



**“UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA”**

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“ADMINISTRACION MODERNA DE LAS
RELACIONES LABORALES”**

Trabajo Profesional Práctico

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración de Empresas

PRESENTAN:

SARA FUENTES GRAJALES

LUZ MA. BUSTILLOS FLORES

ANDRES CASTILLO ARREDONDO

ASESOR: LIC. MATIAS RIVERO AGUILAR

PUEBLA, PUE. 1989.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E
UPAEP
BIBLIOTECA CENTRAL
REFERENCIA



PAG.

INTRODUCCION.	USO. UNICAMENTE EN 5.....	1
---------------	--------------------------------	---

CAPITULO I

DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE LABORAL.		2
1.1 Dirección de las Relaciones Laborales.		3
1.2 El Diagnóstico.		9
1.3 Inicio del Proceso.		11
1.4 Perfil del Diagnóstico de Relaciones Laborales.		12
1.5 Modelo de Análisis para las Relaciones Laborales.		24
1.6 Modelos Clásicos de las Relaciones Laborales.		28
1.7 Sólidas Relaciones Laborales y Situaciones Desfavorables.		35

CAPITULO II

PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS RELACIONES LABORALES.		46
2.1 Planeación de las Relaciones Laborales y Uso de Modelos para dicha Planeación.		47
2.2 Uso de Modelos para la Planeación.		59
2.3 Las Areas de las Relaciones y los Programas de Acción para cada Area.		62

45566

	PAG.
2.4 Conflictos.	69
2.5 Ciclo del Conflicto.	70
2.6 Estilos para manejar el Conflicto y Recomendaciones Generales.	71
2.7 Clasificación de los Conflictos Laborales.	73
2.8 Clasificación de los Medios de Solución de los Conflictos Laborales.	78
CAPITULO III	
ORGANIZACION DE LAS RELACIONES LABORALES.	82
3.1 Relaciones Laborales.	83
3.2 Características de los Líderes Sindicales.	93
3.3 Beneficios de la Colaboración entre Empresa y Trabajadores.	94
3.4 Comunicación.	99
3.5 Características del Contrato Colectivo de Trabajo y Diferencias con el Reglamento Interior de Trabajo.	102
3.6 Modelo de Organización Efectiva de Relaciones Laborales.	121
CONCLUSION.	134
BIBLIOGRAFIA.	136

I N T R O D U C C I O N

Las empresas en la actualidad requieren de una modernización e ir - acorde a la época que vivimos. No sólo en lo concerniente a tecnología si no en todos los aspectos. Una de las áreas que no se escapa a este flujo de modernización, es la forma de administrar las relaciones laborales, ana lizarlas y encausarlas hacia el logro de los objetivos tanto de la empresa como de los trabajadores.

Trabajando conjuntamente y diagnosticando a tiempo los posibles con flictos que se puedan presentar, planeando lo que queremos de las relacio- nes laborales, analizando si es lo que quiere la empresa, si es lo que es- peran los trabajadores de las mismas, creando un ambiente de confianza en- tre los representantes de la empresa, los representantes del sindicato y - los trabajadores. Se logrará conjuntar esfuerzos y encaminarlos a un fin, la superación del ser humano.

Encontraremos que el contexto de la obra propone, en cada momento, soluciones, prácticas y procedimientos fundados en el diálogo, a efecto de transformar los conflictos en medios pacíficos, en los cuales se encausen y desarrollen relaciones laborales armónicas y productivas.

Nuestro país vive una crisis muy fuerte y el desempleo es el refle- jo, por eso en lugar de verse empresa y sindicato como enemigos, deben tra bajar conjuntamente, de esta manera todos saldrán beneficiados.

I. DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE LABORAL.

I

DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE LABORAL.

DIRECCION DE LAS RELACIONES LABORALES.

La dirección de las Relaciones Laborales, en la actualidad es una - función muy importante; debido a esto la dirección de la empresa deberá es tablecer un objetivo, formular políticas y estructurar un programa que lle ve a la empresa a conseguir las metas fijadas.

La función de Relaciones Laborales, debe ser parte de la estrategia de la dirección y tendrá que analizarse, planearse, organizarse y contro - larse como las otras áreas importantes de la empresa, de no hacerse así, - existen riesgos que pueden ser muy grandes dependiendo de la empresa y sus ideales, ya que puede constituirse un sindicato con valores diferentes a - los de la compañía y amenazar con cerrarla, puede suceder que la dirección de la empresa no haya analizado si le conviene un sindicato y si lo tie - nen, no hacen planes para fortalecer una buena relación con éste. He aquí la importancia de analizar las relaciones entre la dirección y sus trabaja - dores.

Las empresas que tienen pocos trabajadores no cuentan, por lo gene - ral, con un sindicato, tampoco tienen una representación legal ni contrato colectivo de trabajo. Lo factible es que la empresa haya decidido que sea así, o ni siquiera haya planeado esta situación, o exista falta de interés por parte de los trabajadores.

En este tipo de empresas, generalmente la dirección guía a los tra -

bajadores hacia los objetivos de la compañía a través de lazos de unión y de fuerza que ha creado con el paso del tiempo.

La gerencia puede lograr esto por medio de: 1) Conocer y satisfacer las necesidades de los trabajadores, ó 2) infundir temor a los trabajadores por medio de castigos y/o despidos.

Cuando la empresa ha seguido la segunda opción, la relación con sus trabajadores es muy débil ya que estos no están firmemente ligados a la empresa y son fáciles de convencer ante cualquier promesa sindical externa.

Además, la empresa está tan ocupada tratando de alcanzar sus objetivos que ha olvidado las necesidades de sus trabajadores o éstas no le importan.

Sin embargo, la empresa que no tiene sindicato, ya sea por una u - otra situación puede encontrar ventajas y desventajas que la Dirección debe analizar:

= Ventajas:

- * La Dirección decide que es lo mejor para la empresa y sus trabajadores.
- * No existe una lucha por el poder, ni problemas de revisión de contrato colectivo, huelgas, etc.
- * La empresa tiene más libertad de acción y más control en la realización de sus fines.

= Desventajas:

- * Existe una continua amenaza de sindicalización.
- * Falta de un aliado político.
- * Falta de un auditor o asesor laboral, que cuide y haga ver a la -

Dirección las necesidades e intereses de los trabajadores.

* No poder recurrir a las fuentes de reclutamiento sindicales.

En el caso de que la empresa decida permanecer no sindicalizada es necesario planear sus relaciones laborales en ese sentido, de esta manera la Dirección tratará de reforzar la relación que existe entre ésta y sus trabajadores y mantener a los sindicatos fuera de la empresa.

Esto implica emprender una serie de acciones como las que se mencionan a continuación:

- La Dirección tiene que hacer suyos los objetivos de los trabajadores, además de los de la empresa.
- La Dirección tiene que entrenar a jefes y supervisores para que cuiden y discutan los intereses de los trabajadores.
- Los trabajadores tienen que aceptar que la empresa es justa con ellos y que nada ganan con un sindicato; pero sí pueden perder mucho en libertad, trato, cuotas sindicales.
- La empresa tiene que dar salarios más altos que el promedio, oportunidades de desarrollo y promoción, trato justo por parte de sus supervisores y, sobre todo, brindarle al trabajador el derecho de ser oído, quejarse y ser atendido en sus problemas.

Como se puede notar estas acciones pueden ser conflictivas y difíciles de administrar, porque puede perderse el equilibrio empresa-trabajador, inclinándose la balanza a los intereses de alguno de los dos y precipitar así el surgimiento de un sindicato.

Sin embargo, independientemente del buen trato y justicia que la Dirección muestre, siempre habrá un líder que ofrezca dar más que eso, y tra

bajadores que lo crean, por lo que la posibilidad de sindicalización siempre existirá.

Se ha observado que generalmente las relaciones entre la Dirección y un Sindicato recién formado, siguen un proceso de crecimiento psicológico el cual se puede comparar con el del individuo al pasar de la infancia a la niñez, luego a la adolescencia y a la madurez.

Cuando se organiza por primera vez un Sindicato dentro de una empresa, la relación se puede prestar a un alto grado de sospechas y conflictos, con el tiempo empieza a desaparecer poco a poco esta etapa de lucha y desconfianza a la que sigue otra etapa de tipo neutral, la cual se caracteriza por la disminución de las sospechas, la aparición de un entendimiento entre ambas partes que dan lugar a un ambiente ligeramente amistoso, en esta etapa se realizan negociaciones colectivas fructíferas. Si las circunstancias son favorables, dan lugar a una tercera etapa en la que se han esfumado las reservas y desaparecido los conflictos formándose un ambiente de aceptación y esfuerzos constructivos comunes para que ambas partes resuelvan problemas que les afectan, por lo que es una etapa de cooperación entre Sindicato y Gerencia.

Se puede decir, que hay 4 características importantes del crecimiento psicológico que se aplican por igual al individuo y a las relaciones entre Sindicato y Dirección:

- 1) El crecimiento psicológico constituye un proceso lento y arduo de innumerables pequeños cambios en la manera de pensar y conducirse que se producen sin percibirse día tras día, pero esto puede variar según las circunstancias, ya que pueden ocurrir cambios -

bruscos que den lugar a crisis graves. Por eso, se han formado repentinamente algunos planes cooperativos a consecuencia del peligro verdaderamente real de la bancarrota completa de la empresa; a esto lo podemos llamar una crisis.

- 2) El crecimiento psicológico no es un proceso que de lugar a un dilema de todo o nada; aún el adulto emocionalmente maduro conserva algunos de sus hábitos infantiles, como puede ocurrir que el niño sea extrañamente maduro en algunos aspectos. Lo mismo pasa con las relaciones entre Sindicato y Gerencia; generalmente puede advertirse las diferencias entre una etapa y la otra de las relaciones del Sindicato con la Dirección.
- 3) El crecimiento puede interrumpirse en cualquier etapa. Así como algunos individuos de 40 años siguen emocionalmente en el nivel de la adolescencia, ciertas relaciones entre Gerencia y Sindicato continúan en la etapa de lucha durante mucho tiempo. Esta característica de poderse interrumpir el curso del desarrollo es tan común que la madurez emocional verdadera resulta rara entre una colectividad de individuos, de la misma forma es también extraña una real y permanente cooperación de Sindicato y Dirección. Generalmente son pocas las relaciones entre Sindicato y Dirección que logran alcanzar un grado relativo de madurez.
- 4) El crecimiento psicológico es un proceso en dos direcciones. Suele suceder que en una situación crítica los hábitos y formas maduras de pensar que se han adquirido de forma penosa y lenta desaparecen en un momento, desplazados por otras ideas infantiles que se suponía habían desaparecido totalmente hace mucho tiempo.

