa que hacer que buscar otro empleo. Pero si está afiliado a un sindicato, éste se ocupará de determinar si está justificado el despido. Si el sindicato no está de acuerdo en que el empleado merecía ser despedido, lo representará en un procedimiento de queja que puede culminar en un arbitraje obligatorio.

Muchas empresas se oponen a la sindicación porque transforma el medio laboral, dando lugar a una creciente reglamentación del comportamiento y estableciendo

normas para muchas actividades que antes se manejaban de manera informal y personal. Por ejemplo, antes de la sindicación, cuando Jaime García, el gerente de tráfico, necesitaba que alguien trabajara horas extraordinarias, se lo proponía primero a Tomás Contreras, porque era un hombre joven, con familia que iban en aumento y necesitaba todo el pago extraordinario posible. Jaime nunca le pedía a David Hernández que trabajara horas extraordinarias, porque sabía que David tenía hijos adultos, se acercaba a la jubilación y prefería irse a casa para dedicarle tiempo a sus nietos.

Cuando Jaime programaba las vacaciones sabía que a David le gustaba disponer de dos semanas durante la temporada de semana santa, mientras que Tomás prefería estar libre durante las vacaciones de Navidad y Año Nuevo, cuando sus hijos se hallaban en casa. Y cuando se presentó la vacante de coordinador de conductores, Jaime sabía que Tomás la querría porque el sueldo era mayor y que a David no le importaba porque estaba próximo a jubilarse. De manera que Jaime no puso aviso sobre la vacante y la ofreció a Tomás.

De haber un contrato colectivo en vigor, el Sr. García tendría que cambiar su estilo de administrar la empresa. La distribución de las horas extraordinarias, el programa de vacaciones, las oportunidades de promoción, etc., estarían gobernadas por la antigüedad y la empresa tendría que seguir los procedimientos establecidos a ese respecto.

Muchas empresas consideran que esa censura por parte del sindicato constituye un obstáculo para el funcionamiento eficiente de la entidad, así como un impedimento para tratar a los empleados en forma personal e individualizada.

Para los organizadores de sindicatos y para quienes los apoyan, las directivas de procedimiento son necesarias para proteger a los empleados contra los caprichos del favoritismo y el riesgo de juicio subjetivo. Algunos organizadores dirán que, si la empresa no abusara de su libertad, los empleados no habrían votado por el sindicato, y que las decisiones tomadas objetivamente y las claras directivas de procedimientos propician una mejor administración y, finalmente, una mayor eficiencia organizativa.

Como quiera que sea (y la controversia respecto a estos puntos se ha ido acalorando diariamente en los decenios anteriores), no cabe duda de que la introducción de un sindicato exige un estilo diferente de toma de decisiones y de administración. Por ley, el sindicato es el único agente de negociación colectiva, con derecho exclusivo de representar a los empleados, y como tal tiene ciertos derechos y obligaciones. La empresa no puede ya tratar unilateralmente a los trabajadores sindicalizados. Para bien a para mal, las relaciones fundamentales entre empresa y empleado resultan afectadas por los sindicatos.

Ahora bien si se considera de nuevo el sector público, se plantea la pregunta: ¿en qué forma se aplica todo lo anterior a los empleados de gobierno que durante muchos años han disfrutado de la protección de diversas disposiciones y leyes del servicio civil, las cuales estipulaban la seguridad en el empleo y garantizaban el proceso debido?

La pregunta no es simple y, como es natural, refleja las presiones dispares a que está sometido el gobierno en su doble papel de patrón y protector de interés público. En el transcurso de muchos años evolucionó un sistema de leyes, reglas y disposiciones para el sector público que les dio los empleados de gobierno derechos de seguridad en el trabajo y estableció un procedimiento administrativo mediante el cual se pueden proteger esos derechos.

Hasta mediados del decenio de los setentas, raramente se planteaba la cuestión de los despidos y recortes de personal, sino más bien de la protección contra el despido disciplinario sin razón, de la ampliación del seguro médico y los beneficios de jubilación, y de otras cosas.

A cambio de lo que llegó a aceptarse generalmente como seguridad vitalicia en el empleo, los empleados de los gobiernos estatales y municipales ganaban sueldos más bajos que los de la misma categoría en el sector privado.

En las décadas de los sesentas y setentas, los sindicatos comenzaron activamente a tratar de representar a los empleados públicos. Se dictaron muchos estatutos, ordenanzas y órdenes ejecutivas que les otorgaban a los desempleados de un gran número de organismos oficiales el derecho de afiliarse a sindicatos y asociaciones de empleados y el de apoyarlos, y (excepto en el gobierno federal) el derecho de recurrir a la negociación colectiva de los sueldos y otros asuntos económicos. Muchas

dependencias del gobierno optaron por una política de neutralidad, no apoyando ni oponiéndose a la sindicación.

El resultado de ese nuevo clima fue un aumento espectacular de los sueldos y los beneficios de los empleados de gobierno. Con los empleados de la policía, de las estaciones de bomberos, del mantenimiento de carreteras, y con la conserjería, de seguridad y de oficina, así como los profesionales, por ejemplo profesores, bibliotecarios y trabajadores sociales, la membresía de los sindicatos, alcanzó números sin precedente. Las demandas tradicionales de los sindicatos: la de respetar la antigüedad al tomar decisiones en asuntos de personal, tales como promociones, transferencias, despidos y la de arbitraje de agravios, fueron en muchos casos satisfechas e insertadas en otras medidas protectoras ya existentes para el servicio público, con el resultado neto de con frecuencia los empleados podían elegir entre innumerables posibilidades lo que mejor les convenía.

Muchos jefes de organismos federales y estatales preocupados por que las leyes que protegían a los empleados públicos les dificultaban el desempeño de su cargo en la forma que a ellos les parecía más eficiente, censuraron las salvaguardas de procedimientos anexas a los convenios celebrados entre el sindicato y el gobierno y trataron de limitar la amplitud de las áreas en las cuales tenían que negociar.

Resumiendo lo anterior: las empresas se oponen por lo general a la sindicación de sus empleados debido a que tendrían que aceptar la toma de decisiones bilaterales, con la disminución consiguiente de la flexibilidad en operaciones y las restricciones tanto al alcance de las decisiones administrativas como al estilo de las relaciones con el empleado. Por lo tanto la mesa de las negociaciones es el campo de batalla donde tiene lugar la lucha por el poder.

3.3 Condiciones previas para la Sindicación

Para que la negociación colectiva tenga lugar, los empleados que califican para afiliarse deben elegir un sindicato o una asociación de empleados que los represente como su agente negociador certificado; esto, por lo general, se hace mediante el

proceso electoral, siendo las condiciones previas para que los empleados se organicen, las siguientes:

En primer lugar, los empleados como grupo, deben considerarse distintos de la administración. Si se identifican con ella, si comparten sus valores y metas y creen que todos los intereses, del trabajador y del administrador, son los mismos, no estarán motivados para organizarse en una jerarquía por separado. Además, aunque se considere a la administración diferente de los trabajadores, muchos empleados pueden aspirar a puestos en la administración y por esta razón rechazarán la sindicación.

En segundo lugar, los empleados deben experimentar algún descontento con las políticas, prácticas o miembros de la organización, si piensan que hay falta de equidad, por ejemplo favoritismos en la promoción, aumentos insuficientes de salario o una programación inconveniente del trabajo, para mencionar sólo algunas de las causas del descontento, los empleados comenzaran a sentir la necesidad de rectificar de alguna manera la situación. La sindicación es una de los caminos que pueden elegir, si piensan que la administración no resolverá satisfactoriamente sus problemas.

En tercer lugar, además de las quejas insatisfechas de los empleados y de la conciencia que tienen de que forman un grupo distinto del de los administradores, otro elemento clave es el interés del empleado en su trabajo y en la empresa. Aunque a primera vista esto puede parecer contradictorio, en realidad es complementario. Si hay descontento en el lugar de trabajo, lo más sencillo es retirarse, y de hecho esto sucede a menudo. Considerándose los muchos establecimientos que sirven comidas rápidas, de los cuales sólo una pequeña minoría están sindicados. Muchos de sus empleados expresan el descontento y sentimientos de enajenación antes descritos; pero la mayoría tiene sólo un interés temporal en el trabajo. Su verdadero interés está en otra parte, ya sea en la escuela, con la familia o en otro empleo.

Faltando este interés, lo más probable es que esos empleados cambien de empleo en vez de buscar un ajuste de condiciones mediante la sindicación.

En cuarto lugar, debe haber apoyo jurídico para la sindicación. Anteriormente, la mayoría de los empleados del sector público, no gozaban de protección legal para las actividades sindicales y, por consiguiente, tenían algunos temores comprensibles de

comprometer su futuro si se afiliaban a un sindicato y lo apoyaban. En forma análoga, no fue sino hasta las décadas de los sesentas y setentas que los empleados públicos comenzaron a afiliarse en gran número a los sindicatos y apoyarlos, bajo la protección de las nuevas leyes promulgadas en ésta época por los estados y municipios. Por último, se necesita que los sindicatos estén interesados en organizar y representar a los empleados y que éstos consideren a los sindicatos como instituciones y símbolos.

3.4 Clasificación de los Conflictos laborales

Los conflictos laborales, atendiendo a los sujetos que en ellos intervienen pueden ser:

- * Entre patrones y trabajadores; por ejemplo: despidos.
- * Entre patrones: cuando se trata de algún patrón sustituto.
- * Entre trabajadores: cuando se trata de algún problema de escalafón.
- * Entre sindicatos: cuando se trata de alguna detentación de contrato colectivo.
- * Entre sindicatos y sus propios miembros: si se trata de la aplicación de la cláusula de exclusión.
- * Entre sindicatos y terceras personas: cuando el sindicato titular de algún contrato colectivo se opone a que la empresa contrate un trabajador ajeno a su membresía.

Los conflictos laborales, atendiendo a los intereses en pugna se pueden clasificar en:

- * Conflictos Individuales.- son los que afectan intereses de carácter particular independientemente de el número de trabajadores que intervengan en ellos.
- * Conflictos Colectivos.- son los que afectan intereses de carácter profesional o sindical, también con independencia del número de trabajadores que participen en dichos conflictos.
- * Conflictos Jurídicos.- son los que se refirieren al cumplimiento o interpretación de las leyes o contratos y desde luego, pueden ser individuales o colectivos, según el interés afectado.
- * Conflicto de Orden Económico.- son los que crean, modifican, suspenden o terminan condiciones de trabajo y también pueden ser individuales o colectivos.

Ejemplo de un conflicto individual de orden económico lo tenemos en el caso de que un trabajador demande nivelación de salarios, pues afecta a un interés particular y se trata de crear nuevas condiciones de trabajo.

Nota: Actualmente en la práctica, ya no operan los conflictos de orden económico, ya que el artículo 902 de la Ley Federal del Trabajo, determina que el simple emplazante a huelga suspende la tramitación de los conflictos de orden económico; en consecuencia, si algún patrón se anima a promover alguno de estos conflictos, lo que busca es un emplazamiento a huelga.

Por otro lado, se puede considerar a la huelga como un conflicto individual, si la emplazante es una coalición de trabajadores y no un sindicato, la huelga tendría que ser un conflicto individual, ya que no afectarían intereses de carácter individual.

3.5 La Teoría "S" y la teoría "A"

A Douglas Murray MacGregor se le conoce más por los dos enfoques que usó en su estudio del aspecto humano de la empresa. Los denominó teoría "X" y teoría "Y" y afirmó que son enfoques distintos, dos sistemas de pensamientos diferentes acerca de las personas que componen las organizaciones. Aquí se le llamará: Teoría "S" al sistema de creencias de los sindicatos, y teoría "A" al sistema de creencias de los patrones que guía las negociaciones de la administración.

En materia de relaciones laborales, los gerentes y los sindicatos, tanto en el sector público como en el privado, son antagonistas no sólo en cuestión de sueldos y salarios, sino que, más fundamentalmente, por tener sistemas opuestos de creencias. Como dijo MacGregor, estas creencias pueden no estar bien definidas y, sin embargo, están muy arraigadas. Si bien es cierto que toda descripción de un sistema de creencias atribuible a un grupo numeroso y amorfo encierra generalizaciones amplias y obviamente no compartidas por todos los miembros del grupo, estas creencias predominan y se manifiestan a menudo en acciones incomprensibles para quienes desconocen los supuestos básicos. La situación se puede volver todavía más confusa, si muchos miembros del grupo no quieren o no saben expresar con claridad su apuntalamiento filosófico. Por ejemplo, un negociador de la administración puede proponer un sistema de sueldos basado en los méritos, y un negociador del sindicato

puede responder impulsivamente oponiéndose a todo sistema de esa clase. Ninguno de los grupos es capaz de explicar las razones en que se basa su postura filosófica, además, cada uno "proviene de un lugar diferente" y no puede entender ni apreciar cabalmente la mentalidad y posición ideológica del otro lado.

Es cierto que parte de la disensión entre los trabajadores y la administración se puede atribuir a falta de confianza.

Un estribillo que los negociadores del sindicato escuchan constantemente en la mesa, es la pregunta exasperada de la administración: "¿por qué se tiene que incluir esta cláusula en el contrato, si lo hemos estado haciendo durante doce años y no tenemos la intención de dejarlo de hacer ahora? ¿no podemos meterlo todo en un contrato!". A lo cual el negociador del sindicato puede responder: "en primer lugar, si ustedes lo han estado haciendo, ¿por qué no ponerlo por escrito? en segundo lugar, no confiamos en ustedes y queremos un acuerdo lo más completo y detallado posible".

Tal vez, un parte por lo menos de esta desconfianza se deba a un desconocimiento de las creencias de la otra parte. Hay que tener presente que la mayoría de los adversarios jamás han estado en el otro lado de la mesa y que han tenido escasas oportunidades de interactuar social y profesionalmente con los miembros del grupo opuesto.

A continuación se presentan los dos sistemas de creencias tal como se manifiestan durante las negociaciones, así como las razones que determinan cada actitud.

3.5.1 ¿CUÁL ES LA META DE CADA UNA DE LAS PARTES?

Teoría "A" : Los sindicatos buscan constantemente más dinero por menos trabajo, y esto es malo.

Teoría "S" : las empresas tratan constantemente de pagar menos dinero por más trabajo, y esto es malo.

Se dice que Samuel Gomper, padre de la Federación Norteamericana de Trabajadores estableció el principio básico de sindicalismo: ¡más, ahora mismo! Los negociadores de los sindicatos están convencidos de que, les sacarán más trabajo a los empleados por

menos dinero. Los negociadores de la administración piensan que los sindicatos no comprenden la importancia económica de una mayor productividad, y que los aumentos de salario sólo se justifican si el trabajador es más productivo. Los negociadores del sindicato piensan que sus miembros están mal pagados y tienen que ponerse al corriente (con los salarios de otras empresas, con la inflación, etc.); los negociadores de la administración creen que a los empleados se les está pagando ya lo suficiente, o más de lo que merecen.

3.5.2 ¿CUÁL ES EL RITMO ACTUAL DE TRABAJO?

Teoría "A": Los sindicatos bloquean todas las formas de cambio tecnológico, debido a un impulso reaccionario, autoprotector y miope. Todos los trabajadores pueden volverse más productivos trabajando con más rapidez e ingenio.

Teoría "S" : La administración introducirá máquinas que aceleran el ritmo y aumentan la calidad del trabajo que el empleado debe hacer. Los empleados trabajan ya bastante duro.

La administración piensa que cada trabajo o proceso debe ser todo lo eficiente posible para competir eficazmente, mientras que el obligar a la administración a seguir con la viejas técnicas dará lugar a la desaparición de la empresa y, por lo tanto, al despido de los empleados. Los sindicatos piensan que los empleados están haciendo ya todo el esfuerzo posible, y que toda nueva tecnología es un ardid para sacarle más trabajo a una persona que trabaja ya más de la cuenta. Si se quiere más trabajo, que la empresa pague más por él.