En conclusión, el crecimiento y desarrollo de las relaciones entre Sindicato y Dirección no es sino el resultado del desarrollo de cada uno de los participantes en ellas. La situación de cualquier organización es extraordinariamente compleja, debido al grado y proporción distinta en que uno u otro individuo se impone a la totalidad y debido también al número de individuos diferentes que toman parte en esa relación. Cualquier cambio en la forma de proceder o pensar de la Dirección influye en el Sindicato, y se traduce en un cambio en la respuesta o reacción del Sindicato. Esta alteración en la manera de pensar o de proceder de la organización sindical, influye a su vez sobre la gerencia.

EL DIAGNOSTICO

El propósito del diagnóstico es detectar posibles conflictos de relación entre los elementos que integran la empresa y, en el caso de no existir conflictos, mantener o mejorar el clima laboral de la empresa.

- HABILIDADES QUE SE REQUIEREN PARA HACER UN DIAGNOSTICO -

+ Capacidad de análisis: es decir no quedarnos en las apariencias o efectos sino llegar hasta las últimas causas.

+ Objetividad: es necesario ser objetivo y realista, ya que cuando se afirma algo es porque se tiene la suficiente información al respecto, algo es real en la medida de los datos obtenidos, no por sentimentalismos y prejuicios, ya que estos últimos van en contra de la objetividad y de la veracidad del análisis.

+ Imparcial: es necesario que no existan intereses personales de por medio, por esto la persona que elabore el diagnóstico debe no ganar ni perder con el resultado del mismo.

+ Sensibilidad: procurar detectar los más leves mensajes que el medio ambiente nos manda, la sensibilidad se forma y se desarrolla pero a veces es un proceso intuitivo.

+ Capacidad de observación.

+ Confiabilidad: no debemos revelar lo que se nos ha dicho, ya que la información es para ayudar a mejorar una situación y no para perjudicar a quienes tienen el problema.

Para la elaboración de un Diagnóstico se debe llevar a cabo la siguiente secuencia:

+ OBTENER INFORMACION:

Las técnicas para obtener dicha información son las siguientes:

- = Observación: a través de ésta se sabe lo que sucede con datos reales.
- = Entrevistas: dicha entrevista nos proporcionará información verbal y no verbal, y debe ser bien manejada por parte del entrevistador.
- = Cuestionario escrito: aunque de hecho existe el riesgo de que las preguntas sean cerradas, y pueden ser manipuladas.
- = Bancos de Información: todo tipo de información que guardan las empresas y que en un momento dado tienen gran vigencia.

Un buen Diagnóstico utilizará todas o casi todas las técnicas anteriores.

+ CLASIFICACION:

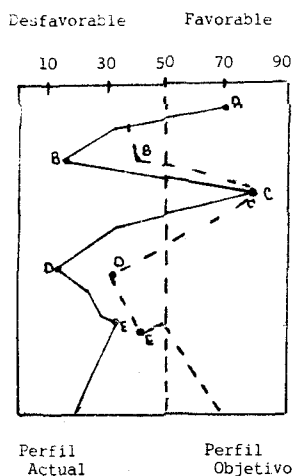
La clasificación se refiere al orden que tendrá la información obtenida, para que ésta resulte útil y comprensible.

+ ANALISIS:

Es un juicio sobre la información que se plantea, una forma de interpretación.

INICIO DEL PROCESO.

Un buen Diagnóstico de las relaciones laborales deberá contener - cuando menos, el análisis de los factores externos e internos de la empresa y del sindicato; naciendo la necesidad de medir y resumir dichos factores, como se muestra en el perfil de la siguiente figura:



La línea sólida de perfil corresponde a la situación actual de la empresa, la línea punteada corresponde a la situación ideal planeada ya sea a largo o corto plazo.

Las medidas en el perfil no siempre serán todo lo objetivas que se quiera, pero darán una buena idea de la situación de cada factor y de qué puntos se deben mejorar, sobre todo si estos factores son discutidos y aceptados por la Dirección.

Los perfiles pueden ser analizados cada año, ya que la Dirección puede comparar los resultados del período anterior con los del año presente y fijar nuevos objetivos y planes de acción.

PERFIL DEL DIAGNOSTICO DE RELACIONES LABORALES.

A. FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA.

- A1) Entorno Político Nacional.
- A2) Entorno Político Estatal.
- A3) Entorno Sindicato Nacional.

B. FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA.

- B1) Filosofía de la Dirección con respecto a las relaciones laborales.
- B2) Organización de las relaciones laborales, según criterio de la Dirección.
- B3) Entorno Laboral.
- B4) Sistema Sindical.
- B5) Contrato Colectivo de Trabajo.
- B6) Reglamento Interior.
- B7) Comisiones Mixtas.
- B8) Situación socio-económica del trabajador.
- B9) Motivos de satisfacción e insatisfacción.
- B10) Situación económica de la empresa.

C. FACTORES INTERNOS DEL SINDICATO.

- C1) Filosofía del sindicato.
 - C2) Objetivos del sindicato.
 - C3) Organización del sindicato.
 - C4) Líderes sindicales.
 - C5) Comisiones Mixtas.
 - C6) Motivos de Satisfacción e Insatisfacción.
- FACTORES COLECTIVOS.

- Contrato Colectivo de Trabajo.
- Reglamento Interior de Trabajo.

D. MODELO DE RELACIONES ENTRE EL SINDICATO Y LA DIRECCION.

- D1) Integración de objetivos.
- D2) Relación entre los líderes y la dirección.
- D3) Relación entre el sindicato y los trabajadores.
- D4) Relación entre la dirección y los trabajadores.

E. FACTORES QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES.

- E1) Contrato Colectivo de trabajo.
- E2) Reglamento Interior de Trabajo.
- E3) Comisión Mixta.
- E4) Administración de Personal.
- E5) Jefes de Departamento y Supervisores.
- E6) Sindicato.
- E7) Motivos de Insatisfacción.

= Sectores a Entrevistar =

+ Empresa

- 1) Gerente de relaciones industriales y/o laborales.
- 2) Gerentes de producción.
- 3) Jefes de departamento.
- 4) Supervisores.
- 5) Jefes de relaciones industriales de cada área o departamento.

+ Sindicato

- 1) Secretario General y de Trabajo.
- 2) Funcionarios o delegados sindicales.
- 3) Asesoría Profesional.

+ Trabajadores

- 1) Dos de cada departamento.
- 2) Ex-integrantes del comité ejecutivo y/o funcionarios o delegados sindicales.
- 3) Líderes informales.

= Cuestionarios =

A. FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA.

A1) Entorno político nacional.

¿Qué tipo de política sigue el gobierno en cuanto a los sindica -
tos?

¿Es de control?

¿Qué tan favorable o desfavorable es esta política para la empre -
sa?

A2) Entorno político estatal.

¿Qué política sindical sigue el gobierno del estado en donde se en
cuentra la empresa?

¿Es de control?

¿Es de darles apoyo?

¿Es favorable o desfavorable a la empresa?

A3) Entorno sindical nacional.

¿Qué tan fuerte es nuestro sindicato?

¿Qué tanto apoyo político tiene?

¿Cuántos de sus representantes son senadores o diputados?

¿Esto es favorable o desfavorable para la empresa?

B. FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA.

B1) Filosofía de la Dirección.

¿Cuál es la guía de pensamiento de la Dirección sobre relaciones -
laborales?

B2) Organización de las relaciones laborales.

¿Está claro y conciso lo que quiere la Dirección?

¿Se tiene la organización adecuada para lograr los objetivos?

¿La gerencia media tiene la actitud adecuada y la preparación ne -
cesaria para llevar a cabo un programa de relaciones laborales?

B3) Entorno laboral.

¿Cuáles son las empresas vecinas que son consideradas comparables
desde el punto de vista laboral?

¿Qué tipo de sindicalismo tienen?

¿Tienen Contrato Colectivo de Trabajo?

¿Cuáles son las fechas de revisión de sus Contratos Colectivos?

¿Conocemos y contamos con un ejemplar de sus Contratos Colectivos?

¿Se puede considerar la situación económica de los trabajadores de
nuestra empresa, superior o inferior a la de los de esas empresas
comparables?

¿Se cuenta con algún programa o sistema de trabajo que administre
las influencias del entorno laboral?

¿Está funcionando actualmente dicho sistema?

B4) Sistema sindical.

¿En qué te ayuda el sindicato para el desempeño de tu trabajo?

¿En qué te obstaculiza el sindicato para el desempeño de tu trabajo?

¿Cuál es la característica de la Organización Sindical?

¿En qué le ayuda el sindicato a la empresa?

¿En qué le afecta el sindicato a la empresa?

¿Qué mejoras le harías?

¿Qué sistema se tiene para detectar líderes informales?

¿Se tienen detectados los líderes informales actuales?

¿Cómo se proyectan los líderes formales?

¿Cómo calificas la actuación de los integrantes del Comité Ejecutivo?

B5) Contrato Colectivo de Trabajo.

Para efecto de conocerlo y entenderlo, lo consideras:

- Sencillo o complicado.

- Técnico o empírico.

- Práctico o impráctico.

Para efectos de aplicarlo, lo consideras:

- Suficiente o insuficiente.

- Práctico o impráctico.

- Concreto o abstracto.

- Flexible o inflexible.

- Sencillo o complicado.

¿Qué sistema se tiene para lograr la administración del Contrato Colectivo de Trabajo?

¿En qué te ayuda el Contrato Colectivo para el desempeño de tu trabajo?

B6) Reglamento Interior de Trabajo.

Para efecto de conocerlo y entenderlo lo consideras:

(se aplican los mismos puntos de B5).

Para efecto de aplicarlo, lo consideras:

(se aplican los mismos conceptos del punto B5).

¿En qué te ayuda el Reglamento Interior de Trabajo para el desempeño de tu trabajo?

¿Qué número de sanciones disciplinarias se aplican mensualmente - en tu departamento y cuáles son las más comunes?

¿Qué sistema se tiene para lograr la administración del Reglamento Interior de Trabajo?

B7) Comisiones Mixtas.

¿Cómo consideras las comisiones mixtas desde el punto de vista - existencia y funcionamiento?

¿Qué sistema se tiene para lograr la administración de las Comisiones Mixtas?