3.5.3 ¿ES FINITA O INFINITA LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE SE VA A HACER?

Teoría "A" : La cantidad de trabajo que se va a hacer es infinita pero sólo habrá expansión si la empresa tiene la libertad de experimentar, de ser innovadora y de seguir siendo competitiva.

Teoría "S" : La cantidad de trabajo que se va a hacer en un momento cualquiera es finita y, por lo tanto, hay que defender constantemente todos los puestos para que no mermen.

Los representantes del sindicato piensan que está fuera de lugar y es una pérdida de tiempo tratar de desacreditar toda variante de la "teoría del trabajo total". Les preocupa, por ejemplo, un elevadorista que es reemplazado por un elevador automático. ¿Podrá mantener a su familia con el concepto de "producto de rendimiento máximo"? además, manifiestan sus dudas respecto a la seguridad y confiabilidad de toda tecnología nueva y no probada. Los representantes de la administración se quejan de que, si hubiera que mantener el "status quo" en tecnología, sin desplazar nunca a los trabajadores, tendríamos todavía la industria de los coches de caballos mientras otras naciones andarían en automóvil.

Los administradores consideran que los planes de seguridad vitalicia en el empleo y los programas de readiestramiento en que insiste el sindicato, representarían una carga financiera indebida y que a largo plazo no favorecería los intereses de la empresa, de la sociedad y de los empleados mismos. El avance tecnológico y la innovación se consideran los únicos medios para lograr la verdadera seguridad en el empleo. Oponerse a esto, no sólo es oponerse al progreso, sino a la realidad.

3.5.4 ¿CON QUÉ BASE SE TOMARÁN LAS DECISIONES EN MATERIA DE PERSONAL?

Teoría "A" : La administración debe estar en libertad de tomar decisiones acerca del personal (contratación, promoción, reasignación, despido, etc.) basándose exclusivamente en la capacidad del empleado para hacer el trabajo.

Teoría "S" : La administración tomará decisiones subjetivas que favorecerán a sus favoritos y perjudicarán a quienes apoyan al sindicato. Este tiene que asegurarse de que se tomen decisiones objetivas en todos los asuntos del personal.

Los sindicatos alegan que la antigüedad es la variable clave (ó la única variable) de las decisiones en materia de personal, porque es objetiva y clara para todo el mundo. Los empleados antiguos merecen mayores beneficios como recompensa por sus buenos servicios y lealtad.

Los sindicatos consideran toso plan que lleve la etiqueta de "salario proporcional al mérito" como un simple medio para institucionalizar el favoritismo. Los administradores

piensan que sólo ellos pueden determinar quiénes son los empleados más capaces y que el bien de la empresa requiere que se recompense el trabajo de buena calidad.

En opinión de las empresas, la edad y el tiempo de servicios no determinan quienes son los mejores trabajadores. En realidad, los mejores trabajadores son a menudo las mas jóvenes y deben ser recompensados para estimularles a que continúen superándose.

3.5.5 ¿TIENE EL EMPLEADO "DERECHOS DE PROPIEDAD SOBRE EL PUESTO"?

Teoría "A" : Los sindicatos deberían colaborar atendiendo la necesidad de que haya flexibilidad en la operaciones. A veces una reducción de salarios o los beneficios es lo indicado.

Teoría "S" : La administración puede introducir los cambios que quiera, siempre que no perjudiquen la situación de un empleado. La reducción de los sueldos o los beneficios nunca se justifica.

Muchos administradores opinan que el verdadero costo de la sindicación de los empleados no está en los salarios más altos, sino en las trabas que pone a la flexibilidad administrativa. Muchos contratos contienen reglas de trabajo que los administradores consideran inaplicables, anacrónicas y ruinosas. Piensan que los negociadores de los sindicatos deberían entender la importancia que tienen las reglas de trabajo visible para la existencia continuada de la empresa y darle a la administración la oportunidad de ser técnicamente innovadora y eficiente. Los representantes del sindicato responderán por lo general que, mientras se tomen providencias para proteger a los empleados contra pérdidas financieras, la administración puede ser todo lo innovadora que quiera; pero el sindicato no aprobará ninguna reducción de salarios o los beneficios, ningunas "devoluciones" ni "ventas". Con frecuencia tratará de negociar "compras" que estipulan el pago a los empleados que renuncien a los derechos o beneficios del empleo. Pero el concepto de "ventas" es odioso para la negociación del sindicato.

Los funcionarios del sindicato piensan que los esfuerzos de los empleados son los que llevan a una empresa al éxito y simplemente es justo que, como recompensa de sus buenos servicios y lealtad, el empleado obtenga ciertos derechos de propiedad en el

empleo, y que este derecho no debe estar sujeto a terminación causal por capricho de la empresa. Así como los accionistas adquieren derechos en una empresa y cosechan beneficios, lo mismo debe aplicarse a los empleados. Si los accionistas hablan de sus "derechos de participación", ¿por qué no han de disfrutar los empleados también de alguna participación? después de todo, alega el sindicato, ¿qué otra cosa posee el empleado, como no sea su trabajo?.

Los negociadores de la administración consideran este argumento como una variante de las tonterías Marxistas. El empleado participa realmente de los éxitos de una empresa, recibiendo salarios y prestaciones substanciales a cambio de su trabajo.

Según los negociadores de la administración, la empresa no tiene obligaciones adicionales con los empleados y todo intento de crear o establecer dicha obligación sólo dará lugar a una asignación inútil de enormes recursos, a una rigidez de las operaciones que paralizarán la administración y, como resultado final, la pérdida de empleos. Es una paradoja que éste último resultado es lo que precisamente el sindicato trata de evitar.

3.5.6 ¿SOBRE QUÉ BASE SE ESTABLECERÁ LA RETRIBUCIÓN DEL EMPLEADO?

Teoría "A" : La retribución debe estar basada en el nivel de rendimiento del empleado, con vistas a la máxima productividad.

Teoría "S" : La retribución debe estar basada en la naturaleza del trabajo, con máxima equidad.

Los sindicatos alegan que se paga por el trabajo, no por el trabajador, lo cual permite reducir al mínimo el peso que tienen las evaluaciones objetivas del rendimiento hechas por los administradores. Puesto que prácticamente todos los empleados, dados la capacitación y el equipo adecuados, pueden satisfacer normas razonables de rendimiento, el hecho de pagar salarios diferentes a los empleados que hacen el mismo trabajo sólo sirve para dividir, lo cual pone a los miembros del sindicato en contra de sus compañeros. Si bien se puede hacer una pequeña excepción en forma de gratificación por el largo tiempo de servicios, recompensando así la lealtad básicamente se les debe pagar lo mismo a todos los que hacen el mismo trabajo. Y la.

cantidad no debe exceder lo que reciba el trabajador mejor pagado, cuando se revisen los salarios. No debe sorprender que, cuando los salarios son "escalonados" y los empleados con más tiempo de servicios reciben mayor retribución, los sindicatos eligen que la escala de salarios debe ser la más plana posible y que todos los empleados deben "llegar al máximo" (al último escalón) en el tiempo más breve posible.

Ese es un error, dice la administración. La manera de motivar a los empleados y lograr más productividad consiste en recompensar monetariamente el esfuerzo individual. Puesto que no todas las personas trabajan igual de duro, es un error recompensar a todos por los esfuerzos de unos pocos. El hacerlo sería contraproducente ya que desalentará la iniciativa individual y dará lugar al "ganduleo" en el trabajo, fenómeno en el que todos los empleados hacen el esfuerzo mínimo. El "ganduleo" y otros fenómenos similares son estimulados por las escalas de salarios planas, que no tienen en cuenta las diferencias individuales y, por último, si ha de haber uniformidad de salarios, éstos no se pueden, ni se deben fijar y no se fijarán al nivel más alto de la escala sino que, para ser equitativos se establecerán a la mitad de la escala para reflejar el promedio de rendimiento.

En cuanto a las primas por el tiempo de servicios, los sindicatos alegan que la empresa tratará de reemplazar al trabajador más experimentado, antiguo y leal con uno más joven, con menos experiencia y, y lo que es más importante, menos costoso. Las empresas replican que, con las reglas restrictivas de los sindicatos, no tendrán más remedio que conservar a "personas inútiles".

Siempre que puedan deben colocar en el empleo al trabajador más dispuesto y capaz, y está persona será a menudo una más joven más ambiciosa, y en lugar de ser conformista, estará ansiosa de rendir hasta donde su capacidad le permita.

Con respecto a la cuestión de uniformidad de salarios entre empresas, los sindicatos afirman que lo más justo y menos divisivo es pagar salarios estándar por industria, o salarios similares por trabajo similar en toda la industria de un ramo. Esto reduce las fricciones dentro del sindicato y fortalecen los sentimientos de solidaridad. Si va a haber un aumento de salarios y los beneficios, todos los miembros deben recibir igual cantidad porque su trabajo es el mismo.

Tipicamente cada administración suele sostener que las circunstancias particulares de su empresa son un tanto especiales y exigen por lo tanto un arreglo diferente del de otras empresas (y en vista de estas circunstancias, uno menos costoso). Cada empresa puede demostrar las muchas formas en que su producción, su estructura organizativa y su funcionamiento difieren del de sus competidores; que su situación financiera y de mercado es diferente y que no está por lo tanto en posibilidad de pagar lo que el sindicato llama estándar de la industria. Y, por último, la empresa en cuestión puede siempre demostrar que otra empresa está pagando menos de lo que pide el sindicato, en cuyo caso, alegraría que su posición competitiva resultaría socavada injustificadamente por los estándares del sindicato.

No es raro que los sindicatos pueden señalar, y señalan, que hay empresas que pagan salarios y beneficios mayores que el estándar de la industria. Así mismo, se muestran sumamente renuentes a permitir que cualquier empresa pague menos de lo que considera el estándar de la industria, porque si permite una sola excepción, inevitablemente un competidor exigirá una concesión igual o mayor, todo lo cual puede dar lugar a que sea más remota o inalcanzable la meta sindical de estipulaciones uniformes para sus miembros.

3.5.7. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE RETRIBUCIÓN DE LOS EJECUTIVOS?

Teoría "A" : Los administradores se ganan sus sueldos con creces.

Teoría "S" : A los administradores se les paga demasiado.

Los sindicatos dicen que a los administradores se les paga de más y disfrutan de demasiadas ventajas muy costosas, por ejemplo opciones de compra de acciones y membresía en clubes campestres. El dinero se podría pagar mejor aumentando los salarios de los empleados o adquiriendo equipo más nuevo para la fábrica o ambas cosas. Nadie vale medio millón de dólares al año, se dice, porque muchas decisiones administrativas, por ejemplo las adquisiciones o desinversiones de empresas, resultan equivocadas o tontas. Los altos ejecutivos no deben ganar 10 o 20 veces lo que gana un empleado sindicalizado medio. ¿Vale el presidente del consejo de administración, que hace vida regalada, el dinero que 40 empleados se ganan con el sudor de su frente en la línea de montaje?: Definitivamente no, afirma el sindicato.

No es cierto, replican los líderes de las empresas. En realidad, la dirección de una empresa es tarea enormemente exigente que no termina precisamente los viernes a las cinco de la tarde. La responsabilidad administrativa es tan amplia, complicada y pesada que absorbe todo el tiempo, incluso en el campo de golf y a la hora de la cena. Además el talento ejecutivo es difícil de encontrar, si no se le paga bien, el gerente llevará su capacidad a donde el paquete de compensaciones sea más atractivo.

En el sector público, donde los altos cargos son desempeñados generalmente por designación política, se ponen en tela de juicio los conocimientos, capacidad y competencia de los jefes de dependencia y de oficina. Los sindicatos alegan que dichas personas no son capaces de entender cual es la verdadera misión de la dependencia y están demasiados ocupados tomando decisiones políticas y guardando las apariencias para que puedan realizar una labor efectiva de liderazgo.

Por otra parte, se afirma que estos funcionarios están en sus puestos para hacer cumplir la voluntad del electorado, lo cual tiene importancia capital en una democracia. Además no deben preocuparse por los detalles rutinarios de trabajo cotidiano de una dependencia, sino proporcionar orientación y políticas consecuentes con las metas y doctrinas apoyadas por los electores. Por último, dicen las decisiones "políticas" son validas tanto pragmática como doctrinariamente, y no reconocer su validez es tanto como no entender la verdadera naturaleza del gobierno.

3.5.8 ¿QUÉ DETERMINA EL RESULTADO DE LAS ELECCIONES REPRESENTATIVAS?

Teoría "A" : La mayoría de los empleados no votarían por un sindicato ni lo apoyarían, si éste no recurriera en la campaña a procedimientos engañosos, coercitivos o ambas cosas.

Teoría "S" : La mayoría de los empleados votarían por un sindicato y lo apoyarían si no existieran las campañas engañosas de la empresa contra el sindicato y no recurriera a actividades coercitivas que violan la letra o el espíritu de la ley, o ambas

• El fundamento estatutario y administrativo de las relaciones laborales estipula el ejercicio de la libre elección por parte de los empleados de un sindicato que los represente y la libertad de comunicación por parte de la empresa, siempre que no sea

coercitiva. Los sindicatos sostienen que la razón por la que pierden tantas elecciones de certificación es que las empresas recurren a acciones que amenazan a los empleados y los engañan para impedir que expresen sus verdaderos sentimientos de apoyo al movimiento laboral. Después de perder una elección, los sindicatos presentan a menudo cargos por prácticas indebidas en contra de una empresa, alegando que los empleados no tuvieron realmente la oportunidad de elegirlos libremente como sus representantes.

Las empresas señalan que muchos sindicatos pierden dichas elecciones y que algunos que han obtenido victorias, son abandonados posteriormente por los trabajadores decepcionados o indignados. Esto demuestra claramente, dicen, que los sindicatos no gozan del apoyo de los trabajadores, como pretenden los líderes del movimiento laboral. Cuando un sindicato gana una elección de certificación, es porque los empleados fueron engañados por la propaganda del sindicato o amenazados con la pérdida de su seguridad económica, e incluso con la posibilidad de sufrir daño corporal, si no apoyaban la causa del sindicato.

Así pues mientras que muchas empresas sostienen firmemente que guardan una completa neutralidad en estos asuntos y que los empleados están en libertad de asociarse a un sindicato sin trabas, los sindicatos afirman que esto está muy lejos de la realidad que observan durante sus campañas de organización.

3.5.9 ¿QUÉ PROVOCA LAS HUELGAS?

Teoría "A" : Las demandas irrazonables e injustificadas del sindicato provocan la huelga.

Teoría "S" : La actitud intransigente de la administración provoca las huelgas.

Los negociadores de la administración dicen que si satisficieran las demandas poco razonables del sindicato, promulgadas por una minoría de empleados, se crearía un verdadero obstáculo para que la empresa alcanzara sus metas de producción o de servicios y, por lo tanto, se ven obligados a oponerse a estas demandas, aunque esto implique arriesgar una huelga. Los representantes del sindicato afirman que recurren a

la huelga sólo con renuencia, y únicamente cuando los miembros autorizan la acción, en vista de que no se satisfacen sus demandas.

Los sindicatos creen que la administración sobrestima el costo y el efecto de las demandas propuestas por el sindicato que, vale decir, solo representan las "tácticas" de apertura. Si la empresa enfrentara las negociaciones sin asumir una actitud negativa, se podría celebrar un contrato recíprocamente satisfactorio sin necesidad de una huelga.

3.5.10 ¿QUIÉN SABE MEJOR LO QUE QUIEREN REALMENTE LOS EMPLEADOS?

Teoría "A" : Los líderes del sindicato desconocen los verdaderos sentimientos y deseos de los miembros.

Teoría "S" : La administración no entiende realmente a los empleados ni les interesa satisfacer sus necesidades.

Muy a menudo durante las negociaciones, el representante de la administración dirá que la oferta que el sindicato rechaza por inaceptable sería de hecho perfectamente aceptable para la mayoría de los miembros. Además, por lo que se refiere al apoyo del sindicato, por parte de la base, la administración alegará que los puntos tales como la afiliación obligatoria al sindicato, la retención de cuotas y el tiempo libre con pago de sueldos a los empleados designados como delegados del sindicato (para que den curso a las quejas o atiendan asuntos sindicales) interesan únicamente a una minoría ruidosa de empleados y no debe ser obstáculo para llegar a un acuerdo. Los representantes del sindicato replicarán típicamente declarando que la administración, aislada en sus oficinas administrativas, es la que ignora los verdaderos sentimientos, deseos y necesidades de los empleados. Sólo en raras ocasiones se someterá la oferta de la administración a un voto de ratificación, sin el respaldo y apoyo de los líderes del sindicato, para poner a prueba el alegato de la administración de que la oferta es aceptable. El resultado es normalmente un voto negativo. La administración contestará diciendo que la oferta habría sido aceptable si los líderes del sindicato no hubieran incitado a los miembros para que la rechazaran.

Con respecto a la fuerza del sindicato, sus negociadores dirán la mayoría de veces que mientras más estable y segura esté la posición del mismo como institución, más

responsable podrá ser como agente negociador y por lo tanto es mejor, no peor, para la administración tener un sindicato fuerte y bien atrincherado. Mientras más inseguro esté un sindicato, dicen, más probable será que se vuelva militante y posiblemente irresponsable tratando de probarse a sí mismo.

La administración replica que ese argumento es egoísta basado en un criterio unilateral. No le corresponde a la administración fortalecer el sindicato y ciertamente, si lo hiciera, eso se vería posiblemente como una práctica laboral injusta. Además si el sindicato está bien dirigido y satisface realmente las necesidades de los empleados, todos se afiliarán voluntariamente y ninguno tendrá que ser presionado por los representantes.

3.5.11 ¿DEBE UN EMPLEADO SER OBLIGADO A APOYAR AL SINDICATO?

Teoría "A" : Ningún empleado debe ser obligado a apoyar a un sindicato.

Teoría "S" : Se supone que un empleado debe apoyar al sindicato que lo representa.

Puesto que según la ley, un sindicato debe representar los intereses de todos aquellos que figuran en la unidad negociadora, los sindicatos alegan que todos los empleados deben pagar el costo de negociación y administración del contrato.

Si una persona trabaja en un lugar donde disfruta de los beneficios de un convenio negociado y aplicado por un sindicato, no es justo que se beneficie sin contribuir con una parte equitativa. En realidad, muchos de quienes respaldan a los sindicatos afirman que, si una persona no quiere unirse verdaderamente al sindicato, debería ofrecer un pago por los servicios que presta el sindicato. Después de todo, añaden, un sindicato presta un servicio que cuesta dinero y todos deberían contribuir a sufragar ese gasto porque todos cosechan los beneficios. A veces pueden comparar las cuotas sindicales con los impuestos que fija el gobierno y señalan que, aunque los ciudadanos no estén necesariamente de acuerdo con las políticas del gobierno, todos pagan impuestos para sostenerlo.

Por su parte la administración afirma que, lógicamente no se puede obligar a nadie a unirse a una organización y aún menos a un sindicato, dado que tantos empleados se

oponen a los principios básicos del sindicalismo. Además, si un sindicato debe representar equitativamente a todos los empleados, estén o no afiliados, esto garantiza un trato justo para todos, cosa que todos los mexicanos apoyan, y los sindicatos no deberían ver esto como una carga si es que realmente desean favorecer los intereses de todos los empleados y no sólo los de una minoría privilegiada. Por último con la afiliación obligatoria, disminuye el control de la empresa sobre el lugar de trabajo porque, en primer lugar, algunos sindicatos están controlados por procedimientos restrictivos de admisión y, en segundo lugar, algunos aspirantes posiblemente muy capaces no aceptarán el empleo si tienen que afiliarse a un sindicato; todo lo cual implica que la empresa no está en libertad de contratar a la persona más idónea para el puesto.

Este argumento es particularmente acalorado en el sector público, donde los sindicatos procuran incluir en los convenios negociados una cláusula, según la cual el empleado no necesita unirse al sindicato si no lo desea, pero si no es miembro de cuota, debe pagarle al sindicato por sus servicios. Estos honorarios, desde luego, son casi equivalentes a las cuotas sindicales. En vista de que tienen que elegir entre pagar cuotas u honorarios del mismo monto, la mayoría de los empleados se afilian al sindicato. En el debate influye también la naturaleza especial del empleo en el sector público. Si, como muchos afirman, dicho empleo es un derecho de todo ciudadano, el requisito de pagar cuotas sindicales, como condición para conservar el empleo, está directamente en conflicto con ese derecho.

Los sindicatos replican que, así como un organismo oficial puede exigir el pago de una contribución obligatoria, también puede exigir el pago de cuotas sindicales, sin infringir en ningún derecho o libertad constitucional. Después de todo, dicen los sindicatos, gracias a sus esfuerzos han mejorado el sueldo, las prestaciones y las condiciones de trabajo de todos los empleados públicos. Si los sindicatos siguen con su labor de mejorar y proteger los intereses de todos, todos deben contribuir.

LA NEGOCIACIÓN

4.1 Negociación Colectiva

¿Qué es la negociación colectiva? Es un proceso que les ofrece a las partes interesadas o contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos, en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo. "Ningún asunto es negociable mientras la otra parte no se vea obligada a negociar.

¿Para qué negociar? Hay muchas maneras de resolver los conflictos. La forma tradicional ha consistido siempre en agobiar simplemente al adversario y con ello lograr el arreglo que se busca. La historia está repleta de relatos sobre invasiones, asesinatos, torturas y otros medios de aniquilación. Las relaciones laborales no carecen de su propia letanía de violencias, (como los hechos ya comentados en el primer capítulo de este documento).

Se dice a menudo que nadie gana un cierre patronal o una huelga, incluso los pacíficos. Los empleados pierden salarios, beneficios, seguridad económica y a veces hasta sus empleos; la empresa pierde producción, los servicios no se dan cuando los clientes los esperan, la continuidad de la empresa está amenazada y finalmente, por lo menos en algunos casos, el negocio recibe un golpe tan mortal que jamás se recupera totalmente.

Pero hay otras víctimas que se deben tener en cuenta y que con frecuencia nada tienen que ver con la disputa original. Los clientes decepcionados pueden buscar servicios en otra parte y jamás volverán. A veces no tendrán siquiera esta opción y

resultarán perjudicados en forma irreparable cualquiera que sea el resultado de la disputa original.

En suma, por lo tanto, una huelga o un cierre patronal en nuestra sociedad no sólo crea un gran inventario de pérdidas para las partes contendientes, sino también para personas totalmente ajenas al conflicto.

A estos métodos de lucha para promover sus intereses se les llama "procesos de calle y campo" porque es allí donde repercuten, lejos de la mesa de negociaciones.

Lo autores no contradicen a quienes opinan que la huelga o el cierre patronal son a veces "necesarios", ni pretenden juzgar cuales relaciones obrero-patronales son "buenas" o "malas". El punto básico que pretendo destacar en este documento es que, en la gran mayoría de casos, los procesos que tienen lugar en la mesa de negociaciones deberían permitir a las partes contendientes resolver sus diferencias al menor costo posible, no sólo para ellas, sino también para la sociedad. Por lo que en este capítulo trataré de explicar que es lo que en realidad se da en la práctica de dichas negociaciones.

4.2 Animus Negotiendi

Animus Negotiendi es una expresión que se ha creado para describir el deseo de negociar. Este deseo es un requisito previo para negociar con éxito. De hecho, sin él lo más probable es que las partes nunca lleguen a un arreglo. Adviértase que ambas partes deben tener este deseo para asegurar que las negociaciones lleven a un arreglo satisfactorio.

La ley sólo puede imponer la obligación de negociar, no el deseo de hacerlo; de manera que con frecuencia una de las partes puede estar presente físicamente en la mesa pero ausente en espíritu. Por otra parte, también sucede que una de las partes tome las medidas necesarias para infundir en la otra el espíritu de negociación.

Es fácil (pero incorrecto) interpretar el Animus Negotiendi como algo más que el simple deseo de llegar a un acuerdo mediante la negociación. Con esto no se quiere decir que

una de las partes tenga necesariamente una actitud positiva hacia la otra parte. Dicho de otro modo, la administración y los trabajadores no tienen que amarse mutuamente para tener el *Animus Negotiandi*. Todo lo que se requiere es el deseo de negociar y, haciéndolo, resolverán sus diferencias.

4.3 Definición y examen de las negociaciones

Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias. El intercambio de promesas y compromisos es la parte esencial del proceso.

En realidad, la negociación colectiva se puede dividir en dos fases: hacer promesas (negociaciones contractuales) y cumplir promesas (aplicación del contrato).

La negociación únicamente ofrece la oportunidad. Si las partes tienen el *Animus Negotiandi*, aprovecharán la oportunidad para resolver su disputa. De no ser así, tratarán los debates como una simple formalidad y recurrirán a los métodos de lucha abierta o a los "procesos de calle y campo", como son la huelga, el cierre patronal, la huelga ilícita o el sabotaje, para dar impulso al proceso de negociación.

Considérese las negociaciones de carácter comercial que tienen lugar todos los días, por ejemplo entre un fabricante de refrescos y una cadena de tiendas de autoservicio. Si Pepsi Cola no puede intercambiar promesas con Aurrera puede venderle a Gigante, mientras que Aurrera se pondrá en contacto con Coca Cola. Las partes pueden, pero no tienen que negociar entre sí. En la negociación colectiva, como se explicará detalladamente más adelante, las partes tienen que tratar entre sí, debido a la reglamentación de la misma, impuesta por la ley. La diferencia está en este punto clave. Sin embargo, en toda negociación las partes tienen intereses similares y diferentes, el proceso de negociación les ofrece la oportunidad de conciliar esas diferencias. En el ejemplo anterior de los refrescos, Pepsi Cola y Aurrera tienen un interés similar; la venta de refrescos. No obstante, sus intereses difieren porque a Pepsi Cola le preocupa vender sus productos al precio comercial más ventajoso, mientras que a Aurrera le preocupa la satisfacción del cliente y la rentabilidad de sus

tiendas. De manera que a Pepsi Cola puede buscar un precio más alto que el que Aurrera desea pagar. En el proceso de negociación fácilmente podrían resolver sus diferencias, tal vez fijando un precio que le proporcione a cada empresa una ganancia satisfactoria. Desde luego, en ocasiones las partes no son capaces de resolver sus diferencias y las negociaciones se tienen que dar por terminadas sin haber llegado a un arreglo.

A menudo, gracias al trato recíproco constante, las partes pueden llegar a reconocer más fácilmente los intereses de la otra y resolver rápidamente sus diferencias. En otros casos, las partes no interactúan constantemente, o tal vez su relación esté basada en una sola transacción, como cuando el propietario de una mina de carbón, la vende a una fundidora de acero. En tal caso de las operaciones únicas, como son las fusiones y las adquisiciones de empresas, la falta de conocimiento de la otra parte puede dificultar el intercambio de promesas y puede dar lugar a errores y cálculos equivocados que impiden el cierre de la operación proyectada.

4.4 Materia de Negociación

En este punto conviene probablemente identificar los temas que realmente son materia de negociación. En todos los sectores, los salarios y todas las formas de retribución del empleado son puntos de negociación obligatoria. Esto abarca, para mencionar sólo algunas, cosas tales como: comisiones en ventas, gratificaciones, horas extraordinarias, pagos por trabajo peligrosos, diferencia por turnos, pago por guardia, salarios en periodo de prueba a aprendices o a nuevos empleados, tarifas por manejo de equipo especial y gastos por concepto de estudios y capacitación.

Normalmente se considera enseguida el pago de tiempo no trabajado. Esto abarca vacaciones, días festivos, permisos por enfermedad, permisos por asuntos personales. Por lo general, cualquier variación relativa a lo anterior está claramente definida. En años recientes, las ausencias tales como permisos por duelo o funeral han venido a definirse como tiempo pagado en muchos contratos, pero en otros, aún figuran como permisos sin goce de sueldo, al igual que el tiempo libre para estudiar o atender asuntos sindicales.

Las cláusulas que le garantizan al sindicato diversos derechos, como los de afiliación obligatoria, representación sindical, retención de cuotas, facilidades para comunicarse con los empleados, tiempo libre para atender quejas y otros asuntos del sindicato, el estatus de los delegados del sindicato en materia de antigüedad, así como la distribución de material impreso del sindicato, forman parte de la mayoría de los contratos.

Las cláusulas sobre los derechos de la administración son parte importante de prácticamente todos los contratos y estipulan que la empresa conservará su derecho de decisión unilateral en cosas tales como la organización y dirección de la empresa, así como el derecho exclusivo de determinar el número, ubicación, función, operación y destino de cada instalación, producto o servicio, el método de fabricación o de prestación de servicios, los planes el financiamiento, la publicidad, la promoción y los precios. Además la empresa trata de obtener una declaración en el sentido de que podrá contratar, despedir, transferir y promover a los empleados y asignarles su trabajo: que podrá reprender, suspender, retirar o disciplinar en otra forma a los empleados por razón justificada, y que podrá de modo general manejar la empresa y conservar el orden y la eficiencia en sus instalaciones e implantar, promulgar, cambiar las reglas, disposiciones, políticas y prácticas "siempre y cuando sean consistentes con los términos del contratos".

Esta última frase, junto con la estipulación de disciplina por "razón justificada", es lo que limita la libertad de la empresa y le permite al sindicato intervenir en los asuntos cotidianos de la empresa.

La mayoría e los contratos contienen típicamente disposiciones amplias, a veces sumamente detalladas, que determinan las decisiones en materia de personal; por ejemplo, con respecto a la antigüedad, promoción, despidos y reinstalación. Las partes negocian la definición de la antigüedad y el valor que se le dará al tomarse aquellas decisiones en materia de personal que tengan importancia primordial, tanto para los empleados como para el funcionamiento de la empresa.

Típicamente, otras cláusulas del contrato pueden referirse a la salud, la seguridad, la no discriminación, la "acción afirmativa" y las posibilidades de ascender o programas de promoción. Desde luego, cada contrato toca los temas específicos de la industria o

institución de que se trate. Los problemas tales como la libertad académica, las autorizaciones, la contratación, los cierres de la fábrica, los recortes de personal, el seguro de daños y perjuicios, los exámenes médicos, el aspecto personal, la responsabilidad financiera, las finanzas y diversos asuntos similares hacen que cada contrato sea único en su género.

Por último el convenio se refiere usualmente en alguna forma a la estabilidad de las relaciones entre las partes. El sindicato convendrá en no declarar huelgas ni sancionar paros de trabajo mientras dure el contrato. A cambio la empresa puede prometer que no cerrará la puerta a los empleados. La fecha de terminación del contrato les da a las respectivas partes el derecho de declarar una huelga o efectuarse un cierre patronal y, por medio de este recurso lograr el poder de negociación. La mayoría de los contratos contienen un inciso final o de clausura en la cual se declara que cada una de las partes tuvo la oportunidad amplia e ilimitada de negociar; que el convenio acordado es definitivo y obligatorio y que cada parte renuncia al derecho de negociar colectivamente durante la vigencia del contrato. Así esta cláusula cierra el contrato declarando que no hay otros convenios o acuerdos excepto los que contiene el mismo.

Como se menciono anteriormente, cada contrato es diferente debido a sus antecedentes legales y al carácter de la empresa. No obstante, la mayoría de los contratos abarcan puntos similares y tratan problemas semejantes.