¿Qué porcentaje de los asuntos planteados a las Comisiones Mixtas se encuentran sin solución?

¿Cuáles consideras que sean las causas de que los asuntos pendientes no se resuelvan?

¿Qué opinión tienen los funcionarios o delegados sindicales de las Comisiones Mixtas?

B8) Situación socio-económica del trabajador.

¿Conoces a todos los trabajadores que pertenecen a tu área de res-

ponsabilidad?

¿Cuentas con una evaluación personal y laboral de cada trabajador?

¿Qué porcentaje de ellos son conflictivos?

¿Cuáles son los principales motivos de conflicto?

¿Cuáles son sus principales necesidades personales y familiares?

B9) Motivos de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores en tu área de responsabilidad.

¿Existen motivos de satisfacción? ¿Cuáles son?

¿Existen motivos de insatisfacción? ¿Cuáles son?

¿Qué opinión tienen los trabajadores de la empresa?

¿Qué opinión tienen los trabajadores del salario y sus prestaciones?

¿Qué opinión tienen los trabajadores de sus jefes?

¿Qué opinión tienen los trabajadores de su trabajo?

B10) Situación económica de la empresa.

¿En qué situación económica se encuentra la empresa actualmente?

¿Cuánto produce mensualmente?

¿Cuánto vende mensualmente?

¿Cuánto debe en préstamos y cuánto en intereses?

¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?

C. FACTORES INTERNOS DEL SINDICATO.

C1) Filosofía del sindicato.

¿Cuál es su filosofía?

¿Es contraria a la de la empresa?

¿Qué tipo de influencia tiene?

C2) Objetivos del sindicato.

¿Cuáles son estos en relación con la empresa?

C3) Organización del sindicato.

¿Qué tipo de Organización tiene el sindicato?

C4) Líderes sindicales.

¿Cómo son sus líderes: maduros con experiencia, jóvenes y agresivos?

¿Cómo son sus funcionarios o delegados sindicales?

¿Qué influencia ejercen sobre los trabajadores?

¿Esto es favorable o desfavorable a la empresa?

FACTORES COLECTIVOS.

- Contrato Colectivo de Trabajo.

Para efecto de conocerlo y entenderlo lo consideras:

(Se aplican los mismos conceptos del punto B5)

Para el efecto de aplicarlo, lo consideras:

(Se aplican los mismos conceptos del punto B5).

¿Qué sistema se tiene para lograr la administración del Contrato Colectivo de Trabajo?

¿En qué te ayuda el Contrato Colectivo para el desempeño de tu cargo sindical?

- Reglamento Interior de Trabajo.

Para efecto de conocerlo y entenderlo, lo consideras:

Se aplican los mismos conceptos del punto B5)

Para efecto de aplicarlo lo consideras:

(Se aplican los mismos conceptos del punto B5)

C5) Comisiones Mixtas.

¿Cómo consideras a las Comisiones Mixtas desde el punto de vista -
existencia o funcionamiento?

¿Qué sistema se tiene para lograr la administración de las Comisio
nes Mixtas?

¿Qué porcentaje aproximado de los asuntos planteados por la Comi -
sión Mixta Departamental se encuentran sin solución?

¿Cuáles consideras que son las causas de que los asuntos pendien -
tes no se resuelvan?

¿Qué opinión tienes de las Comisiones Mixtas?

C6) Motivos de satisfacción e insatisfacción.

(los mismos aspectos del punto B9)

D. MODELO DE RELACIONES ENTRE EL SINDICATO Y LA DIRECCION.

D1) Integración de objetivos.

¿Cuáles objetivos tienen en común la Dirección y el Sindicato?

¿Cuáles objetivos tienen en conflicto?

¿Los objetivos son opuestos, paralelos o afines?

D2) Relación entre los líderes y la Dirección.

¿Qué clase de relación existe entre los líderes sindicales y la -
Dirección: débil, muy débil, fuerte, muy fuerte?

¿Hay buena comunicación, confianza e interés?

D3) Relación entre el Sindicato y los Trabajadores.

¿Qué clase de relación existe entre el sindicato y los trabajado -
res: débil o fuerte?

¿Los funcionarios o delegados sindicales son influyentes y populares entre los trabajadores?

¿Hay comunicación, confianza e interés entre el sindicato y sus agremiados?

D4) Relación entre la Dirección y los Trabajadores.

¿Qué clase de relación existe entre la Dirección y los Trabajadores: débil o fuerte?

¿Cuántas líneas pondrían en el modelo para representar esa relación?

¿Los supervisores están atentos a las necesidades de los trabajadores?

¿Hay comunicación, confianza e interés entre los supervisores y los trabajadores?

¿A quiénes escuchan más los trabajadores: al funcionario o delegado sindical o a su supervisor?

E. FACTORES QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES.

E1) Contrato Colectivo de Trabajo.

Para el efecto de conocerlo y entenderlo, lo consideras:

(Se aplican los mismos conceptos del punto B5).

Para efecto de aplicarlo, lo consideras:

(Se aplican los mismos conceptos del punto B5).

E2) Reglamento Interior de Trabajo.

Para efecto de conocerlo y entenderlo, lo consideras:

(Se aplican los mismos conceptos del punto B5).

Para efecto de aplicarlo, lo consideras:

(Se aplican los mismos conceptos del punto B5).

¿Qué número de sanciones disciplinarias se aplican mensualmente a tu departamento? ¿Cuáles son las causas más comunes?

E3) Comisiones Mixtas.

¿Qué opinión tiene de las Comisiones Mixtas?

¿Cuáles serían las implicaciones de que desaparezcan las Comisiones Mixtas?

E4) Administración de Personal.

¿Qué significa para usted el departamento de relaciones industriales y la gerencia de relaciones industriales?

¿Cómo considera la actuación del jefe de relaciones industriales?

¿En qué le ayuda el departamento de relaciones industriales?

E5) Jefes de Departamento y Supervisores.

¿Cómo considera el trato del supervisor y del jefe del departamento?

¿Qué opinión tiene de la actuación del supervisor y del jefe de departamento?

¿A qué atribuye su positiva o negativa actuación?

¿Considera que el supervisor y el jefe de departamento conocen y dominan el trabajo que usted desempeña?

¿Lo toman en cuenta para detectar y resolver los problemas que se presentan en su trabajo?

E6) Sindicato.

¿Qué opinión tiene del sindicato?

¿Cómo considera la actuación de los integrantes del Comité Ejecutivo?

¿En qué le ayuda el sindicato para el desempeño de su trabajo?

E7) Motivos de insatisfacción.

¿Qué opinión tiene de la empresa?

¿Qué opinión tiene del salario y sus prestaciones?

¿Qué opinión tiene de sus jefes?

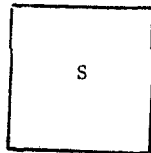
¿Qué opinión tiene de los ascensos en el trabajo?

¿Qué opinión tiene de su trabajo?

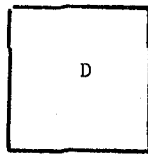
MODELO DE ANALISIS PARA LAS RELACIONES LABORALES.

Este modelo está formado por TRES partes involucradas, que son: el SINDICATO, los trabajadores o BASE y la DIRECCION.

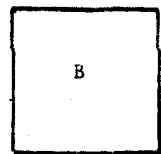
Estas partes serán representadas de la siguiente manera:



Sindicato

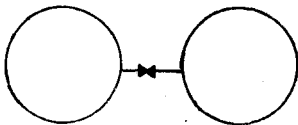


Dirección

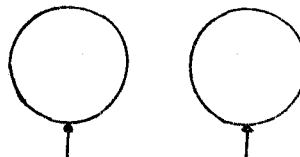


Base

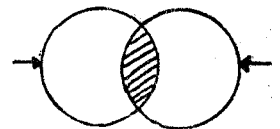
También lo forman los OBJETIVOS de las partes involucradas. Esto es, que los objetivos del Sindicato, Base y Dirección pueden ser opuestos, paralelos o afines entre sí. La parte sombreada significa objetivos en común y se representan de la siguiente forma:



Objetivos
opuestos



Objetivos
paralelos



Objetivos
afines

Para complementar el modelo, hay que agregar que las partes involucradas

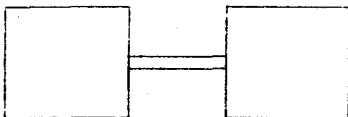
cradas se relacionan entre sí con líneas de fuerza o comunicación que tienen determinadas características, con el objeto de presentar gráficamente tales características se utilizan varios esquemas para simbolizarlas.



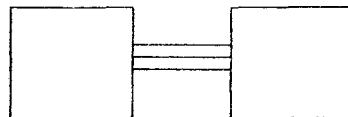
Línea punteada
relación muy débil



Línea sólida
relación débil



Dos líneas sólidas
relación fuerte

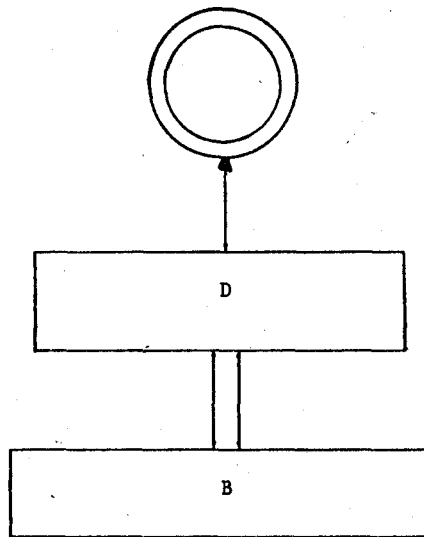


Tres líneas sólidas
relación muy fuerte

= Ejemplos que ilustran sobre el uso del modelo =

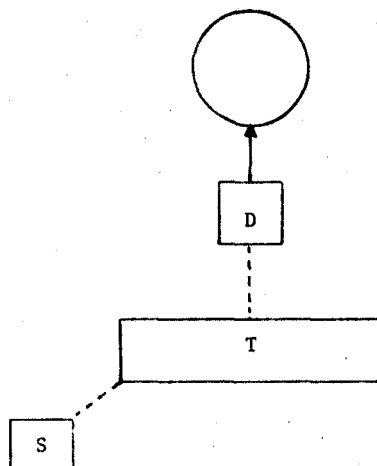
A continuación se presenta un modelo del cual se puede observar que:

- La Dirección de la empresa dirige a los Trabajadores o Base hacia sus objetivos.
- Existe una fuerte relación entre la Dirección y la Base que facilita la labor de aquélla.
- Dentro de este modelo no hay sindicato ni una relación sindical.
- Las líneas pueden ser visualizadas como cables de fuerza que dirigen a los trabajadores hacia objetivos de la Dirección.



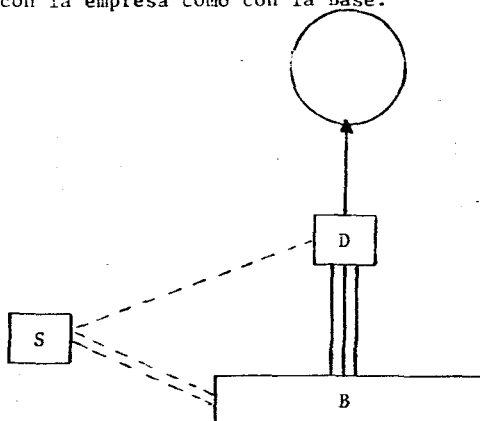
En el segundo modelo que se muestra, se observa que:

- La Dirección tiene sus objetivos, pero la línea de relación con la Base es muy Débil como para poder orientar con efectividad hacia sus metas.
- Aunque aún no hay Sindicato, en la empresa hay uno que tiene contacto inicial con la Base, pero esta relación todavía es débil.



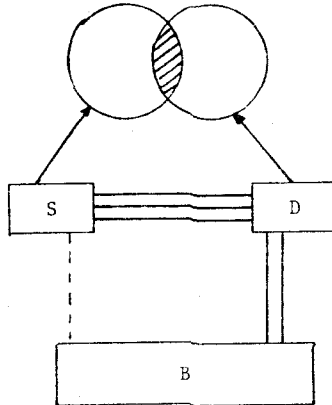
En este tercer modelo:

- Las líneas de relación entre la Dirección y la Base son bastante sólidas.
- Sin embargo, hay un Sindicato fuera de la empresa que inicia contactos - tanto con la empresa como con la Base.



El siguiente modelo indica:

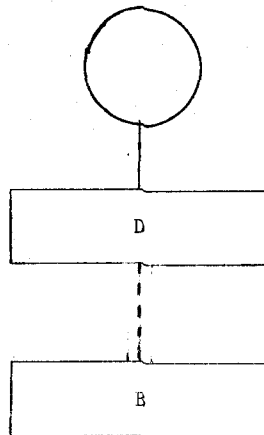
- El Sindicato y la Dirección tienen objetivos afines.
- La relación entre Dirección y Sindicato es óptima.
- La relación entre Sindicato y Base es muy débil. Esto es peligroso pues constituye una gran oportunidad para otro sindicato.
- La Dirección tiene una fuerte relación con la Base.



MODELOS CLASICOS DE LAS RELACIONES LABORALES.

= Modelo de No Sindicato =

A)



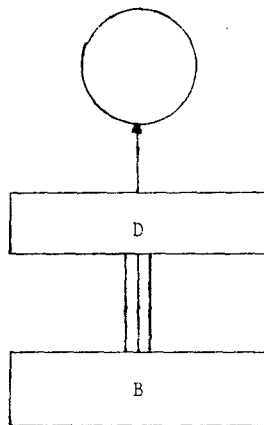
La Dirección de la empresa trata de atraer hacia sus propios objetivos a sus Trabajadores, pero la relación entre ambos es muy débil, lo que hace casi imposible esta tarea.

Esta relación débil con sus trabajadores puede deberse a abusos anteriores cometidos contra ellos. Hay muy poca defensa de sus intereses y están protegidos solamente por la ley; en algunas ocasiones sólo reciben lo que ésta fija, lo cual puede deberse a falta de interés por parte de la Dirección hacia sus trabajadores.

El modelo es el ideal para que se organice un Sindicato que pueda ser afín o no con los intereses de la empresa, y que defienda o trate de defender los intereses del Trabajador.

Si se tiene un modelo como éste, una posible solución será reforzar la relación con los trabajadores, atendiendo a sus necesidades y, de ser posible, brindarles prestaciones un poco mayores de las establecidas por la ley.

La posibilidad de fomentar la formación de un Sindicato buscando la afinidad de objetivos podría también ser conveniente, puesto que los líderes buscarían la mejoría de sus agremiados y en el mejor de los casos la mejoría de la empresa.

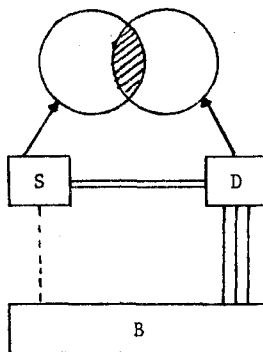


En este otro modelo de No Sindicato, la Dirección puede atraer a la Base hacia sus objetivos, puesto que tiene con ellos una muy fuerte relación.

Un modelo así, solamente se construye tras largos años de velar por las necesidades de los Trabajadores y de filtrar la filosofía que sigue la Dirección con respecto a las relaciones laborales en todos los niveles, sobre todo al nivel de supervisión.

La dificultad de mantener este modelo crece al aumentar el número de trabajadores. Este modelo podría funcionar para empresas con pocos trabajadores a los cuales se les presta mucha atención. Puede haber también fuertes presiones del entorno para atender la necesidad de un sindicato.

= Modelo de Dirección fuerte que controla al Sindicato =



Este modelo es bastante común, sucede cuando una empresa con un modelo no sindical utiliza su influencia para introducir un Sindicato que la Dirección pueda controlar; a este tipo se le llama Sindicato Controlado.

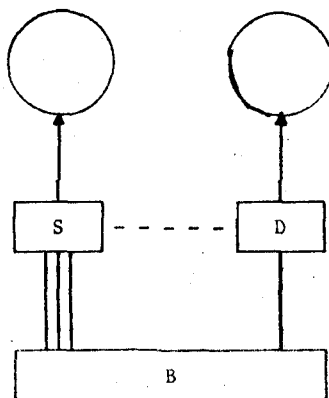
Los objetivos son afines y la relación entre el sindicato y la Dirección es fuerte. La dirección guía la Base hacia sus objetivos usando conductos propios como son los supervisores y realmente no necesita del sindicato, y de necesitarlo será sólo para crear un ambiente favorable para el crecimiento de la empresa a futuro, y para estar protegida en contra de otros sindicatos no afines a sus objetivos.

Si la Dirección planea bien sus relaciones, tal vez permita que el Sindicato aumente sus líneas de fuerza para poder también utilizarlas para sus fines, sin perder de vista los objetivos sindicales.

Los dos círculos de objetivos que aparecen en el modelo, y que tienen un área común sombreada, significan que tanto la Dirección como los líderes sindicales coinciden en algunos objetivos, como puede ser el crecimiento de la empresa y del personal que labora en ésta.

Puede suceder que los objetivos no sean comunes (área no sombreada) e inclusive pueden estar en conflicto; para evitar esto, los objetivos deberán ser negociados.

= Modelo de Sindicato fuerte con objetivos opuestos =



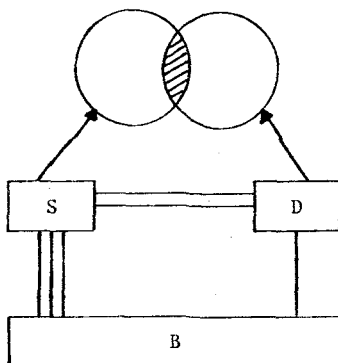
En este caso los objetivos son conflictivos, el Sindicato puede estar en contra de que la empresa alcance sus objetivos de desarrollo, o de obtener mayores utilidades, o puede estar manejado por tener consignas políticas.

Por su parte, la Dirección de la empresa puede oponerse a que el Sindicato logre sus objetivos, como podrían ser el aumentar el número de sus agremiados y su poder ante ellos, mejorar el número o la calidad de sus prestaciones, etc.

En este modelo la Dirección lleva las de perder, pues prácticamente no tiene fuerza ante sus Trabajadores y ninguna influencia sobre el Sindicato para lograr sus metas. Un modelo así podría convertirse en un futuro,

en una empresa controlada por el Sindicato al quebrar la empresa, o convertirse en una cooperativa dirigida por los líderes sindicales, dependiendo esto del entorno trabajador.

= Modelo de Sindicato fuerte con objetivos afines =



En este modelo, el Sindicato es también muy fuerte ante sus Trabajadores, pero tiene ciertos objetivos en común con la Dirección que tiene débiles relaciones con la Base, pero utiliza la fuerza del Sindicato a través de una buena relación con sus líderes, para lograr ambos sus objetivos.

Este modelo es muy común en empresas controladas por el sector público. Sucede que los líderes normalmente, tienen más fuerza sobre los trabajadores que los administradores, designados muchas veces por razones políticas, quienes no tienen más remedio que negociar con los líderes en posición de desigualdad de fuerzas con respecto a los trabajadores. Pero el administrador tiene una fuerza política que conviene al líder para obtener

ner un premio dentro del partido político en el poder.

Este intercambio de fuerzas es muy efectivo, pero suele suceder al transcurrir el tiempo, la rotación de administradores públicos aumenta y - los líderes permanecen por un tiempo indefinido, lo cual beneficia al trabajador pues queda en una situación privilegiada y con las prestaciones - contractuales más altas del país.

En este tipo de modelo se logra, por lo general, más el objetivo de los trabajadores que los de la propia empresa. El control del Sindicato - tiene por objeto alcanzar altos puestos políticos.

Si la empresa busca un mejor equilibrio de las fuerzas, le conven - dría integrar fuerzas con la Base entrenando mejor a sus supervisores para que manejen más hábil y rápidamente los problemas laborales y las presta - ciones por otorgarse. Esto podría ser mal visto por el Sindicato, ya que perdería fuerza y tal vez tampoco convendría a la Dirección.

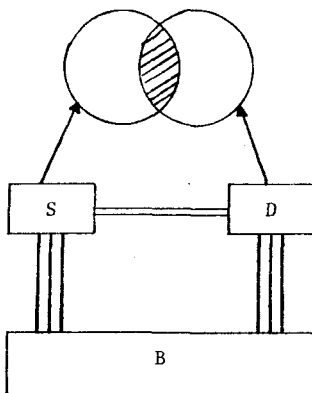
= El modelo ideal =

Se tendría un modelo ideal de acuerdo con cada situación; pero un - modelo ideal sería aquel en que ambas partes logran sus objetivos más im - portantes, sin embargo, nunca podrían coincidir sus dos círculos porque - siempre habría objetivos no comunes y conflictivos.