4.5 El Poder de Negociación

Poder de negociación es una expresión que muchas personas entienden instintivamente y, por lo tanto, no lo analizan con cuidado. Si examinamos un caso extremo, el alcance del poder de negociación se volverá más claro. Supongamos que un importante distribuidor de aceite, la Mobil Oil, tiene con el sindicato un contrato que expira a la media noche del día 15 de Enero. Después de esa hora, los conductores de los camiones están en libertad para declararse legalmente en huelga. Si los conductores están solicitando un 9 por ciento de aumento y la compañía ofrece un 7 por ciento, podemos ver que el sindicato tiene más poder de negociación que la compañía porque es más probable que el costo de no estar de acuerdo sea más bajo para los empleados, puesto que pueden soportar una huelga breve más fácilmente que

la empresa, situada como está en un mercado competitivo, en una época de fuerte demanda de aceite. De manera que el sindicato tiene más probabilidades que la compañía de lograr un acuerdo según sus términos. Dicho de otro modo, a la compañía le resulta más barato ponerse de acuerdo con el sindicato al 9 por ciento que absorber el costo de las ventas perdidas y el descontento de los clientes, por empeñarse en un arreglo un 2 por ciento más abajo.

La dinámica de la situación anterior cambiaría radicalmente, si la fecha de expiración del contrato fuera el 15 de Julio, en una época de demanda mínima de aceite. En tal caso, la compañía disfrutaría de más poder de negociación y el sindicato tendría menos. Para tener éxito, cualquier huelga tendría que ser muy larga, con lo cual los salarios perdidos por los empleados excederían con mucho los ingresos perdidos por la empresa. Esta vez el costo de estar de acuerdo con el sindicato es más alto que el costo de no estarlo, y la única solución racional es hacer lo que cuesta menos, que en este caso es no estar de acuerdo. Por lo tanto, la compañía no aceptará las condiciones del sindicato y se mantendrá firme hasta que el sindicato acepte la oferta más baja.

En la dinámica de negociación colectiva, el poder de negociación está sujeto a muchos factores, internos y externos, que pueden alterar el equilibrio del poder. Los factores internos son, por ejemplo, las presiones políticas y financieras, que realmente pueden ser muy fuertes. Si los propietarios de una empresa están negociando la venta de su negocio a una empresa importante, una huelga, podría hacer que la inversión les pareciera menos prometedora a los posibles compradores y, por lo tanto, valdría la pena que ésta empresa aceptara las condiciones del sindicato, aunque la huelga con la que amenazan no sea en realidad muy probable. Análogamente, si las elecciones del sindicato local son el 1ro. de Febrero, a los líderes les preocupará mucho que nadie se encuentre a la defensiva o molesto cuando llegue la hora de votar, de modo que el sindicato, incluso teniendo más poder de negociación, puede aceptar las condiciones de la empresa.

La dinámica de este proceso depende de tantos factores que los ejemplos anteriores, con sólo un ligero cambio de circunstancias, podrían dar lugar a resultados totalmente diferentes. En el primer ejemplo, si se tratará del proyecto de venta de la compañía, es posible que los inversionistas hallaran tan poco atractivo el convenio colectivo

estipulando un aumento del 9 por ciento, que bajaría su oferta (o no comprarían la empresa). De manera que los dueños de la compañía se opondrían firmemente a las demandas del sindicato. En el segundo ejemplo, que se refiere a las próximas elecciones del sindicato, si hubieran empleados que acusaran a los líderes del sindicato de ser demasiado blandos con la compañía, los titulares se sentirían obligados a mantener su posición con respecto al 9 por ciento y llamarían a huelga a fin de asegurar su reelección.

También las presiones externas pueden alterar el equilibrio del poder entre las partes. Considérese un Hotel de cinco estrellas, en un importante centro de recreo y de convenciones que se levanta en medio de una amplia zona rural. El hotel paga los salarios más elevados del lugar donde se encuentra ubicado, y tiene siempre una larga lista de solicitantes ansiosos de conseguir un empleo. Parecería que el hotel tiene más poder de negociación porque sus recursos son mucho mayores que los del sindicato que representa a los empleados (los cuales ya son los mejores pagados del rumbo). Pero sucede que el hotel tiene programada, para dos días después de que expire el contrato actual, una gran convención de un importante grupo financiero. El presidente de dicho grupo, llama al director del hotel, y le comunica, que si hay una huelga, tendrá que cancelar las reservaciones y reubicar la convención, además quiere saber en el término de 72 horas si tendrá que cambiar o no la sede de la convención.

Así un acontecimiento externo ha modificado el equilibrio del poder entre las partes y aumentando el poder de negociación del sindicato.

En otros casos, la presión externa puede reducir el poder de negociación del sindicato. Por ejemplo, una compañía manufacturera fabricante de cinturones de seguridad, que solo emplea a 60 trabajadores organizados en un gremio. Más del 95 por ciento de las ventas de dicha empresa se realizan a la General Motors, la cual le ha comunicado que, si se produce cualquier interrupción de las entregas, considerará que se ha violado el contrato y adquirirá los cinturones en otra parte. El sindicato nacional que representa el gremio de los empleados de la empresa manufacturera sabe que una huelga dejaría sin negocio a la pequeña empresa y todos sus miembros perderían el empleo.

De manera que aunque parezca que el sindicato con su grandes recursos y número de miembros, tiene más poder de negociación, tal vez no sea así, sobre todo teniendo en cuenta que el dueño de la empresa, que anda en los 60 años de edad, expresa con frecuencia que para él la vida sería más fácil si cerrara la fábrica y se retirara, en cuyo caso los empleados tendrían que arreglárselas en un mercado de trabajo de alto desempleo.

En la mayoría del los casos, el poder de negociación es aproximadamente igual y cada una de las partes tratará de blandir sus armas para aumentarlo a costa de la otra. No hay que pasar por alto los aspectos antagónicos y emocionales de esas controversias. Las partes se hallan empeñadas en una lucha decisiva y, a menudo la existencia misma de una de ellas depende del resultado.

4.6 Abusos del poder de negociación

Algunos observadores de las relaciones obrero-patronales hacen notar que, en ciertos casos, uno de los grupos, con un poder de negociación muy superior, ha podido lograr concesiones contractuales que, a la larga, disminuyen e incluso aniquilan a la otra parte. por ejemplo, se dice que ciertos sindicatos de la industria de la construcción, que representan a empleados cuya destreza no es fácil de hallar, han logrado contratos tan generosos en cuanto a salarios y beneficios, y con reglas de trabajo tan restrictivas, que han eliminado del mercado a las empresas de construcción más pequeñas porque ya no podían operar con beneficios. Análogamente, se dice que ciertas industrias importantes que tratan con pequeños sindicatos independientes logran convenios tan favorables que el sindicato simplemente deja de ser un factor importante en las decisiones operativas y los empleados disfrutan de muy pocos beneficios y protecciones contractuales.

Otros dicen que, aunque fácilmente pueden darse dichas situaciones, forman parte inevitable del proceso de la libre negociación colectiva. Si bien es cierto que, por lo general, las partes están igualadas en términos de poder de negociación, siempre habrá casos en que una de las partes tiene una posición claramente superior. Se alega que, para que un poder de negociación superior tenga algún valor, debe ser utilizado, ya que de otro modo sólo será de interés académico.

Una escuela de pensamiento contraria replica que la parte que disfruta de un poder de negociación superior, tiene la obligación de no abusar de él, para evitar que se altere irremediamente el equilibrio del poder entre las partes.

Quienes se oponen a esta idea afirman que la dinámica de la negociación es tal, que por lo general el desequilibrio del poder no puede mantenerse durante mucho tiempo. Si un sindicato es demasiado agresivo, y algunos patrones no pueden acceder a sus condiciones, para proteger los empleos de sus miembros, de otro modo se establecerán empresas nuevas sin sindicatos, y prosperarán. Análogamente, si una empresa poderosa abusa demasiado de un sindicato más grande y fuerte para que proteja sus intereses. Todo lo cual demuestra, se dice a menudo, que no hace falta la intervención del gobierno para restablecer el equilibrio del poder de negociación.

Lo que resulta particularmente interesante de este debate es que ambas partes parecen estar de acuerdo únicamente en que la intervención del gobierno en la negociación colectiva es indeseable, y buscan la manera de evitarla. Ambas partes parecen estar de acuerdo en que la intervención del gobierno da lugar a problemas mayores y la larga resuelve un poco.

4.7 Métodos de Negociación que se utilizan en la actualidad. (Negociación Bilateral Sindicato-Empresa)

4.7.1 Clasificación de cada grupo en las negociaciones bilaterales.

El contrato colectivo implica negociaciones entre dos grupos: el sindicato y la administración. Sin embargo cada grupo puede dividirse en tres partes: los miembros estabilizadores (E), desestabilizadores (DE), y cuasi-mediadores (CM).

Estabilizadores.- son los miembros del grupo comprometidos con los procesos de negociación y orientados hacia el logro de un acuerdo, a veces a cualquier costo, por ejemplo, en el sector privado, los gerentes de ventas a menudo se preocupan especialmente por los efectos negativos que una huelga podría tener en la participación de mercado que controlan o en la posición de un competidor. En la junta de directivos, el vicepresidente de mercadotecnia, quizá opine que, si estalla una

huelga puede prever ventas perdidas que tal vez jamás se recuperarán y un descontento entre los clientes que nunca se podrá borrar. Por esas razones, recomienda que se acepte ahora, y antes de que sea demasiado tarde, la oferta hecha por el sindicato

Desestabilizadores.- Carecen con frecuencia de interés por el proceso de negociación; pueden estar más dispuestos a utilizar métodos de presión más directos y entregarse a un comportamiento que provoque trastornos, de modo que bien pueden oponerse a cualquier arreglo por lo que pase. Por ejemplo, en el sector privado, a los analistas financieros de la compañía a menudo les preocupan los efectos negativos a largo plazo de un convenio que les parece demasiado generoso. En la junta de consejo, el vicepresidente de finanzas, puede declarar que si la compañía accede a las demandas irrazonables del sindicato, los precios que tendrá que fijar a sus productos la sacarán del mercado; los competidores, especialmente la empresas no sindicadas y las extranjeras, le quitarán a los clientes para siempre. Según el, tiene más sentido aceptar una huelga que ceder a demandas tan exorbitantes.

Cuasi-mediadores.- generalmente son los líderes del grupo que asumen la responsabilidad por el éxito de la negociación y consideran que su papel consiste en conciliar los intereses de los estabilizadores, quienes pueden ceder fácilmente, y de los desestabilizadores, quienes pueden aferrarse a posiciones nada prácticas.

Aunque es sin duda un intercesor, el cuasi-mediador se interesa por lograr un arreglo factible, uno que sea aceptable para ambas partes. por lo tanto, con frecuencia es un aliado de una tercera parte imparcial, por ejemplo el mediador, y comparte con ese tercero un profundo deseo de llegar a un acuerdo. No es de sorprender que muchas personas, imparciales que habían intervenido como terceros en negociaciones anteriores piensen que su papel fue el de cuasi-mediadores. Aquí conviene preguntarse: ¿qué papel desempeña normalmente el líder del grupo negociador? ¿el del cuasi-mediador?. La respuesta es afirmativa y está basada tanto en la teoría como en la experiencia. Si el líder del grupo de una parte es un estabilizador, es probable que esta parte llegue a un acuerdo con mucha rapidez y facilidad.

Esto a su vez da lugar a graves consecuencias. El líder sindical que se muestra demasiado ansioso por llegar a un arreglo será considerado por los disidentes y los

descontentos como alguien que "se vendió" fácilmente, como un "litere" de la empresa, y puede esperar una fuerte oposición en las siguientes elecciones del sindicato. Ciertamente, los sentidos negativos generados por el arreglo inadecuado pueden dar lugar incluso a un movimiento para descertificar al sindicato o la incursión de otro sindicato que inevitablemente prometerá "hacer más" por los empleados. Los miembros del sindicato hacen constantemente "comparaciones", ese proceso tan propio del ser humano de comparar el salario, prestaciones y condiciones de trabajo de una persona con las de otras. ¿tienen mejor plan de retiro otras secciones locales del mismo sindicato? ¿son notablemente más altos los salarios obtenidos por una sección local cercana de algún otro sindicato? ¿reciben un aumento de sueldo mayor los profesores del estado vecino al obtener una maestría?

Lo mismo ocurre normalmente con el líder del grupo patronal que a fuerza quiere llegar a un arreglo; lo hace pero en las peores condiciones posibles. No está comprando paz, como piensa, sino más problemas. Con el arreglo desfavorable, la empresa puede perder su mercado, debido a la inevitable alza de precios de sus productos o servicios; o bien al elevarse el costo de las operaciones pueden ver disminuidas sus utilidades o el superávit, o ambas cosas. Además, otras empresas presentarán objeciones porque, a su vez, sus empleados no tardarán en exigir lo que les fue concedido a sus colegas. Y, por su puesto, cabe mencionar el efecto que produce la victoria de un gran sindicato en el clima de las reclamaciones laborales cotidianas. Algunos delegados sindicales pueden sentirse tan alentados por un arreglo favorable (y algunos administradores tan descorazonados), que es posible que el sindicato tome realmente el control del lugar de trabajo, imponiendo reglas de trabajo y procedimientos de personal tan pesados que los administradores ya no podrán manejar eficientemente la empresa. En el sector privado esto significa la quiebra y, en el sector público, la rebeldía de los contribuyentes y el retiro de los recursos para la dependencia.

Los resultados no son más saludables cuando el líder del grupo es un desestabilizador. El líder sindical que se dispone a "destruir al asqueroso capitalista que explota a las masas trabajadoras", provocando una huelga y asumiendo posiciones intransigentes, puede excederse en sus demandas y, en el proceso, acabar con los empleos de todos los miembros. Los sindicatos de México por lo general no han buscado la amplia transformación social como lo han hecho los sindicatos en Europa, prefiriendo el

procedimiento pragmático de negociar, dentro del sistema existente, para obtener ventajas materiales tangibles para sus miembros.

Los patrones que traten de aniquilar al sindicato elegido por sus empleados también corren grandes riesgos. Si le cierran la puerta al sindicato o lo tratan con intransigencia a fin de ponerlo de rodillas, el patrón bien puede lograr su objetivo: pero sólo para crear un clima sumamente inestable de relaciones con los empleados, lleno de amargura y recriminaciones. También es innegable que la hostilidad de una de las partes sólo sirve para elevar el nivel de hostilidad de la otra, creándose así un círculo vicioso de ataques y contraataques, acción y reacción. El patrón que pone al sindicato en una situación en la que no tiene nada que perder, algún día verá consternado cómo se cometen actos desesperados, sabotaje y alborotos. "Después de todo", dirán los miembros del sindicato, "no estábamos llegando a ninguna parte. Entonces, ¿qué podemos perder recurriendo al vandalismo?".

4.8 Análisis del Proceso de Negociación

La negociación colectiva es al mismo tiempo un ritual, un juego, una catarsis y un proceso de solución de problemas. Es un ritual en el sentido de que normalmente se lleva a cabo en la misma forma. Así como el ritual es parte integral de la religión, también es inseparable del proceso de negociación colectiva. Todos nos sentimos confortados con el carácter tradicional del ritual, y es precisamente lo que sucede en el campo de la negociación, un campo cargado de tensiones. Se sabe de antemano que el sindicato comenzará por anunciar sus demandas iniciales, que serán exorbitantes. Luego se puede esperar que la administración reaccione negativamente y haga comentarios sumamente despectivos acerca del resultado probable de las negociaciones, dada la postura irrazonable del sindicato. Por ejemplo, el sindicato puede comenzar proponiendo un aumento del 33.5 por ciento en los salarios para un contrato de un año de duración. Si bien ninguno de los miembros del grupo que representa al sindicato espera seriamente conseguir un aumento tan alto, la administración responderá con gran desaliento, señalando las graves consecuencias económicas de semejante arreglo. Es un ritual con el cual están muy familiarizados la mayoría de los participantes.

La negociación colectiva también es un juego porque se trata de una actividad que se desarrolla de acuerdo con ciertas reglas.

Estas reglas son tanto del tipo estatutario o escritas, como no escritas. Por ejemplo, se espera que las partes, una vez que han llegado a un arreglo, redacten un convenio por escrito. La negativa a ponerlo por escrito es práctica laboral indebida. En cambio, la práctica usual de que el proceso se inicie con la presentación de las demandas es una regla no escrita que parece tener carácter universal.