Las relaciones de equilibrio de tres líneas de fuerza, entre todos los elementos, nos dicen que hay armonía y una doble lealtad de los Trabajadores hacia su Sindicato y hacia su empresa, cuando los objetivos son - afines; esto constituye la parte medular de este modelo.

La empresa y el Sindicato se apoyan recíprocamente para lograr sus

objetivos en una relación de adulto a adulto; reconocen ambos que la fuerza de uno y otro no son conflictivas, porque ambas quieren en principio lo mismo: el crecimiento y prosperidad de la empresa, del Sindicato y de los Trabajadores.



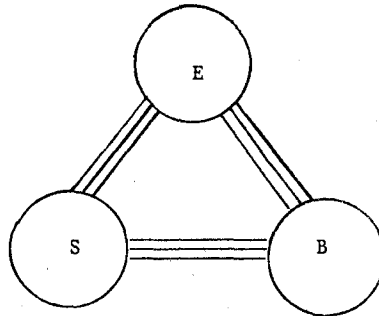
SOLIDAS RELACIONES LABORALES Y SITUACIONES DESFAVORABLES.

Para desarrollar las buenas relaciones laborales, la empresa debe llevar a cabo una serie de acciones orientadas a reforzarlas.

Los elementos que intervienen en las Relaciones Laborales son:

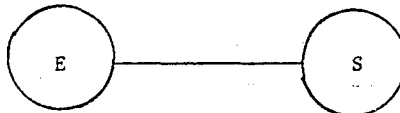
- | | | |
|---|---|--------------------------------|
| E | - | Empresa |
| S | - | Sindicato o Líderes Sindicales |
| B | - | Los Trabajadores o Base |

Para la existencia de un clima propicio para la colaboración, solución de los problemas y preocupación por mejorar la productividad, las relaciones entre estos TRES elementos deberán ser muy fuertes.



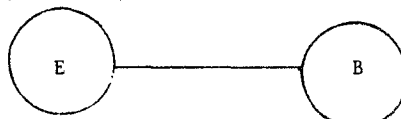
= REQUISITOS BASICOS PARA LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES=

A. De la EMPRESA hacia el SINDICATO.



- + Mantener a los líderes sindicales informados acerca del desarrollo de la empresa, sus problemas, éxitos, expectativas, etc.
- + Propiciar el desarrollo personal de sus funcionarios en las áreas de Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo, Reglamento Interior del Trabajo y el manejo y conducción de juntas.
- + Respetar y apoyar a los funcionarios o delegados sindicales, dándoles su lugar como elementos clave en las relaciones obrero-patronales.
- + Mostrar un verdadero interés por la labor que realizan en beneficio de - sus agremiados, resolviendo los asuntos planteados con oportunidad y es-píritu de justicia.
- + Actuar en todo momento de manera honesta y abierta apegándose a las dis-posiciones legales.

B. De la EMPRESA hacia la BASE.



- + Demostrar un interés verdadero por el desarrollo integral y seguridad -

del trabajador.

- + Crear condiciones de trabajo cada vez mejores, de acuerdo a las posibilidades de la empresa.
- + Propiciar el desarrollo del trabajador dentro de la empresa mediante la capacitación.
- + Reconocer, en forma individual y colectiva, la participación y resulta - dos sobresalientes de los trabajadores.
- + Analizar y resolver los problemas de los trabajadores con firmeza, pero dándoles un enfoque de ayuda y formación.
- + Establecer un sistema de comunicación que les permita conocer los pla - nes, problemas y resultados de la empresa y su departamento, saber qué - se espera de ellos y cómo se consideran sus resultados.
- + Fomentar las actividades y eventos en que participen tanto el trabajador como su familia.
- + Reconocer la participación positiva de los funcionarios con sus trabaja - dores para reforzar la relación Base-Sindicato.

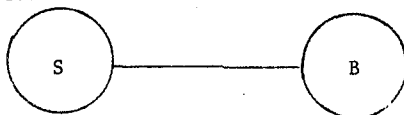
C. Del SINDICATO hacia la EMPRESA.



- + Respetar y apoyar las disposiciones administrativas de la empresa colabo - rando en la solución de sus problemas comunes.
- + Mantener informada a la empresa, tanto de las necesidades de sus agremia dos como de los problemas que se contemplan en potencia.
- + Mantener una actitud de diálogo y respeto en el análisis y solución de - sus planteamientos.
- + Actuar en todo momento de manera honesta y abierta, con apego a las dis -

posiciones legales.

D. Del SINDICATO hacia la BASE.



- + Trabajar legítimamente en la atención y solución de los problemas de los trabajadores, de común acuerdo con la empresa.
- + Mantener informados a los trabajadores sobre la marcha de su institu -
ción, de sus relaciones y acuerdos con la empresa.
- + Preocuparse por la formación sindical y una correcta orientación de sus derechos y obligaciones.
- + Contribuir con la empresa en la creación de actitudes de superación, conu
denando actos que propicien la ineficiencia e irresponsabilidad.
- + Promover entre sus agremiados la participación en los programas de capau-
citación, seguridad, productividad, etc.

E. De la BASE hacia el SINDICATO.



- + Tener respeto y confianza en sus líderes sindicales, confiándoles sus -
problemas laborales.
- + Apoyar y respetar las decisiones que acuerden sus funcionarios sindicau -
les.
- + Acudir a los llamados de sus líderes y atender con entusiasmo sus petiu -
ciones.
- + Participar en los eventos y programas de desarrollo que organiza su sinu-
dicato.
- + Elegir con madurez a sus funcionarios.

F. De la BASE hacia la EMPRESA.



- + Tomar en cuenta que forman parte de la empresa y que la solución de los problemas de ésta, requieren de su participación honesta y entusiasta.
- + Respetar y apoyar las decisiones administrativas de la empresa.
- + Participar en los programas de capacitación, seguridad, productividad, etc.
- + Interesarse por mejorar las condiciones y formas de realizar los trabajos.

= SITUACIONES PROBLEMA EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES =

Para lograr un equilibrio de fuerza entre los elementos de las Relaciones Laborales, se deben dar ciertos supuestos:

- La empresa cree en el sindicalismo y pugna por la preparación de sus líderes, y por el desarrollo integral de sus trabajadores.

- El sindicato cree en su misión y realmente se preocupa por el bienestar de sus agremiados, y por un desarrollo competente y productivo de la empresa.

- Los trabajadores ven que su sindicato y empresa los toman en cuenta, se preocupan por ellos y resuelven sus problemas, de acuerdo a sus posibilidades.

Sin embargo, esta relación de equilibrio puede desnivelarse, entonces habrá que analizarse las situaciones que se presentan y lo que pueden generar.

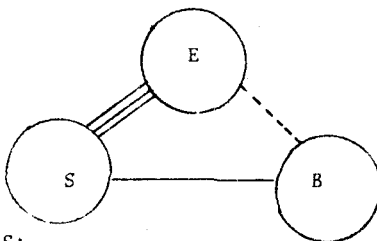
Por lo general, este debilitamiento de relaciones es gradual y con-

forme van perdiendo fuerza, los problemas aumentan.

A continuación se presentan 4 situaciones de relaciones débiles así como sus características y los problemas que pueden ocasionar.

+ SITUACION 1 +

Relaciones E - B muy débiles y S - B débiles



CARACTERISTICAS:

- + Existen muy fuertes relaciones Empresa-Sindicato, por lo general la em - presa se preocupa de otorgar privilegios al comité ejecutivo, para así - asegurar la tranquilidad obrero-patronal; aunque esto permanece por cor - to tiempo.
- + Existe manipulación por parte de la empresa hacia sus líderes sin - dicales.
- + Al obtener privilegios por parte de la empresa, normalmente los líderes sindicales descuidan a su Base.
- + La empresa descuida su relación con los trabajadores, pensando que con el apoyo del sindicato las relaciones obrero-patronales están seguras.
- + Como la relación Empresa-Base es muy débil, la empresa adopta actitudes dictatoriales.

PROBLEMAS EN POTENCIA:

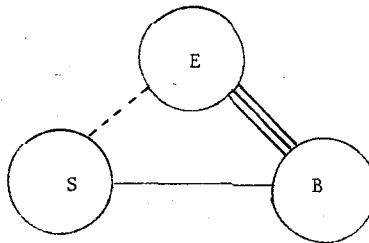
- + Lógicamente, los trabajadores desconfían de su sindicato y de la emp - sa, lo que provocaría que impugnen las decisiones de sus líderes y desa -

rollen actitudes agresivas hacia la empresa.

- + Los líderes van perdiendo poco a poco el apoyo de sus agremiados y esto propiciaría la infiltración de elementos no afines al sindicato y a la empresa.
- + Nace el desinterés por parte de los trabajadores para colaborar en las relaciones laborales.

+ SITUACION 2 +

Relaciones E - S muy débiles y S - B débiles



CARACTERISTICAS:

- + Existen fuertes relaciones entre la empresa y sus trabajadores.
- + La empresa se interesa por atender y resolver los problemas de la base.
- + La empresa descuida las relaciones con los funcionarios sindicales ya que considera tener el apoyo de los trabajadores.
- + El sindicato, al buscar el apoyo de la empresa, descuida su relación con sus agremiados.
- + Generalmente los líderes son débiles y atienden a sus trabajadores parcialmente.

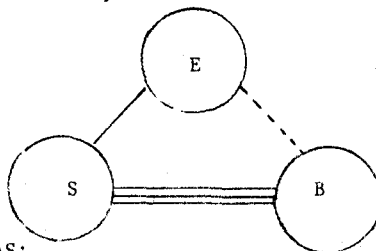
PROBLEMAS EN POTENCIA:

- + Al debilitarse la relación Empresa-Sindicato, la situación es propicia para que en problemas críticos se infiltre un líder ajeno a la base y al sindicato.

- + Al encontrar los trabajadores todo su apoyo en la empresa, se debilita su relación con el sindicato.
- + Su preparación y conciencia sindicales son escasas y pueden ser manejados por líderes externos.
- + El sindicato puede desarrollar actitudes agresivas hacia la empresa culpándola de los problemas.

+ SITUACION 3 +

Relaciones E - B muy débiles y E - S débiles.