En las situaciones conflictivas, la existencia de reglas del juego, canaliza el comportamiento de las partes por vías predecibles y más seguras. Hay que hacer notar también que el juego tiene momentos alegres y divertidos, y muchos veteranos de las negociaciones recuerdan situaciones anteriores con buen humor e indulgencia. Por ejemplo, los miembros del comité negociador recuerdan cómo, hace tres años, regatearon durante treinta y siete horas seguidas hasta lograr un convenio y, aunque en aquella ocasión esto fue exasperante y fatigoso, ahora lo recuerdan con efecto igual que uno recuerda un juego de fútbol por el campeonato. No es simple coincidencia que a veces se use la palabra equipo para describir a una de las partes.

Una catarsis produce alivio emocional y la mesa de negociaciones ofrece amplias oportunidades para ello.

De acuerdo con las reglas generalmente aceptadas del trabajo y del decoro, es motivo de disciplina por insubordinación, cuando un empleado ofende verbalmente a su supervisor, sin ninguna provocación; pero en la mesa de negociaciones colectivas esas reglas quedan sin efecto. Aquí en su papel de negociador del sindicato, un empleado puede decir todo lo que piense sin temor a las consecuencias disciplinarias. De manera similar, se espera generalmente que el personal administrativo no exprese verbalmente sentimientos negativos respecto a los empleados como grupo; pero aquí estas restricciones están ausentes.

Los psicólogos informan que la represión de nuestras emociones no es saludable. La mesa de negociaciones ofrece una salida segura a estos sentimientos. Con frecuencia una persona ajena, el abogado de la compañía o el representante de la confederación del sindicato, se expresará de la manera más vocinglera y sin ambages. Esto resulta

paradójico porque como persona ajena, puede tener menos bagaje emocional y por lo tanto menos motivos para dar salida a sus sentimientos. Pero hay que recalcar que las partes no pueden desvincularse una vez concluidas las negociaciones. Las palabras ásperas dichas en un momento de ira tal vez no sean olvidadas jamás, de manera que es mejor que las pronuncie alguien que no tendrá que convivir con la parte ofendida. A ésta intervención se le podría llamar "catarsis sustitutiva".

4.8.1 Intercambio de información.- En las negociaciones, en medio de un atmósfera emocionalmente cargada, es fácil pasar por alto la importancia que tiene el intercambio de información entre las partes. La mesa de negociaciones les ofrece una oportunidad única de comunicación cara a cara para aclarar posturas, políticas y propuestas de cambio.

Para los representantes del sindicato, sobre todo si son empleados ordinarios que a veces forman parte de un grupo negociador, ésta es una rara oportunidad de comunicarse con ejecutivos de la administración con los cuales nunca se habrían encontrado, si no fuera por su participación en las negociaciones. Con frecuencia, los negociadores del sindicato encuentran que, si se les explicará en forma clara, lógica y directa la idea en que se funda cierta política de la administración, serían más capaces de entenderla y quizá hasta de no oponerse a ella. Por ejemplo, cuando el vicepresidente de finanzas explica que la compañía tiene proyectada una obra que no dará comienzo antes de tres años y necesita estimar con exactitud los costos de mano de obra, tal vez el grupo del sindicato comience a entender por qué el contrato de la empresa debe tener una vigencia equivalente a ese mismo período.

En el peor de los casos, esta oportunidad de interacción permite personalizar esa entidad vaga y amorfa llamada administración, y ofrece un punto de vista diferente sobre un asunto negociable.

Análogamente, los negociadores de la administración que desempeñan sus cargos fuera del lugar de trabajo cotidiano, tienen la oportunidad de conocer cuáles son las preocupaciones del empleado y que opinión tienen acerca de las políticas de la empresa, aquellos que se enteran en ellos únicamente a través de los memorandum y los boletines de procedimientos.

4.8.2 Confianza e integridad.- Es importante recalcar aquí el papel fundamental de la confianza y la integridad en las relaciones laborales. Como ya se dijo, la relación continua, estrecha y diaria de las partes es un factor que distingue la negociación colectiva de muchos otros tipos de negociación. No sólo significa que las partes tendrán que llegar a un arreglo, sino que cumplir con los compromisos contraidos, de los cuales no todos se han consignado por escrito.

Ningún convenio por extenso que sea, puede abarcar todas las situaciones posibles. Al final de cuentas, ciertas cuestiones se tienen que dejar a la confianza e integridad de las partes. Es cierto que, si el asunto llega al arbitraje, los apuntes tomados durante las negociaciones, así como el testimonio verbal de las partes acerca de puntos tratados, serían de lo más pertinente. En realidad la mayoría de las quejas jamás llegan a la etapa de arbitraje porque las partes cumplen por lo general con convenios verbales. El negociador que mienta o desvirtúe la verdad y alegue la ausencia de un convenio por escrito puede salir victorioso una sola vez. Como las relaciones laborales son un proceso continuo, ganará la batalla pero perderá la guerra. De ahí en adelante su palabra carecerá de valor y su reputación quedará dañada sin remedio.

No es cierto que las personas que trabajan en el campo de las relaciones laborales son necesariamente más virtuosas que las que trabajan en otras áreas. Lo que sí es cierto es que pragmática y éticamente el sistema está basado en la integridad, la predicibilidad y la confianza. Perder la propia integridad y la confianza de los demás es tan miope como nada práctico, si se quiere continuar en la profesión de las relaciones laborales.

LAS RELACIONES LABORALES ANTE LA INSURGENCIA SINDICAL

5.1 Significado de las Relaciones Laborales (Profesionalmente desempeñada)

Quien intenta construir combatiendo flaquezas frustra los designios de cualquier organización. Y la organización es el instrumento específico para el desarrollo de las fuerzas humanas, a la vez que neutralizado de las debilidades a las que toma inofensivas, los seres muy vigorosos no necesitan ni desean organización alguna porque trabajan mucho mejor a solas. Pero el resto de nosotros, o sea la gran mayoría, no poseemos una fuerza capaz de obrar por sí misma y de ser efectiva a pesar de nuestras limitaciones. No podemos alquilar una mano solamente....sino al hombre entero, reza un proverbio que circula en el ámbito de las relaciones humanas. Similarmente, no podemos ser totalmente fuertes, ya que llevamos también debilidades.

La tarea del ejecutivo no consiste en cambiar a las personas sino más bien, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto, echando mano de toda la fuerza, la salud y aspiraciones de cada individuo.

La función de las relaciones laborales (profesionalmente desempeñada), ha sostenido durante muchos años la filosofía del equilibrio entre los diversos factores de la producción, para lograr este equilibrio debe existir una correlación de fuerzas; si la balanza tiene un peso superior muy marcado es probable que el contrapeso sea también inicialmente excesivo.

En México, durante muchos años la clase trabajadora ha estado sometida a patrones de liderazgo que estaban a corde con la situación prevaleciente en los años posteriores a la revolución y a la formación de las primeras centrales de trabajadores del país. Pero la nación ha incorporado un modelo de desarrollo basado en la educación del pueblo y ha provocado que ésta se convierta en uno de los principales aceleradores del cambio social.

Hablar de marxismo, de comunismo o simplemente de socialismo, no resulta no solamente incomprendible, sino también arriesgado, por la carga emocional que estas palabras causaban. Hoy en día, la formación universitaria incluye, dentro de su programa elemental, el estudio del marxismo y, las nuevas generaciones de estudiantes que egresan traen la inquietud del cambio social y la disposición para la acción propia de la edad.

Al entrar al terreno de las negociaciones de las respuestas a la clase trabajadora, éstas deben ser objetivas, sustentadas en hechos y no en sentimientos, precisas y realistas. No se puede continuar con la misma mentalidad en el enfoque de los problemas laborales; éstos han cambiado, se han diversificado y se han complicado. Como resultado de esto es importante adecuar la mente al momento que se vive y este momento a la etapa transitoria entre dos alternativas: la consolidación de un sistema capitalista o el establecimiento de un socialismo, pasando por las etapas que se desean imaginar.

La Confederación Patronal de la República Mexicana, Coparmex, organismo fundado en el año 1929, es considerado el más representativo de los intereses, filosofía y principios empresariales; ha tenido también su historia y resulta difícil creer, al momento de leer los estatutos, que éstos fueran elaborados hace cincuenta y tres años, cuando las condiciones económicas, políticas y sociales eran otras totalmente diferentes a las actuales y que, de ponerse en práctica cabalmente, ayudarían a resolver o por lo menos a suavizar muchos de los conflictos que en los últimos diez años han ocurrido en el país.

En el acta de constitución de la Coparmex, punto segundo, se establecen los objetivos de esta organización, que son:

- * Estudiar para beneficio de sus agremiados, los problemas sociales de las relaciones entre el patrón y el trabajador, y entre el capital, la dirección y el trabajador.
- * Proporcionar a los patrones y, cuando se juzgue conveniente a los trabajadores, el resultado de los estudios a que se refiere la fracción anterior, con el propósito de lograr el progreso y el bienestar de ambos, así como el desarrollo de la prosperidad nacional.
- * Procurar armonizar las relaciones de los patrones entre sí y de éstos con los obreros.
- * Defender a los intereses de los agremiados en su carácter de patrones.

Resulta muy interesante observar el contenido social que encerraba el espíritu de la Coparmex en el momento de su formación, que se refleja en sus fines como un auténtico interés social, que suponemos no era una mera excusa demagógica para aquietar a aquellos que tuvieran temor de la formación de una agrupación patronal. Pero en los últimos años se ha perdido, al menos parcialmente, ese espíritu de altruismo hacia la clase trabajadora, que buscaba el bienestar de ésta, como también se ha perdido el sentido de colaboración de muchos sindicatos. En otras palabras, se está acabando el equilibrio mencionado.

Sin embargo no puede haber equilibrio cuando los fines de unos difieren considerablemente de los de los otros, cuando el programa político del sindicalismo revolucionario busca aunarse al control o cogestión de muchas empresas, como hemos podido observar en muchos de los estatutos de los sindicatos y los cuales muchos tratan de llevar a la práctica, y cuando las agrupaciones patronales defienden la estructura capitalista de los embates del sindicalismo revolucionario sea o no socialista, democrático y autocrático y sea una situación palpable o una simple paranoia.

Unos y otros tendrán siempre polos distintos y el acercamiento se dificulta. En este punto donde el Licenciado en Relaciones Industriales, como también el asesor sindical, desempeñan un rol trascendente al constituirse en elementos catalizadores (de Catálisis, disolución, el catalizador acelera o retarda la reacción) de un sistema que cada día se torna más conflictivo.

Con un sistema que muchas veces se ha señalado como tiránico, México está encontrando una senda democratizante a través de las reformas administrativas y políticas, pero éstas no se dan con la celeridad que requiere la sociedad. Los partidos políticos en el poder han buscado la renovación de sus enfoques ideológicos, para

afrontar el momento político que vive el país, porque éste apura el paso hacia la conquista de logros sociales que demanda el pueblo.

En este contexto, es indispensable ubicar el concepto del significado de las relaciones laborales en el momento histórico que estamos viviendo. Esta no existiría si no hubieran fuerzas polarizadas que requieran de un elemento capaz de conjuntar la información técnica, política y social de la empresa, sin distinción de sectores, ramas industriales o zonas geográficas, para lograr que las presiones en uno u otro sentido sean neutralizadas o amortiguadas y retransmitidas con la presión adecuada a las necesidades de cambio de uno u otro sector. Esto debe entenderse en forma bilateral, porque el cambio se necesita en ambos sentidos: la empresa tendrá que entender que la evolución histórica de la sociedad y del trabajador no está sujeta a caprichos de la irracionalidad y, por otra parte, el trabajador no debe perder de vista que la empresa constituye, en el momento presente, una alternativa para existir y sobrevivir. La trascendencia del cambio en la sociedad tendrá que ser definida como el devenir de los tiempos y de acuerdo con el marco macroeconómico que el país presente.

No es posible seguir viviendo con los vicios heredados durante generaciones sobre el trabajo mal remunerado y sin el más elemental respeto al ser humano.

El intento para lograr este respeto y considerar al trabajador en forma integral, es el objetivo fundamental de la carrera de relaciones industriales la cual se enfoca desde diferentes perspectivas: utiliza las herramientas desarrolladas por la filosofía aplicada al trabajo y enriquece con la experiencia del intercambio ideológico que se fragua en las líneas de las presiones bilaterales cotidianas, llamadas relaciones laborales. esa es la parte central de todo contexto académico, que persigue fundamentalmente dos fines:

5.1.1 El equilibrio entre los diferentes factores de la producción: capital y trabajo, dos elementos que en nuestra sociedad son complementarios, aunque muchas veces antagónicos. Es aquí donde se aprecia la importancia del manejo adecuado de los intereses que las dos partes procuran proteger.

5.1.2 La realización integral del ser humano en el trabajo, que tiene una doble finalidad: cumplir con el compromiso social que la empresa ha contraído con la comunidad y,

logrado lo anterior, hacer del ser humano una célula productiva, capaz de transmitir a otras su capacidad realizadora, la cual se materializa en una mayor productividad.

Para cumplir estos postulados fundamentales, se requiere utilizar todo un acervo de conocimientos, para lo cual se ha seguido una disciplina compuesta de diferentes materias que corresponden a campos colaterales de las relaciones laborales, con el fin de lograr lo siguiente:

5.1.3 La correcta administración de sueldos y salarios, pues donde no existe una justa remuneración, llevada a cabo mediante una ergometría aplicada con políticas adecuadas, no puede esperarse un equilibrio en las relaciones laborales ni el desarrollo integral del hombre.

5.1.4 La preparación del trabajador, mediante la capacitación y el adiestramiento enfocado a los aspectos de desarrollo individual y aplicación al trabajo, los cuales facilitarán la manifestación de las cualidades personales. En este tema se debe considerar la capacitación en todos los niveles, y la necesidad de conocer los fundamentos del sindicalismo así como su observación en cuanto fenómeno social contemporáneo, particularmente sería útil para los directivos, refractarios a este tipo de conocimientos.

5.1.5 Un marco de seguridad por parte de la empresa para el trabajador, lo cual coadyuva incuestionablemente a que éste dé el mejor rendimiento en su actividad, y de paso consolida y preserva de la destrucción al núcleo familiar.

Sin embargo, todo lo señalado anteriormente no tiene la trascendencia histórica de las relaciones laborales. Entender el proceso histórico de las coyunturas que las diferentes teorías económicas presentan en su desarrollo y aplicación, y que son fundamento de nuestra civilización, así como el proceso histórico seguido por la sociedad nos lleva al plano del entendimiento conceptual y general de las relaciones laborales.

5.2 Factores que han modificado el Ambiente Laboral de los últimos años.

Algunos de los aspectos más importantes que podemos señalar como factores de cambio en el contexto sindical son:

5.2.1 Insurgencia y cuestionamiento. En el periodo posterior al movimiento estudiantil de 1968, la clase laboral, influenciada por los acontecimientos de este año, percibe la crisis que se da en el interior del Estado Mexicano. Se estructuran las organizaciones sindicales independientes que se convertirían posteriormente en sindicatos democráticos. Dentro del sindicalismo oficial, aparecen los primeros brotes de democratización.

5.2.2 Manifestación. A principios de los años setenta, se manifiestan en forma abierta y frontal, los primeros indicios de la insurgencia. Época de grandes luchas y jornadas impregnadas de ardor revolucionario, de los que tenemos como ejemplos, entre otros: la lucha de Spicer, de Cinsa-Cifunsa y la lucha de la tendencia democrática.

5.2.3 Reacción e imitación. Se da a finales del año 1975 y principios de 1976, con el aniquilamiento de la "tendencia democrática" y el sostenimiento de otras centrales aguerridas. Se contrarresta el efecto de las luchas insurgentes con tácticas similares a las utilizadas en ellas. El sindicalismo oficial reacciona y utiliza como bandera al colaboracionismo con la empresa para exigir los mismos beneficios económicos; no habrá más ventajas económicas para la empresa que trabaja o contrata con un sindicato oficial ni garantía de paz para ella.