CARACTERISTICAS:

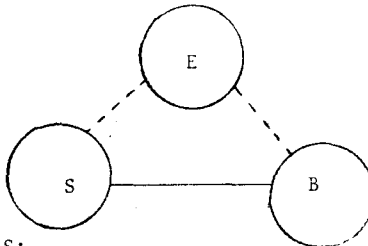
- + Existen fuertes relaciones Sindicato-Base.
- + La empresa no presta mucha atención a sus asuntos obrero-patronales.
- + El sindicato tiene la representación y todo el apoyo de sus trabajadores.
- + La empresa no muestra interés por sus trabajadores.
- + El sindicato es quien capitaliza cualquier logro.
- + La base actuará y hará lo que el sindicato decida.

PROBLEMAS EN POTENCIA:

- + La empresa tiene pocas posibilidades de influir positivamente en la base.
- + El sindicato fijará la pauta a seguir en asuntos críticos.
- + Surgirán constantemente problemas de menor y mayor importancia.
- + Habrá un alto volumen de quejas y conflictos obrero-patronales.

+ SITUACION + +

Relaciones E - S y E - B muy débiles, y S - B débiles.



CARACTERISTICAS:

- + La empresa no tiene idea de cómo manejar sus relaciones laborales, ni interés en ello.
- + El sindicato no tiene el apoyo de la base.
- + La base se siente desprotegida sin el apoyo de la empresa y sin representación.

PROBLEMAS EN POTENCIA:

- + Puede haber cualquier tipo de infiltración.
- + Situación delicada al pensar tanto la empresa como el sindicato que las cosas van bien por una aparente calma.
- + No se sabe cuando aparecerá una reacción peligrosa.
- + Resentimiento de la empresa hacia los líderes.
- + Pérdida total del control.

= EFECTOS DE LAS SITUACIONES PROBLEMA =

Cada una de las situaciones anteriormente mencionadas implica una - cierta posibilidad de infiltración de líderes con intereses ajenos a los - de la base, de la empresa, e incluso hasta a los del sindicato; en cada situación existe también un determinado grado de resentimiento de la base hacía la empresa y hacia el sindicato.

Si una empresa evalúa su situación y se encuentra en cualquiera de estos problemas, debe comprender que tarde o temprano surgirán graves con-
flictos, sobre todo de tipo sindical.

Aun cuando pueden darse otras combinaciones, éstas son las más usua-
les y las que mayores problemas pueden causar.

= COMITES DE RELACIONES LABORALES =

Con objeto de asegurar por parte de la empresa una atención más rá-
pida y efectiva de los problemas que surgen en la base, algunas empresas -
crean Comités de relaciones laborales.

Estos comités operan de la siguiente manera:

En cada departamento o unidad de trabajo, el jefe del mismo actúa -
por parte de la empresa como el responsable de resolver la mayor parte de
los problemas obrero-patronales que surjan en la unidad de trabajo a su -
cargo.

Del mismo modo, el sindicato nombra un representante encargado de -
analizar y resolver los problemas de sus agremiados en esa unidad de traba-
jo.

Ambos actúan en forma coordinada, pero es el jefe de la unidad de -
trabajo quien toma la iniciativa en la atención y solución de los proble-
mas de sus subordinados, canalizando y valorando todas las decisiones de -
la empresa que representan un beneficio para el personal de su departamen-
to.

La empresa le otorga toda la responsabilidad y autoridad en el mane
jo de los problemas que surgen entre su personal, lo capacita para resol-
verlos eficientemente y le pide cuentas de su desempeño en este campo.

También es el jefe, quien tiene la responsabilidad total del manejo de tales problemas y de crear un clima que propicie la colaboración de su personal en el logro de los objetivos de la empresa.

Cuando surgen problemas bastante críticos, la Dirección de Relaciones Industriales acude en su ayuda buscando asesoría; y el representante sindical acude a su comité ejecutivo.

Con este enfoque se asegura que los problemas se atiendan y resuelvan exactamente donde nacieron, logrando así que los trabajadores respeten y aprecien a su jefe.

Los comités de relaciones laborales son muy efectivos para lograr - reforzar las relaciones Empresa-Base y Empresa-Sindicato.

II. PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS RELACIONES LABORALES

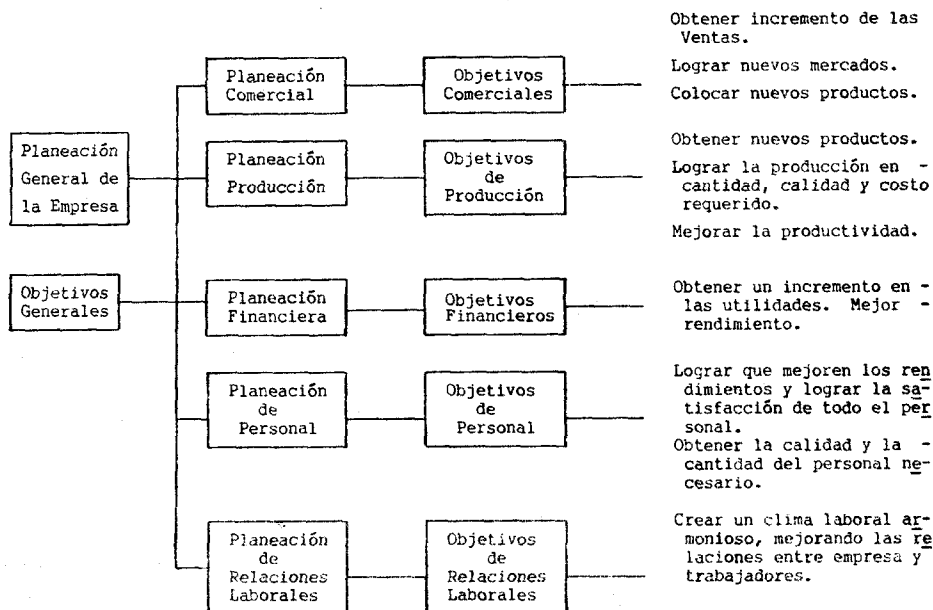
II

PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS RELACIONES LABORALES.

PLANEACION DE LAS RELACIONES LABORALES Y USO DE MODELOS PARA DICHA PLANEACION.

Definiremos el concepto de planeación, como la función de un gerente que implica una selección, entre diversas alternativas, de los objetivos, políticas y procedimientos y programas. En la toma de decisiones afectando el curso futuro de una empresa o departamento. Planear en la empresa, es hacer que las cosas sucedan, con el mínimo grado de riesgo, midiendo de antemano las consecuencias derivadas de una decisión. Y uno de los aspectos más importantes de la planeación son los objetivos, que expresan los fines hacia los cuales debe dirigirse la acción del grupo.

La Planeación es una de las áreas vitales para el buen funcionamiento de la empresa. Para entender mejor la Planeación y su relación con Relaciones Laborales, emplearemos el siguiente esquema:



PLANEACION Y PROPOSITOS.

Es necesario planear con anticipación, y orientar las acciones de la empresa a efecto de crear las condiciones que favorezcan un clima positivo de superación, y que en tal virtud ayuden a una mejor negociación en las relaciones obrero-patronales. En la planeación es necesario llevar a cabo, actividades que son básicas para influir sobre la forma de las situaciones.

Para señalar claramente la pauta a seguir en las relaciones obrero-patronales, así como para evitar acciones que surgen alternadamente en la

empresa y que muchas veces se oponen unas a otras; es conveniente preparar un plan. Este plan determinará con exactitud las acciones a desarrollar durante el primer año, propiciando que se enlacen congruentemente con las de los años siguientes, y de antemano se establece el marco de referencia que servirá de guía a las acciones de los años posteriores.

La planeación de las relaciones obrero-patronales en la empresa, es un proceso orientado hacia la toma de decisiones de hoy, con el mañana en mente, y un medio de preparación para las decisiones futuras, de modo que puedan tomarse efectivamente, y que afecten lo menos posible las operaciones de la empresa.

Las áreas mínimas a cubrir dentro de esta planeación son:

- Clima laboral
- Análisis sindical
- Composición de la fuerza de trabajo
- Entorno.

= CLIMA LABORAL =

Se entiende por clima laboral, el ambiente o atmósfera de trabajo que se tiene en la empresa, el cual involucra la frecuencia e intensidad de conflictos laborales, y la calidad de las relaciones entre la empresa y su personal.

Una atmósfera de trabajo tranquila, donde la empresa se preocupa de mejorar continuamente las condiciones de trabajo, y de elevar el nivel económico-social de sus trabajadores será propicia para generar actitudes de superación y colaboración entre ellos. Esa atmósfera, y las actitudes positivas, darán como resultado el logro de los objetivos de la empresa. El

logro de estos objetivos permitirá también que el personal alcance los su-
yos propios, y que además encuentre satisfacción en su trabajo.

Dentro de este aspecto encontramos como puntos principales los si -
guientes:

- 1.- Organización y funciones del departamento de relaciones laborales en la empresa.
- 2.- Relaciones empresa-sindicato.
- 3.- Relaciones empresa-base.
- 4.- Relaciones sindicato-base.
- 5.- Relaciones empresa-personal no sindicalizado.
- 6.- Tendencias en las anteriores negociaciones de contrato colectivo.

A continuación se explican los puntos principales:

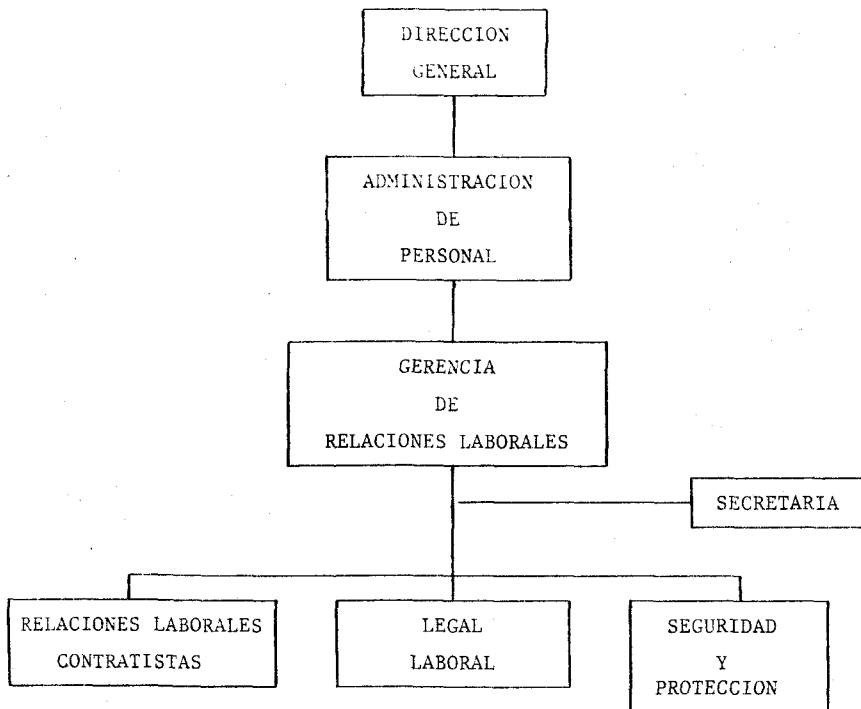
- 1.- Organización y funciones del departamento de relaciones laborales en la empresa:

Dependiendo del tamaño de la empresa, la función de relaciones labo
rales se llevará a cabo por un grupo de personas cuyo número dependerá de las necesidades de la empresa, de su ubicación geográfica y de los proble-
mas obrero-patronales experimentados en el pasado. En términos generales, una proporción aceptable sería de una persona en relaciones laborales por cada 100 trabajadores. Este personal sería staff, pudiendo responsabili-
zarse en gran medida a la línea por el manejo y atención de los problemas obrero-patronales en su unidad de trabajo.