Los sindicatos oficiales reaccionan modificando su actitud ante la empresa o sometimiento por medios gansteriles a las facciones rebeldes en el seno de los sindicatos.

5.2.4 Institucionalización o burocratización. Los sindicatos reconocen la necesidad de someterse al arbitrio del Estado y siguen todas las normas que marca la ley para continuar con una lucha más profunda pero menos aparente contra el sindicalismo oficial. La táctica se modifica y se introduce en éste, convirtiéndolo en un sindicalismo de membrete. La lucha se da ya en un plano estrictamente legal, aunque no por ello menos contundente.

5.3 Propuestas para lograr un mejor funcionamiento de las relaciones laborales.

Dentro de este contexto sindical, que cotidianamente se diversifica y complica, y al que las situaciones económica, política y social del país agregan una constante dosis de gravedad, no se puede mantener una actitud pasiva y desinterés, si se está en una posición que requiere manejar constantemente conflictos de índole laboral. Y no tendría ningún sentido nuestro trabajo se limitase a presentar un análisis de las principales corrientes sindicales o a clasificarlas de acuerdo con su praxis política, dejando de lado el análisis, también importante, que juegan las relaciones laborales. Por eso, presento a continuación en forma sucinta elementos, esquemas, modelos de relación y enfoques recomendables para lograr que las relaciones laborales, ayuden a la solución de los conflictos que actualmente van distanciando al trabajador y a la empresa.

A continuación tenemos algunos enfoques propuestos para lograr una mejor fundamentación de las relaciones laborales.

5.3.1 Por parte de la empresa

* Solución a las causas que originan el descontento de los trabajadores. Es frecuente encontrar que muchas empresas, después de haber otorgado incrementos importantes en una revisión de contrato colectivo, se encuentren ante una actitud de descontento por parte de los trabajadores y se pregunten ¿a caso los trabajadores podían haber conseguido más en otra compañía?.

Esta forma de pensar, transmitida al personal, ocasiona muchas veces el resentimiento del mismo, pues se percibe una actitud de reclamo paternal que considera al trabajador como objeto de un trato especial, cuando lo que se da es muchas veces lo justo.

Sin embargo, la empresa puede desconocer esto último y no poner solución inmediata al problema. El trato de un supervisor, particularmente en el área de fabricación, resulta muchas veces crucial para generar malestar e inconformidad con el sistema o la compañía; los modos utilizados para corregir, supervisar, llamar la atención a los trabajadores, etc., pueden ser el origen de una mala relación laboral.

* Mayor información del medio sindical. Tener el conocimiento de lo que ocurre en el medio sindical será sin duda muy ventajoso para percibir la influencia que aquél ejerce sobre la empresa. En una zona donde la actividad político-sindical es palpable, es de esperarse que exista agitación en todas las empresas, aun en aquellas que usualmente han contratado con sindicatos del Congreso del Trabajo.

* Actitud realista ante lo natural del conflicto. El escandalizarse por el seguimiento de un conflicto y hacer declaraciones alarmistas, dificultan la evolución natural de aquél y por lo tanto su conclusión.

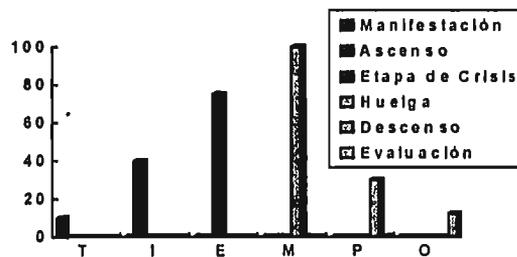
La serenidad para afrontar lo que es ineludible ayuda a templar los ánimos y prepararlos para el diálogo y la negociación. El conflicto colectivo tiene un ciclo determinado; desde el punto de vista de los trabajadores la secuencia es ésta:

Ciclo que comprende los elementos del conflicto colectivo.

- *arranque del movimiento
- *ascenso del movimiento
- *etapa de crisis: solución o huelga
- *descenso del movimiento
- *evaluación, consolidación de experiencias, y replanteamientos tanto teóricos como prácticos.

En la figura que se presenta a continuación se ve una gráfica de este ciclo.

TABLA 5.1 Ciclo del conflicto colectivo



Cuando se trata de un conflicto dado, resulta difícil, y muchas veces contraproducente, forzar en una etapa de arranque soluciones que la mayoría de los trabajadores no está dispuesta a aceptar.

Con esto no se pretende decir que una vez iniciado un conflicto sea indispensable dejar que evolucione hasta su autoextinción, ya que una empresa puede no estar dispuesta a esta situación. Es recomendable evitar que el conflicto se presente, tomando algunas medidas preventivas como las que se señalan en los puntos 4 y 5.

- * Buscar formas de relación más amplias y más estructuradas. Aunque la relación formal se da básicamente entre la empresa y los representantes sindicales, la relación juega un papel muy importante, ya que mantiene en comunicación al personal con la empresa e influye para que la imagen que el trabajador tiene de la misma sea mucho mejor.

- * Respecto a las formas naturales de organización de los trabajadores. Es frecuente observar el juicio temerario antepuesto en muchos conflictos, catalogando a los intentos de democratización como intentos de socialización y a partir de ese momento, hostigar con actitudes radicales o desconocer la integración u organización que en forma natural se da entre los trabajadores que buscan proteger sus derechos. En este sentido, la empresa ha imitado actitudes del gobierno o puede ser a la inversa, como señala el doctor Pablo González Casanova:

"El sistema político mexicano, que hasta ahora ha rechazado de una manera consistente todo intento de formación de fuerzas independientes, procurando reducirlas a la impotencia política y social, se ha visto inducida a reconocer el derecho y la práctica de algunas de esas fuerzas. Las nuevas formaciones democráticas e independientes no han cambiado la naturaleza del sistema; han revelado tan sólo la posibilidad de luchar por su ampliación jurídica y de legislación práctica".

En efecto, no existe peligro para la empresa en cuanto a su estructura como tal, por el simple hecho de reconocer que esa representatividad existe y que su finalidad fundamental está en la defensa de sus intereses.

- * Menor dependencia de los asesores externos, que desconocen la realidad de la fuente de trabajo. Esto que pudiera parecer un retroceso en la consolidación técnica y

jurídica de las relaciones laborales, constituye muchas veces un obstáculo para que la empresa desarrolle una política abierta hacia la iniciación del cambio. Un asesor externo confunde muchas veces circunstancias y sugiere acciones que van en contra del buen entendimiento de las partes; en algunos casos, para justificar la existencia de la asesoría y hacer dependiente a la empresa de una posición meramente jurídica, en conflictos que evidentemente tienen muchas veces un fondo humano, organizacional y administrativo.

El asesor externo es necesario y debe participar en el proceso laboral, pero limitando su participación al campo legal y sin llegar a ejecutar acciones, como lo hacen muchos asesores con el consentimiento de la empresa.

Debemos reconocer también que existen muchos asesores muy profesionales, que han ayudado a que la empresa tenga conciencia del cambio, y en ocasiones constituyen neutralizadores de actitudes radicales.

* Menor apoyo a formas encubiertas de corrupción. Una de las principales razones del surgimiento de la democratización sindical es, sin duda la corrupción que durante muchos años a prevalecido en la dirección de los sindicatos. En esto han fundamentado su ataque los independientes; la manipulación de los contratos colectivos, los arreglos y componendas en las revisiones del mismo, el pago de iguales por la solución de conflictos en términos favorables para la empresa, el escamoteo de prestaciones legales o contractuales claramente señaladas en los contratos colectivos, son algunas de las características de la forma de operar del sindicalismo institucional (salvo honrosas excepciones).

Hoy en día esta situación ha venido menguando por la misma presión que el sindicalismo insurgente ha ejercido, pero está muy lejos de desaparecer. En muchos casos, la empresa es cómplice, colabora con la corrupción, apoya y refuerza las acciones que tienden a minar la voluntad de los que se erigen en defensores del movimiento obrero no sólo a nivel de secretarios de sindicatos, sino que en algunos casos se trasmite a los mismos delegados en las plantas o departamentos, y también se procura contar con la aprobación de autoridades laborales a las que compra; en muchos casos, los juicios se venden al mejor postor, no al que tenga la razón. Es conveniente recapacitar sobre la importancia que esto tiene; la corrupción está en

todas partes y abarca a diferentes sectores. La empresa no debe permitir que esto continúe, que este cáncer contamine la relación laboral y, desde su posición, el administrador de la empresa puede tener una gran influencia y acabar con este mal que tanto perjuicio origina al país.

* Valorar la importancia de la representatividad, estrechamente ligada con el respeto a las formas naturales de organización, pero más enfocada al reconocimiento de los auténticos representantes de los trabajadores.

En este sentido, algunas empresas llegan a desarrollar fuerzas, preparar cuadros o simplemente apoyar tendencias contrarias al grupo representativo de los trabajadores, con acciones específicas: otorgamiento de logros, promociones, aumento de sueldo, supresión de castigos, etc.

A una fuerza contraria al grupo auténticamente representativo que no vaya de acuerdo con los planteos empresariales, sea espontáneo o generado por la empresa; con ello se mina la fuerza de representación y en consecuencia puede provocar el desconocimiento de la base hacia ellos. Es inobjetable que la empresa dispone de elementos para apoyar una causa u otra y reine la libertad para hacerlo, por lo que se debe imponer una ética para no manipular las cosas. El éxito en la armonía debe lograrse mediante una actitud fuerte, profesional y técnica, utilizada hábilmente en beneficio de la empresa y finalidad social.

* Operar dentro del marco legal, buscando formas que tiendan al equilibrio y la conciliación de intereses. Aunque parezca redundante, no puede existir una correcta administración de los recursos humanos y unas relaciones laborales adecuadas si no se cumplen los requisitos mínimos señalados en la Ley Federal del Trabajo.

Si bien puede parecer exagerado, hay aún muchas empresas que no cumplen con estos preceptos y los casos más frecuentes son: el pago abajo de los salarios mínimos, la contratación por honorarios en actividades de una clara dependencia y subordinación del patrón y que deberían enmarcarse dentro de un contrato de trabajo, la prolongación de los contratos eventuales por periodos demasiados largos, etc. Todo esto dificulta la armonía interna y es motivo de muchos conflictos.

Es necesario recordar que el caso de los trabajadores eventuales que muchas empresas mantienen por periodos cercanos al año y donde la actividad justifica la permanencia definitiva del trabajador, se han suscitado huelgas en las que el grupo de presión lo forman trabajadores temporales y cuyo número también es elevado, muchas veces mayor que el de los trabajadores de planta. La posición de estos trabajadores en caso de un conflicto es "todo por nada".

La situación económica del país propicia que, por otro lado muchas empresas teman contratar definitivamente al trabajador imaginando los riesgos de una rescisión que los obligue a pagar sumas elevadas por concepto de liquidaciones.

* Utilizar una política humanística en lugar de una paternalista. Uno de los principales problemas que han vaciado la relación laboral, se encuentra en la práctica del paternalismo. Esta característica, común en un buen número de empresarios mexicanos se ha venido practicando por costumbre por una herencia que tiene antecedentes muy anteriores a la insurgencia laboral. De hecho, durante muchos años las relaciones laborales parecieron armoniosas y todo indicaba que este ambiente de cordialidad aparente era el síntoma más claro de una sana relación laboral. Pero los años hacen que las cosas sean vistas de diferente forma y lo que fue durante mucho tiempo una saludable práctica, se ha transformado en una deficiencia entorpecedora que ha impedido que se desarrollen las personas y los grupos.

El administrador o gerente que practica el paternalismo se convierte en el rector del libre albedrío de los subalternos a quienes siente proteger por considerarlos incapaces o incompetentes para ejercer por sí mismos la facultad de decisión. Como el padre que no se da cuenta de que el hijo ya es capaz de pensar por sí mismo y que por simple autoridad lo mantiene sumiso. De una manera más profunda, Erich Fromm aborda el tema cuando explica el conflicto de la autoridad.

"La primera tendencia se dirige al sometimiento de los otros, al ejercicio de una forma tan limitada y absoluta de poder que reduzca a los sometidos al papel de meros instrumentos", otra está constituida por el impulso tendiente no sólo a mandar de manera tan autoritaria sobre los demás, sino también a explotarlos.

La limitación, y en ocasiones la supresión del uso de la libertad, reprime en las personas el desarrollo de la madurez. Partir de la idea de que el trabajador necesita la protección de un superior, va permanentemente contra el principio de la evolución humana, pues considera que las personas no cambian y que seguirán siendo las mismas.

Aplicado esto a los grupos, como éstos están formados por individuos, se mantiene la idea: la incapacidad de utilizar su libertad en grupo, y de ejercer la democracia porque no están preparados para ella. A partir de estas premisas, se desarrollan racionalizaciones para no enfrentarse al postulado que establece: libertad para el individuo, democracia para el grupo. En estricto sentido, en una sociedad como la nuestra el apoyo a las garantías individuales está respaldado a nivel teórico jurídico, la libertad para los grupos o sindicatos esta estrictamente reglamentada y no requiere de un considerable número de trámites para ponerlo al marco jurídico.

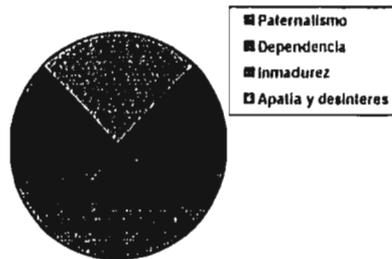
El uso del paternalismo como característica de mando provoca en las personas sujetas a este estilo "sentimiento de impotencia, inferioridad e insignificancia individual", pero el sentimiento de impotencia colectivo, puede llevar al grupo a tomar acciones violentas, producto del malestar acumulado; esto explica en parte las reacciones de los trabajadores cuando tienen la oportunidad de ejercer esta facultad y comentamos más detalladamente al tocar el tema del ejercicio de la democracia.

El paternalismo, es un término que aceptaría diferentes definiciones, por lo que tiene varias facetas, y cada una de ellas se muestra de acuerdo con las circunstancias. Más que un estilo de gobierno, es una característica individual de mando y se manifiesta en las personas que ejercen la dirección y el control de una empresa. El sistema así concebido puede ser autoritario o autocrático en contraposición con el sistema democrático o participativo, donde cuenta el punto de vista de las capas inferiores en el desarrollo de la organización. Sin entrar en detalles sobre los estilos de liderazgo, que han desarrollado diferentes autores con profundidad suficiente, en este caso se distinguen dos criterios básicos; uno que sustenta en la autoridad formal, la que otorga el dueño o propietario de la empresa, o simplemente una autoridad superior, llámese consejo directivo, consejo de administración, etc., y otro, el de la autoridad racional, donde ésta la confiere la aceptación del grupo que la obedece, permite que la persona dé ordenes y otorga todo su consentimiento para que esta autoridad actúe y decida por el grupo. Asimismo, reconoce en la persona que manda, cualidades suficientes para obedecerle de forma no coercitiva.

Por lo tanto no basta tener la investidura formal para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, es necesario poner en práctica los elementos derivados del segundo concepto, de tal forma que se tenga una autoridad integral. Estos principios se encuadran en los tipos de gobierno que se han mencionado y cuyo esquema de interacción puede describirse de la siguiente manera. (según figuras)

- esquema de interacción del gobierno autocrático

FIGURA 5.1 Autocratismo



- esquema de interacción del gobierno democrático

FIGURA 5.2 Democracia



Algunas de las racionalizaciones más frecuentes son éstas: "Yo te mando porque se que es lo que más te conviene y por tu propio interés deberías obedecerme sin ofrecer resistencia". Otra racionalización que a menudo encubre tendencias a la explotación es la siguiente: "hice tanto por ti que ahora tengo el derecho de exigirte todo lo que quiera".

Las personas que trabajan a su alrededor están esperando que se les dé una orden para ponerse a trabajar, más por miedo, que por convencimiento. El adoptar por lo tanto una postura de espera, centrada en las decisiones de la dirección, los acostumbra a operar en un estado de dependencia y pasividad, en donde nada se mueve si no es por la voluntad expresa o la orden paternalista. El individuo y el grupo van perdiendo simultáneamente la capacidad de decidir y escoger y por lo tanto de experimentar, elemento que ayuda a lograr la madurez y sin el cual, al vida del grupo se vuelve vegetativa, apática e indiferente a las determinaciones de la autoridad, que a su vez se retroalimenta al observar estas actitudes de la gente y recrudece su posición dominante.

Los movimientos sindicales insurgentes tienen diferentes causas, incuestionablemente; en el caso del conflicto Cinsa-Cifunsa, empresas similares en cuya administración predominaba un estilo paternalista al momento del conflicto, se da a conocer una característica que muchos empresarios han pasado por alto: a pesar de la sumisión actitud de sometimiento y timidez aparentes de los trabajadores ante la postura paternalista, está latente un deseo de liberación que puede en un momento dado manifestarse violentamente. Ocurre como el adolescente que ha estado sometido desde la niñez a una rigurosa autoridad que le impide hacer uso razonado de su libertad, cuando se le presenta la oportunidad, rompe con el sistema familiar y se rebela violentamente contra la autoridad, utilizando en lugar de la libertad el libertinaje. En las relaciones del estado con sus trabajadores se manifiesta este paternalismo, probablemente de una manera más seria que en la empresa privada. Cabe mencionar las imposiciones sindicales llevadas a cabo en el año 1984, en algunos sindicatos de organismos estatales como el sistema de transporte colectivo (metro), Distribuidora Conasupo Metropolitana (DICONSA), y en el Sistema Bancario, donde la autoridad ha desplazado las legítimas representaciones sindicales por grupos impuestos por el Estado, para garantizar el control de los trabajadores.

Esto explica pero no justifica, la reacción inicial de los trabajadores después de haberse liberado ya sea de un sistema autoritario o de líderes corruptos que no le han permitido el ejercicio de la democracia, lo cual se manifiesta en el uso de la anarquía, que más que consciente es involuntaria. El paternalismo está presente en los sindicatos como una expresión de control obrero fomentado por el Estado y las empresas.

La burocracia sindical, el Estado y las empresas, esta trilogía que también se integra en los organismos tripartitos, buscan de esta forma beneficiarse con una relación autoritaria.

El paternalismo sindical se va afianzando en la misma estructura jurídica, que otorga facultades totales al comité ejecutivo sindical y en particular a su secretario general. Así, lo importante es quien tiene el reconocimiento legal (formal) por parte de la autoridad laboral y no quien es verdaderamente representativo (autoridad racional). La contratación colectiva a espaldas de los trabajadores lleva hasta el apelativo de contratos de "protección"; por otra parte, el control de los registros sindicales para evitar que prosperen sindicatos no afines al Estado y al P.R.I. y el desconocimiento de comités democráticos, son algunas de las expresiones contrarias a la libertad sindical que dificultan el que los grupos obreros maduren a través de una relación equilibrada con el patrón. La participación real, no meramente enunciativa, es ingrediente indispensable para la relación obrero-patronal estable.

El paternalismo requiere el consentimiento de abusos de la burocracia sindical impuesta, aprobación de conductas e indisciplinas del personal contrarias a la ley, porque así lo exige el dirigente sindical para mantenerse en el poder. La ineficiencia e irresponsabilidad responde en muchos casos a un "acuerdo implícito" con pensamientos como éste: "Te tolero como dirigente sindical impuesto pero no me exijas que trabaje mejor". En el fondo, subyace la idea del Estado y de algunos patrones de considerar que los trabajadores son incapaces de decidir y participar con libertad y que la paz social sólo será posible si se mantiene un control sindical que garantice los intereses políticos de sus promotores.

El humanismo, concepto con el que pretendemos definir la característica de una persona o sistema que tienen autoridad y la ejercen partiendo de un interés genuino y

auténtico por el ser humano y su desarrollo dentro del trabajo, permite la expresión individual y desarrolla colectivamente un sentimiento de compromiso con las decisiones, porque al practicar la participación, provoca el desarrollo de un interés genuino de llevar a cabo acuerdos en que se ha participado, o ayuda a que estos tengan una aplicación exitosa. No se trata tampoco de que se deje al individuo a su propia suerte para que aprenda a base de "golpes", sino de desarrollar un auténtico interés por su crecimiento dentro de la organización.

La limitación más importante para las relaciones laborales participe de alguna manera en la aplicación de estos conceptos, radica en el hecho mismo de la centralización de las decisiones de la dirección general bajo el sistema autoritario, por lo que deberá hacerse un esfuerzo considerable en la difusión de estas ideas, particularmente hacia arriba.

Los casos en que se han dado cambios drásticos los han conseguido las acciones enérgicas de los sindicatos insurgentes, como en el caso de fundición artística, cuya huelga en el año de 1983 sirvió para replantear el estilo de dirección de la empresa y donde las relaciones laborales estaban jugando un papel negativo para la solución del conflicto.

El planteamiento para la solución de fondo de este problema será diferente en cada ejecutivo. Tener la capacidad para diferenciar las actitudes paternalista de las que no lo son y su prudente señalamiento ayudarán a resolver algunos conflictos, los que dentro de la esfera de su competencia tenga que afrontar, o en los que asesore a la dirección general.

No es fácil llevar a la práctica los conceptos anteriormente expuestos, particularmente en una organización de tipo familiar. De cualquier modo es la alternativa recomendable para la empresa que al formar parte de un sistema que está en crisis, puede ayudar a mantenerlo o con actitudes contrarias favorecer su resquebrajamiento definitivo. A partir de 1982 se ha venido comentando sobre "el costo social de la crisis" que no es otra cosa que fruto de un sistema injusto en términos de propiedad social y de decisión, la pérdida de la estabilidad y de seguridad social manifestadas a través de violencia en las calles, criminalidad, robos, producto de un sinnúmero de causas, entre las que

destacan: desempleo, carestía de la vida, bajos salarios y una perspectiva desalentadora.

5.3.2 Por parte de los Sindicatos

Sin pretender asumir una posición ecléctica queremos aportar elementos de juicio sobre observaciones personales, relativas a la forma en que se han percibido algunas expresiones de la vida sindical que han causado reacciones negativas en el medio empresarial.

• Actitudes anárquicas como manifestación de democracia. Como consecuencia del punto 10 (la práctica del paternalismo) los movimientos sindicales insurgentes han constituido, en su fase de manifestación inicial, una fuerza con reducido control que quiere aprender a vivir el ejercicio de la democracia, previamente reprimida. El desorden o caos en el nivel de autoridad del mismo sindicato impide a la empresa negociar y llegar a acuerdos específicos con un comité ejecutivo, pues estos acuerdos después pueden ser desconocidos por las asambleas, circunstancia que ha provocado una posición de desconfianza en la mentalidad del empresario.

Por lo novedoso que resulta el poder expresar públicamente una distensión personal sin temor a las represalias, estamos partiendo del supuesto de un cambio en la dirección sindical.

La multitud de opiniones la convierte en aceleradoras de un proceso de automización ideológica dentro del sindicato. En él surgen grupos de tendencias antagónicas entre sí o contra el nuevo comité ejecutivo en funciones, que se ve limitado en su capacidad para tomar decisiones en nombre de toda la organización. El mismo deseo de todos los trabajadores de participar en todas y cada una de las decisiones impide llegar a acuerdos, refuerza la desconfianza de la empresa en el diálogo, y, debido a esto, el comité ejecutivo se puede sentir desanimado para seguir adelante con la representación sindical.

Por eso mismo, aquellas empresas que han trabajado con sindicatos insurgentes durante un periodo prolongado han percibido que el conflicto se da al principio de la relación y, una vez que han ejercitado la democracia por parte de los trabajadores, es

posible canalizar adecuadamente las inquietudes de la base sin llegar a desestabilizar el sistema de operación.

Un ejemplo de lo anterior lo representa Harper Wyman, que en los años 1979 y 1980, tuvo varios movimientos de huelga por conflictos intersindicales y, a pesar de la disposición de la dirección para negociar con un comité específico, esto sólo se logró cuando quedó plenamente consolidada una dirección sindical. Otros ejemplos representativos son: Mexicana de Envases, que ahora mantiene relaciones muy estables con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Hierro y del Acero, S.N.T.I.H.A. y más recientemente Sealed Power, con el mismo sindicato. En ambos casos hay que reconocer que se cuenta con gente capaz en relaciones laborales y la buena intención del sindicato.

* Necesidad de una mayor capacitación técnica. Los sindicatos deben llegar a manejar los conceptos que pretenden negociar o de los que tienen obligación, por precepto legal, de vigilar su funcionamiento. Puede esperarse un mejor entendimiento entre empresas y sindicato cuando ambos manejen los conceptos en términos de un lenguaje similar. La organización, el análisis de puestos, su evaluación, su justa remuneración, y el desarrollo de estructuras o escalafones para un manejo más justo de las promociones, incuestionablemente serán de mucha utilidad para lograr una mejor comunicación. Así como la facilidad para reconocer las necesidades de capacitación y adiestramiento y la administración por objetivos para medir el avance tanto en el propio esquema sindical como en su vinculación con la empresa. Por otra parte hay que vigilar el buen funcionamiento de las comisiones de higiene y seguridad no por cumplir con un requisito meramente legal sino para tratar de llevar a la práctica los principios generales que hagan de la empresa un lugar adecuado para el desempeño del propio trabajo, en un marco de orden y limpieza.

Si los trabajadores quieren participar en las decisiones de la empresa deberán prepararse para ello, romper con tantos años de dependencia y sometimiento, adquirir los conocimientos básicos de administración para no concretarse a criticar las decisiones de la empresa sino también a sugerir cambios. En este punto jugará un papel importante la diligencia sindical, bajo cuya responsabilidad está el logro de lo anterior.

* Necesidad de una preparación ideológica acorde al nivel cultural y educativo de los trabajadores. La abundancia de información sobre doctrinas sociales, para una

persona que no cuenta más que con estudios elementales, muchas veces trancos, puede resultar altamente indigesta al tratar de asimilar una experiencia de tipo filosófico. No se pretende excluir la capacitación ideológica de los cuadros sindicales, pero si hacerla acorde y compatible con otros niveles, como el educativo, para que puedan diferenciar al aspecto teórico del práctico y se coloquen en la posición adecuada en el momento de las negociaciones o de exigir sus derechos. En este sentido, juega un papel muy importante la baja escolaridad promedio del trabajador mexicano: 3.7 años de primaria.

Esta preparación les hará más sencillo reconocer la correlación de las fuerzas y los riesgos potenciales de un conflicto. Si la información ideológica no está acompañada de conocimientos prácticos sobre la empresa, su funcionamiento, sus problemas, su mercado, su administración -punto anterior-, los trabajadores pueden caer en errores tácticos, incluso en el uso de la huelga, que en momentos de exceso inventario o cuando los activos no cubren el importe de las liquidaciones de todo el personal, puede acabar con un movimiento.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

6.1 Perspectivas

El propósito fundamental de haber realizado este estudio fue el de ahondar en el tema del sindicalismo insurgente, el conocer los procesos de negociación colectiva que se presentan en la actualidad, y como son y como se clasifican los principales conflictos laborales, así como conocer la responsabilidad que tienen las partes en cuestión (sindicato-administración). Ha medida que se fue profundizando en el tema, percibimos que es sumamente rico en posibilidades, particularmente por los nexos que el sindicalismo tiene con la vida social económica y política del país, debido al número de personas que se agrupan en sindicatos para defender sus intereses, porque esta misma gente cobra conciencia progresivamente de la necesidad de participar de manera activa en los diferentes procesos políticos (convirtiéndose en un factor importante de cambio social) y por diversidad ideológica, filosófica y pragmática, que se ramifica en multitud de alternativas.

Esto, naturalmente nos impidió abarcar todo el sindicalismo en sí y nos limitó a la selección de algunas tendencias que consideramos las más representativas del sindicalismo contemporáneo en México, al analizar su forma de incidencia en la vida sociopolítica del país, por la popularidad que han adquirido estos sindicatos en su beligerante pugna por los intereses de sus miembros y porque muchos de sus planteamientos han cuestionado las bases del sistema y han influido en ellas. Este fenómeno debe ser confrontado, no eludido ni estigmatizado, por la empresa, que muchas veces ha sido núcleo de conflictos por falta de elementos de información objetiva o, por lo menos, no tan subjetiva.

Lograr que esto ocurra no es tarea fácil, pues la información que llega a la empresa, normalmente fluye de organismos que de antemano emiten un juicio en contra de cualquier movimiento que salga de los parámetros de control normales y explicable, porque éstos representan los intereses de un amplio grupo de empresas. Conocer un conflicto sindical en forma objetiva, plantea algunas limitaciones:

6.1.1 La dificultad para obtener en forma verídica la información de los acontecimientos de todos los elementos integrantes de un conflicto. Normalmente, la información disponible está al alcance de unas cuantas personas estrechamente ligadas al caso y que pertenecen a alguna de las partes del conflicto, empresa o sindicato, lo cual influyó en los objetivos del estudio. La falta de bibliografía, de conclusiones y de registros de los hechos colocó al estudio ante un rompecabezas, porque las revistas, los folletos, panfletos y periódicos, normalmente plantean sólo la información bajo el enfoque de una de las partes. A esto hay que agregar la desorientación generada por algunos medios de información que, en forma sensacionalista, pretenden captar la atención más que presentar los hechos en una forma veraz.

6.1.2 El seguir en forma cercana cualquier conflicto, desde sus orígenes hasta su conclusión supone muchas veces meses y hasta años, y cuando el proceso queda estancado por demoras al procedimiento legal, desalienta los propósitos para proseguir y finalizar un análisis integral.

6.1.3 La desconfianza de los protagonistas del conflicto para manifestar en forma abierta cualquier opinión que pudiera comprometer el movimiento o el proceso mismo, particularmente en el caso de parasindicalismo.

Concluyendo, podemos dejar establecido que los objetivos que se lograron con este estudio fueron los siguientes:

- * Se proporcionó un enfoque del sindicalismo insurgente, partiendo de la estructura, filosofía o ideología de cada Sindicato en lo particular y, específicamente, de aquellos que se han distinguido por su actitud revolucionaria, entendida ésta como una característica de la rebelión contra un sistema determinado.
- * Se mostró un ángulo para la apreciación del sindicalismo independiente, diferente al proyectado por la empresa, pero tomando en cuenta sus intereses y objetivos.

- * Se intentó despertar el interés por las relaciones laborales, por el análisis del sindicalismo en forma sistemática y sobre bases menos empíricas.
- * Se dio a las relaciones laborales el contenido que requiere, como elemento fundamental del desarrollo de una empresa en todos sus aspectos, particularmente en los social.
- * Se demostró que el universo de creencias que generalmente caracteriza a cada una de las partes, no necesariamente es excluyente el uno del otro.

6.2 Costos de llegar a un acuerdo y de no hacerlo en las relaciones laborales

A estas alturas debe ser evidente que cada una de las partes puede calcular y comparar los costos de llegar a un acuerdo y los de no hacerlo. En el caso más sencillo, si el sindicato retira su demanda de aumento de salarios y acepta la propuesta de la empresa de que se congelen los salarios, de una manera u otra tendrá que pagar por el hecho de llegar a un acuerdo. Aunque no se declare una huelga, ni se usen otras armas del sindicato, la aceptación de un aumento de salarios demasiado pequeño puede socavar el apoyo que se le da al sindicato, haciendo que muchos de sus miembros se sientan desilusionados con él. Todo esto podría dar lugar a que el número de miembros disminuya, a la apatía e incluso a la pérdida de la certificación. Análogamente, cuando la empresa acepta una propuesta generosa para el sindicato en materia de salarios, no habrá costos de no estar de acuerdo, como los que ocasiona una huelga o una interrupción de la producción. Sin embargo, la aceptación de salarios excesivos podría dar lugar a que se le fije al producto un precio no competitivo y se pierda mercado, de modo que la producción disminuya progresivamente y, al final, la empresa deje de existir, lo cual es ciertamente un costo muy elevado de llegar a un acuerdo.