Para una empresa de 200 a 400 trabajadores, la organización del de-
partamento de relaciones laborales sería la siguiente:

NOTA: Los puntos principales 2,3 y 4 fueron explicados anteriormente en -
la pag.36. En el tema de Requisitos Básicos para las Relaciones Obrero-
ro-Patronales.

ORGANIZACION DE RELACIONES LABORALES



5.- Relaciones empresa-personal no sindicalizado:

Casi siempre en la mayoría de las empresas, los esfuerzos y actividades de relaciones laborales, están dirigidas en un 90% al personal sindicalizado. Pero sería recomendable pensar en otra forma, ya que pueden surgir acciones que serían desagradables, y no nos estamos refiriendo exclusivamente a los altos niveles de jefatura o gerencias, sino al grueso del personal no sindicalizado: oficinistas, auxiliares, secretarias, laboratoristas, etc.

Es necesario saber cómo ve ese grupo a la empresa, cuáles son sus inquietudes y sus necesidades, cómo se le puede ayudar a su desarrollo en la empresa, cómo mejorar su nivel económico y social a fin de lograr su desarrollo y superación integral.

Los esfuerzos de relaciones laborales, deberán orientarse por lo menos en una relación 60-40 al personal sindicalizado y no sindicalizado respectivamente.

6.- Tendencias en las anteriores negociaciones de contrato colectivo:

Para prever de manera general lo que sucederá en cada negociación es necesario tomar en cuenta los resultados de las revisiones anteriores de la empresa. De igual importancia será el conocer los resultados de las revisiones de otras empresas en el mismo ramo industrial. El estudio de la manera como se comportan las negociaciones de contrato colectivo permite determinar tendencias en cuanto a los personajes otorgados en tabuladores, tipo y monto de las prestaciones, huelgas, etc.

Dicho estudio sirve de guía para prever y planear la propia negociación. Una vez que se han recabado los datos, entre otros puntos es con

veniente determinar:

I.- Porcentaje promedio de incremento a tabuladores:

- + En la industria en que opera la empresa.
- + En el país, ciudad, o zona industrial donde se encuentra la empresa.
- + En el sindicato que tiene la empresa, si éste es de carácter regional o nacional.
- + En las diferentes categorías o puestos.

II.- Porcentajes más altos y más bajos negociados:

- + En la industria, zona industrial y sindicato con que opera la empresa.
- + En las diferentes categorías o puestos.

III.- Prestaciones:

- + En cuáles, como norma, el sindicato está presionando.
- + Cuáles en general no se han concedido, con objeto de no sentar precedentes.
- + Qué porcentajes promedio se han otorgado en la industria, zona industrial y sindicato con que opera la empresa.
- + Cuáles han sido los porcentajes más alto y más bajo concedidos.
- + Cuáles serían las afectaciones productivas y los beneficios fiscales que se obtendrían.

IV.- Tendencias:

- + Cómo ha sido el comportamiento de los incrementos en tabuladores y prestaciones, durante el año, contado a partir de la fecha de nuestra propia negociación, en general.
- + Cuál ha sido el comportamiento de los incrementos en la industria,

zona industrial y sindicato con que opera la empresa.

+ En qué fechas se han producido huelgas.

V.- Huelgas:

+ Cuáles han sido las huelgas en la industria, zona industrial y -
sindicato con que opera la empresa, su duración y las causas de -
las mismas en cada caso.

+ Cómo se han solucionado: por acuerdo de las partes, por presión -
de las autoridades, por presión de la huelga.

+ Antecedentes de huelgas en la empresa.

VI.- Comité de Revisión:

Los datos anteriores se obtienen casi siempre por entrevista direc-
ta con cada empresa, siendo lógico que la información completa sea la que
se obtenga de las empresas ubicadas en la misma zona industrial que la pro-
pia, o dentro del mismo tipo de industria.

= ANALISIS SINDICAL =

El análisis sindical se refiere al estudio de las diversas varia-
bles y elementos de naturaleza eminentemente sindical que afectan o pueden
influir positiva o negativamente el medio sindical dentro de la empresa.
Es necesario que tanto la empresa como el sindicato desplieguen acciones -
coordinadas tendientes a mantener la estabilidad dentro del sindicato, y a
identificar y contrarrestar las posibles amenazas a la democracia sindical.
Para poder llevar a cabo estas acciones de modo efectivo, será necesario -
conocer cuáles son los elementos y situaciones que pudieran afectar la ope-
ración del sindicato y de la empresa, para posteriormente planear la forma
de disminuir sus efectos.

Algunos de los puntos más interesantes a cubrir dentro del análisis son:

- + Afiliación y tendencias del Sindicato.
- + Principales grupos sindicales que operan en la comunidad donde se encuentra la empresa.
- + Historia del sindicato dentro de la empresa.
- + Principales aspectos positivos en la relación empresa-sindicato-base y al modo de preservarlos y vitalizarlos.

= COMPOSICION DE LA FUERZA DE TRABAJO =

La fuerza de trabajo de la empresa está formada por todo el personal que labora en ella, dividida en dos grandes grupos: el personal sindicalizado y el no sindicalizado; y aquí nos interesa conocer cuántos son los trabajadores sindicalizados, por puestos o categorías, y cómo se encontrarán distribuidos durante los próximos años. Con esta información la empresa deberá planear su reclutamiento y los programas de capacitación y adiestramiento que requerirá el nuevo personal y el que ya se encuentra en la empresa.

De este modo, los trabajadores actuales tendrán oportunidad de ser promovidos. Cuando el crecimiento de la empresa es de proporciones mayores, entonces dichos datos servirán de base para planear, además aspectos tales como servicios al personal, habitación, recreación, etc. según las necesidades de la comunidad en que opera la empresa.

= ENTORNO =

Nos referimos aquí al medio ambiente que rodea al lugar en que se encuentra la empresa, y que de una o de otra manera influye en sus trabaja

dores. Se compone entre otras cosas, de los medios que como satisfactores están o pueden estar al alcance del trabajador; de las costumbres de la comunidad; de los aspectos positivos y negativos en que se encuentra el establecimiento de la empresa. Todo esto influye en el trabajador. Y si, conjuntamente, entre empresa y sindicato pueden hacer algo para influir posivamente en su medio de operación, esta oportunidad no debe desaprovechar -se.

= PROCESO DE PLANEACION =

Hemos hablado sobre las áreas de relaciones laborales en las que es necesario planear: clima laboral, análisis sindical, fuerza de trabajo y -entorno; y para cada una de estas áreas es conveniente preparar como mínimo la siguiente información:

a) Análisis situacional: Este análisis indica donde estamos ahora en cada una de las áreas del plan. Para poder planear sobre bases reales es necesario entender clara y objetivamente la situación existente y el modo como se relaciona con la empresa. Debemos considerar varios factores: Cómo se define cada área en general, cuál es la misión en cada área, cuáles son - las capacidades, recursos y habilidades más importantes con que cuenta la empresa en cada una de dichas áreas, y cuáles son sus debilidades y cuáles han sido los resultados más importantes en cada área.

b) Factores externos y de competencia que pueden afectar el plan: Dentro de los factores externos que debemos de considerar están: las tendencias - clave en el mercado de trabajo, en el sindicalismo y en el medio ambiente de la comunidad en la que opera la empresa. Otro factor importante es la competencia, es decir lo que otras empresas, sindicatos e instituciones es

tán haciendo y pueden afectar nuestros planes. Es importante conocer la fuerza, debilidades, acciones y estrategias de la competencia en relación a cada una de las áreas del plan. Finalmente debemos considerar cuáles son los puntos débiles de nuestra empresa en cada una de las áreas y las acciones que deberán llevarse a cabo para fortalecerlos.

Los puntos a analizar serán los siguientes:

- Cuáles son los principales factores ambientales externos y tendencias que tienen impacto sobre la operación de la empresa en cada una de las áreas del plan.
- Cuáles son las consideraciones clave en el ambiente interno de la empresa que afectan la eficiencia en cada área.
- Cuál es la situación de la competencia en cada área.
- Cuál es la parte más vulnerable de la empresa en cada área y qué medidas se están tomando o se sugieren para fortalecerla.

c) *Capacidades y Oportunidades:* Se hará un análisis de los puntos anteriores y se generarán alternativas de acción. Del análisis se desarrollarán acciones que enfatizen los aspectos positivos y que disminuyan o eliminen los factores negativos encontrados en cada área del plan, y en función del análisis situacional, el medio ambiente y la competencia.

En este análisis se incluirán:

- Los puntos más importantes de la empresa en cada área del plan, relacionadas con las debilidades más significativas, y las acciones tendientes a fortalecer las primeras y disminuir las segundas.
- Las oportunidades más importantes que se presentan para la empresa en cada área del plan, los problemas más relevantes y las acciones tendientes a minimizar los efectos de estos o a eliminarlos.

- La relación de la fuerza, oportunidad y acción más importantes.

Para este análisis podemos utilizar una hoja, donde de acuerdo con el formato siguiente, anotamos la información relacionada con cada área del plan.