La clave está en hacer que el costo de llegar a un arreglo sea más bajo, y por lo tanto, más favorable para la otra parte que el costo de no llegar a un arreglo; pero no mucho más bajo ni más favorable de lo necesario. El truco, por supuesto, está en la última frase. ¿cuál es ese margen necesario? si nuestro promedio es demasiado favorable para la otra parte, puede significar que nuestros intereses se están poniendo en peligro. Si nuestra propuesta no es suficientemente baja y favorable, el costo de no estar de acuerdo será más bajo para la otra parte y el conflicto seguirá.

Si la oferta de la empresa se considera demasiado baja el sindicato decidirá probablemente que el costo de no aceptar, por alto que pueda ser, será de todos modos más bajo que el de aceptar una oferta insuficiente.

Si la oferta del sindicato es demasiado alta, la empresa decidirá que oponiéndose le resultará menos costoso que aceptar una oferta costosa.

A manera de ejemplo: Una Compañía de productos químicos y su Sindicato, han mantenido una huelga de cuatro meses y esta a significado grandes costos para ambas partes. Cada una tiene que hallar alguna manera de reducir el costo de estar de acuerdo de manera que sea más bajo el costo de no estarlo, pero sin reducirlo tan drásticamente que su postura anterior se menoscabe y parezca ser abandonada.

Entonces le corresponde a un mediador, intervenir en el asunto. Él no tiene autoridad para obligar a un acuerdo, pero puede proponer una solución intermedia, aceptable para ambas partes. Estudia los costos de no ponerse de acuerdo soportados por cada parte y trata de reducir la áreas de desacuerdo. El sindicato como institución, se halla en gran peligro financiero y organizativo. Sus miembros han estado sin trabajar durante cuatro meses difíciles. El mediador está seguro de que el sindicato quiere un arreglo; pero debe ser una que no parezca una derrota total del sindicato y sus líderes.

También la empresa se encuentra en situación financiera difícil por la producción no realizada y sus principales clientes han tenido que recurrir a la competencia. Se observa mucho descontento en la comunidad y muchas familias se han visto sometidas a una gran tensión por causa de la huelga prolongada. se han producido seis actos de vandalismo, el más grave de los cuales ocasionó daños costosos al almacén y a uno de los andenes de carga. Dados todos estos costos, el mediador está seguro de que la compañía quiere un arreglo; pero debe ser uno que no parezca una derrota de la empresa y sus dirigentes.

El mediador se reúne en privado con cada una de las partes y determina los costos más altos de cada una. Para el sindicato, a estas alturas, el costo mayor es la continuación de la huelga. Un convenio y un contrato firmado reducirá ese costo. Para los empleados huelguistas, el regreso al trabajo tiene la más alta prioridad.

Para la empresa el retraso en la producción representa el costo más alto. La reanudación de la producción ordenada y eficiente, mediante arreglo, reducirá ese costo.

El mediador sugiere que las partes pongan fin a sus controversia aceptando conjuntamente la propuesta siguiente, que reducirá drásticamente las pérdidas de cada lado: la huelga terminará a las siete a.m. y todos los huelguistas se reintegraran a sus empleos anteriores. Por lo que respecta a la controversia que empresa y sindicato sostenían referente a las evaluaciones de antigüedad/eficiencia que en gran parte provocó la huelga, el asunto se resolverá en la forma siguiente: mientras dure el contrato de dos años, a cada empleado se le asignará una calificación individual en una escala de 100 puntos, acreditándose los años de servicio a la compañía como el 85 por ciento de la puntuación. La evaluación de la eficiencia, hecha por la empresa, alcanzará un máximo del 15 por ciento de la puntuación. Los puntos alcanzados por cada empleado serán determinantes, al tomarse decisiones en materia de personal.

El compromiso no sólo pondrá fin a la huelga, sino que le ofrece a cada una de las partes algo que mostrar para contrarrestar la pérdida. La compañía ha establecido el principio de que cada empleado será evaluado individualmente y que la antigüedad no será la única variable que se tendrá en cuenta en las decisiones. El sindicato ha establecido la antigüedad como variable de control al tomarse decisiones sobre el personal, conservando el derecho de quejarse para cualquier evaluación o decisión que se considere injusta.

Como sucede tan a menudo en los conflictos obrero-patronales, la solución final no satisface enteramente a ninguna de las partes. Más bien, cada una a logrado un arreglo que será aceptable mientras dure el contrato. Ninguna alcanza sus metas óptimas o máximas. Adoptándose la frase, cada lado "contemporiza"; es decir, se acomoda a la posición del otro lado adoptando una postura intermedia, a fin de terminar con la costosa huelga. Se llega al acuerdo en el momento en que el costo de tener un arreglo es más bajo que el costo continuado de no tenerlo.

Si a fin de cuentas las partes iban a tener un arreglo, ¿ por qué no resolvieron la controversia sin recurrir a una huelga tan larga y costosa y sin sufrir tan grandes pérdidas?. Por otro lado, tal vez pudiera decirse que las partes tuvieron que llevar la disputa tan lejos como fuera posible, porque era mucho lo que cada quien tenía en

juego. Tal vez fueron necesarios los cuatro meses de huelga, con sus altos costos de desacuerdo continuado, para inducir a cada una de las partes a aceptar finalmente el arreglo propuesto por el mediador. Antes de llegar a este punto, ambas partes sufrieron grandes pérdidas, pero por alto que fueran los costos de no consentir, eran más bajos que los de aceptar la propuesta de la otra parte.

6.3 Conclusiones

Al tomar en cuenta todos los factores analizados anteriormente en los capítulos pasados, se puede concluir en relación a la Negociación Colectiva ante la Insurgencia Sindical los siguientes aspectos:

6.3.1 El Sindicalismo tiende a convertirse en fenómeno dinámico; en los próximos años se irá acrecentando su movilidad en lo económico, en lo político y en lo social. Su cabal comprensión implica un mayor esfuerzo para poder estar al nivel de celeridad del cambio. La politización de los trabajadores será cada vez mayor y los sindicatos tendrán que responder a nuevos planteamientos e inquietudes. Las estrategias que emprenderán tanto los partidos políticos como los sindicatos, independiente o mancomunadamente, pueden brincar del terreno legal al terreno de los hechos, en particular si la crisis económica rebasa el punto de equilibrio entre subsistencia y agonía. La requisita a la empresa Teléfonos de México en septiembre de 1984, es una demostración de la capacidad de los sindicatos de hacer patente a la luz pública su inconformidad y su organización frente a la crisis, más aún que los partidos políticos, cuya movilización en los últimos años 1982-1983 ha pasado prácticamente inadvertida.

6.3.2 El sindicalismo es parte fundamental de la libre empresa y está no debería considerar como tal si no respetara el auténtico sindicalismo. Sobre todo en la mentalidad occidental, sindicalismo fuerte significa sindicalismo libre y democrático en empresas progresivas. No se puede hablar de un sindicalismo libre en un sistema totalitario en donde el fin y el objeto del control están determinados de antemano y existe un control social tal que convierte al sindicalismo en un órgano de gestión, no de defensa. Ejemplifica esta conclusión el hecho de que en muchas corporaciones multinacionales europeas, el sindicalismo se manifiesta como una fuerza pujante que

impulsa notablemente el desarrollo de los grandes consorcios, y participa con una gran proporción en las utilidades generadas.

6.3.3 La estructura económica y política del país, esta claramente definida. México es un país de economía mixta, es decir, existe la participación de capital privado mediante las inversiones ya realizadas, principalmente en el sector industrial, y la intervención de un Estado proteccionista, que absorbe rubros muy importantes de la economía nacional: petróleo, electricidad, etc., y participa en otras empresas industriales, lo cual implica un desarrollo cada vez más complejo de dicha economía. Esto tiene sus consecuencias: México por tradición y cercanía con el principal exponente del capitalismo (Estados Unidos), se enfrenta a severas restricciones para la implantación de un estado socialista.

6.3.4 En este sistema de economía mixta debe existir una separación entre el gobierno y el sindicalismo.

Al estar este último bajo el control del gobierno del Congreso del Trabajo, representa también un control del gobierno sobre las empresas privadas. La coexistencia gobierno-sindicatos, ha traído con el tiempo la corrupción de estos últimos, que se ven comprometidos a ajustar su actitud política a los postulados del Estado, en caso contrario existiría un proceso de distensión interna que mermaría los cimientos del Estado.

Si el gobierno mexicano fuera autenticamente democrático tendría razón de ser la coexistencia gobiernos-sindicatos, sin embargo esto no es así y en todo caso el gobierno utiliza a los sindicatos a través del Congreso del Trabajo para justificar su fuerza y su control sobre este importante sector de la sociedad. En este mismo sistema, la empresa puede reconocer el carácter que tiene el sindicalismo, aceptar la representatividad y permitir la democracia pero no dará oportunidad de gestión a los trabajadores.

En otro enfoque puede permitir que haya movilidad de niveles en el mismo plano no socialista pero no aceptará, porque se contraponen a sus fines, un sindicato que lucha abiertamente por el logro de la autogestión. Podrán existir, entonces, empresas con sindicatos representativos y pueden pensar incluso que la crisis facilite casos de

cogestión, pero en un gran porcentaje, la administración y las utilidades seguirán estando fuera del control de los trabajadores.

De los conceptos anteriores, pasamos a ubicar el desempeño de las relaciones laborales en el contexto sindical en el que se tiene que desenvolver. El sindicalismo será la materia prima con la cual tendrá que trabajar; en su campo de acción, no se puede sustraer a él ni puede negarlo, por lo tanto necesita reconocerlo y afrontarlo profesionalmente.

La filosofía de la relaciónes laborales se sustenta en un principio insoslayable, el equilibrio entre los diferentes factores de la producción: capital y trabajo. Esto debe llevarse a la práctica y no quedar como un enunciado sin sentido.

Generalmente se ha dado hasta el momento una manipulación de las relaciones laborales en muchas empresas, el sindicato accede a pisar el terreno marcado por la empresa, los logros puntualizados en capítulos anteriores, están determinados por la empresa, y la genuina y auténtica representación sindical no se da en un terreno práctico. Tampoco han tenido las relaciones laborales la oportunidad de desarrollarse en forma totalmente profesional y, consecuentemente, está muy lejos de llegar al aspecto filosófico ideal.

Estar consiente de los cambios que se dan cotidianamente y en todas las ordenes de la vida sindical del país, es tarea que debe trazarse el responsable de las relaciones industriales de la empresa.

Esto se puede lograr con apertura de mente que permita realizar análisis lógicos y objetivos, para conseguirlos se necesita obtener información permanente de los hechos sin excesiva influencia o tendencia hacia determinada posición política.

El responsable de las relaciones laborales debe realizar una función importante de cambio y adaptación de la empresa a las circunstancias económicas, políticas y sociales de la época. Existe la firme convicción de que la empresa privada no desaparecerá, más bien se consolidará y requerirá elementos capaces de hacer frente a las condiciones que se avecinan. La empresa pública también debe volverse productiva, particularmente en estos tiempos en que la crisis económica mundial ha

golpeado severamente a los países subdesarrollados y la productividad se convierte en bienestar, por lo que país productivo es sinónimo de país prospero, y las buenas relaciones laborales pueden contribuir al logro de estos objetivos.

Los profesionales en el campo de las relaciones laborales deben afrontar un campo laboral cada vez más complejo, y proporcionar las herramientas, entre las que ocupa un lugar preponderante el análisis permanente del sindicalismo, necesarias para el mejor desempeño de sus funciones.

Dentro del desarrollo económico, político y social, el sindicalismo juega un papel muy importante, es una gran fuerza, latente en muchos casos y en otros evidente, que obliga a las organizaciones a buscar el perfeccionamiento administrativo y la óptima utilización de los recursos humanos. El responsable de las relaciones industriales debe conocer el sentido o la dirección de esa fuerza. Antes de establecer cualquier programa de incentivos, mejores salarios, complicados programas de entrenamiento, estricta selección de personal y normas de seguridad industrial tendientes a evitar el tiempo perdido por accidentes, es importante que existan unas sólidas relaciones laborales, sin que esto signifique que sea un requisito indispensable para lograr mayor productividad en el trabajo.

La práctica de las relaciones laborales debe ser más objetiva y seguir estructuras más formales y menos empíricas. Con esto señalamos que existen deficiencias de fondo en la interpretación del problema y de la forma en la aplicación de esta relación. Aunque la preparación en este sentido sea muy amplia, debe enfocarse a conocer aspectos prácticos de la vida sindical, y sensibilizarse en los problemas que ha de afrontar.

El especialista en las relaciones laborales tiene la oportunidad de convertirse en un elemento y factor de cambio en el campo de su competencia pues, dada la posición que ocupa, está en estrecho contacto con las necesidades del pueblo trabajador.

La correcta interpretación de éstas y su acertada conducción, puede marcar la diferencia entre un cambio violento y un razonado y consecuentemente aceptado.

La mentalidad y el enfoque que se den a los problemas, ayudará a que se restrinja menos la libertad de sindicación, se observe los cambios con menos fanatismo y se acepten aquellos que beneficien aun mayor número de personas. En esto radica el valor en primera instancia, pues tiene una gran importancia y puede ser crucial para el

desarrollo de los acontecimientos, ya que los conflictos laborales parten muchas veces de una premisa subjetiva o falsa.

Es muy importante que el responsable de las relaciones laborales posea el criterio y la mentalidad adecuadas para el manejo de los conflictos, y no pretenda bloquear mediante prejuicios o exageraciones la posibilidad de la solución a la que muchas veces están dispuestos los responsables de una operación. En otras palabras: es importante acercar al plano objetivo de las relaciones laborales, para impedir que con posturas muy distantes unas de otras se radicalicen los criterios, se predisponga a la gente contra el diálogo y se perjudique la buena marcha de las actividades.

Un movimiento de huelga puede ser la manifestación de una malas relaciones laborales, para lograr el equilibrio de fuerzas, o también puede estar motivado por factores externos, problemas inflacionarios, movimientos políticos o simple manipulación. Por tanto, se impone el criterio de un manejo ético, tanto por parte de la empresa como de los trabajadores, porque, si bien es un arma de éstos, también puede jugar en su contra, y puede haber alguien perjudicado o los propietarios o los trabajadores mismos o la economía de un país, con todas las repercusiones que ello implica, entre otras cosas, un estallido social de incalculables dimensiones.

El responsable de las relaciones laborales debe ser creativo y debe poseer la movilidad necesaria para actuar en el entorno de las circunstancias, debe poseer flexibilidad de estilo y de pensamiento para poder intervenir en el centro de la lucha de clases.

El momento actual es un momento difícil que demanda un esfuerzo adicional; es imperativo poner al servicio de la sociedad a la que pertenecemos nuestro mejor esfuerzo.

BIBLIOGRAFIA

- Anguiano Rodríguez, Guillermo
Relaciones industriales

- Cavazos Flores, Baltazar
500 preguntas Temas laborales

- Colosi, Thomas R.
Berkeley, Arthur Eliot
Negociación Colectiva

- De Buen, Nestor
Derecho del Trabajo
Tomo I y II

- Mc. Gregor, Duglas
Enciclopedia del Management
Tomo IV, Teoría A y S

- Paredes, Carlos
Boletín Ytamerí
Publicación mensual sobre
sobre administración de las
relaciones de trabajo.

- Rodríguez Estrada, Mauro
Manejo de conflictos

- Valle, Juan Antonio
Investigación Semanal
sobre aspectos laborales
23-III-89 al 31-III-89