CAPACIDADES Y OPORTUNIDADES	A R E A
1) FUERZAS:	2) OPORTUNIDADES:
DEBILIDADES:	PROBLEMAS:
ACCIONES:	ACCIONES:

d) Premisas: Las premisas de cada área del plan están formadas por aquellos supuestos o bases que deberán tomarse en cuenta para el logro de los objetivos. Las premisas constituyen puntos de referencia o guías dentro de las cuales deberán llevarse a cabo las acciones para el logro de los objetivos. Es necesario, por lo tanto, que para alcanzar los objetivos se cumpla con las premisas establecidas.

e) Objetivos: Se deben enunciar objetivos que describen brevemente lo que se busca y las fechas en que esto se concluirá, medirá o revisará. Constituyen el blanco hacia el que se dirigen las acciones, o el destino final de éstas. Existen dos tipos de objetivos: Deseados y obligatorios:

Los objetivos deseados son las características que deseáramos reuniera la alternativa elegida.

Los objetivos obligatorios, son aquellas características que forzo-

samente deben encontrarse presentes en la alternativa elegida. Si alguno de los objetivos obligatorios que fijamos no se encuentran en una alternativa dada, ésta se elimina como tal.

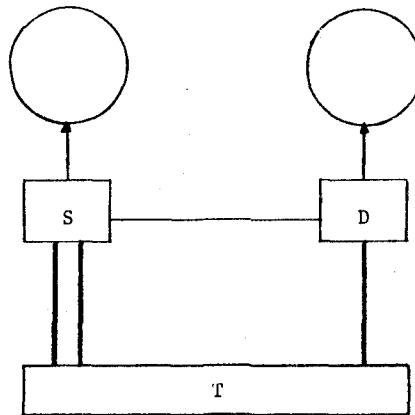
Estas características, se presentan en las varias alternativas, en diferentes grados de calidad y cantidad. La alternativa elegida, por lo tanto será aquella que reuniendo todos los objetivos obligatorios, tenga una mayor cantidad y calidad dentro de los objetivos deseados.

Estos objetivos deben respaldarse con un plan bien definido con actividades responsables y fechas de ejecución, lo cual nos llevará a lograrlos.

= USO DE MODELOS PARA LA PLANEACION =

El modelo con que se cuenta actualmente representa una situación real en la cual los objetivos del sindicato y de la dirección son paralelos, no existe comunicación. Cada parte quiere lograr lo suyo, aunque los objetivos no son necesariamente conflictivos.

El sindicato en el modelo actual tiene una relación fuerte con los trabajadores y los dirige hacia sus propias metas, pudiendo ser éstas, por ejemplo, políticas. Entre el sindicato y la dirección, existe una línea débil de relación, y la dirección tiene, sólo una línea de fuerza con sus trabajadores.



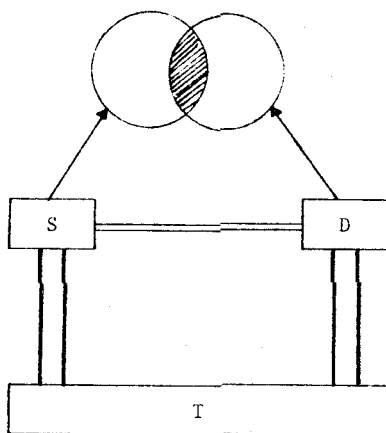
MODELO ACTUAL

Cambio esperado al estructurarse un adecuado programa de relaciones laborales.

La dirección decide planear sus relaciones laborales y fijarse un mejor modelo de objetivos para años a futuro. La mejoría, en pocas palabras, consiste en buscar objetivos comunes con el sindicato, aumentar su relación con éste (dos líneas) y reforzar su relación con los trabajadores. Todos estos objetivos serán logrados con base en un programa de actividad, con fijación de fechas y designación de las personas responsables, que nos conduzcan al fin propuesto.

Las relaciones entre sindicato, dirección o empresa, trabajadores o base, son como las relaciones existentes en una familia, ya que si se descuida una parte de ésta, puede traer serios problemas que pueden incluso terminar con la existencia de la misma. Si no se planea bien lo que se desea lograr, las relaciones pueden verse afectadas y cuando se quiera solucionar o establecer un control, posiblemente será demasiado tarde. Esto

mismo sucede en las relaciones laborales, se debe tener mucho cuidado con lo que se quiere y la forma de encaminarlo para que todos salgan ganando.



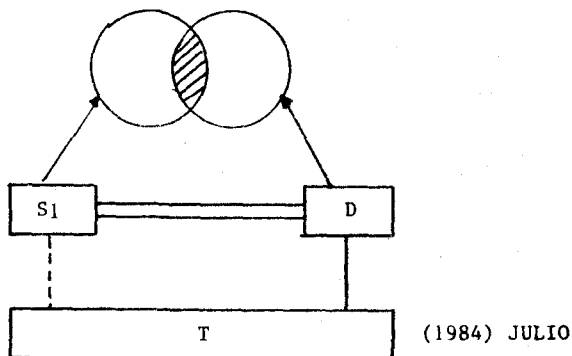
MODELO OBJETIVO
A FUTURO

LAS AREAS DE LAS RELACIONES Y LOS PROGRAMAS DE ACCION PARA CADA AREA.

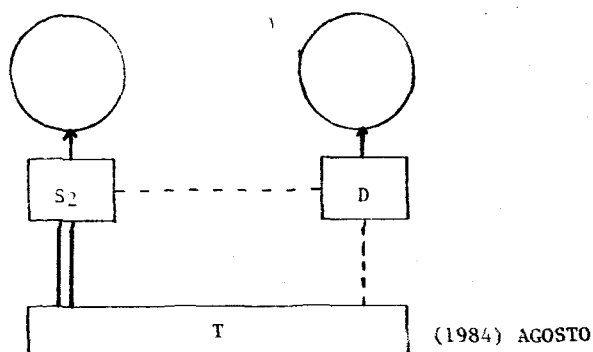
Lo ilustraremos con modelos de relación, exponiendo el caso de una empresa:

En el año 1984, la empresa tenía un sindicato débil al cual ella - controlaba. (S1), mantenía además una buena relación con él, se podía de- cir que hacia lo que ella quería.

Su relación con los trabajadores era débil, igual que la del síndi- cato con ellos. A los trabajadores no se les atendía ni en sus quejas ni en sus necesidades, ni se les tomaban en cuenta sus opiniones.



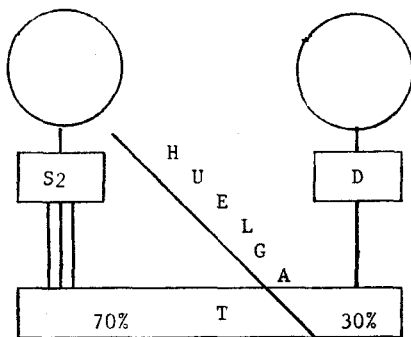
El modelo anterior propició, en el mismo año, la entrada de otro - sindicato (S2), de filiación extremista, cuyos objetivos eran opuestos a - los de la empresa; pero que al defender agresivamente a los trabajadores, se ganó la simpatía y el apoyo de estos y acentuó la debilidad de la em - presa en su relación con ellos.



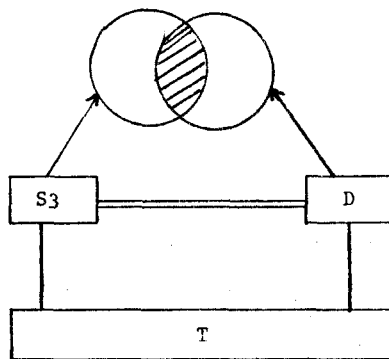
En el año de 1985, como resultado de una revisión del contrato colectivo, se declaró una huelga en la cual se dieron resultados ya esperados, como el 70% de los trabajadores se ligó más al sindicato, y un 30% continuó fiel a la empresa, tal vez por el miedo a perder su trabajo y no poderse colocar en otra empresa.

La huelga se prolongó por medio año y fue costosísima, la empresa decidió afrontar la situación y cerrar la compañía, si fuera necesario para no continuar tratando con un sindicato extremista.

Por último se llegó a un arreglo de liquidación para un grupo numeroso de líderes y trabajadores, y se hicieron arreglos para que entrara un fuerte sindicato nacional (S3), con objetivos más afines a los de la empresa y con una posición de lucha en favor de sus agremiados.



(1985)



(1986)

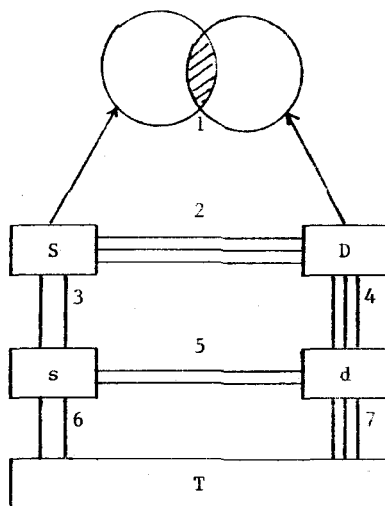
En el modelo 1986 se observa una relación débil que se inicia con un nuevo sindicato (S3), y con muchos trabajadores nuevos. La relación del nuevo sindicato (S3), con la dirección es más fuerte, por ser éste enemigo tradicional del anterior. (S2).

La dirección, nunca le dió la importancia que merecía la función de relaciones laborales, hasta al estar a punto de perder la empresa y, después de hacer el diagnóstico se fijaron los siguientes objetivos para lograrse en un plazo de tres años.

- 1) Buscar más afinidad de objetivos entre el sindicato y la empresa (área de relaciones 1).
- 2) Aumentar la comunicación y la confianza entre el sindicato y la dirección (área de relaciones 2).
- 3) Ayudar, dentro de su esfera de competencia, a la buena relación entre los líderes sindicales (S) y sus delegados sindicales (s), (área de relaciones 3).

4) La dirección decidió mejorar su relación y su comunicación con - sus supervisores (d), (área de relaciones 4).

(Ver modelo 1988)



(1988)

Area de Relación 3:

Objetivo:

Ayudar al sindicato a obtener y mantener una mejor relación, con - sus delegados. Aunque este objetivo se considera como una responsabilidad del sindicato, cualquier ayuda de la empresa reforzaría las líneas entre - estos dos elementos, por lo que se decidió realizar las siguientes activi-
dades: (Ver modelo 1988)

Actividades:

- Impartir a la mesa directiva un curso sobre desarrollo de equipo.

- Proporcionarles ayuda externa, por medio de un asesor, para realizar trabajo en equipo.

Area de Relaciones 4:

Objetivo:

Mejorar la relación y la comunicación entre la dirección y la supervisión (modelo 1988).

Actividades:

- Sostener juntas rutinarias entre la dirección y sus supervisores, por lo menos una vez al mes.
- Crear conciencia entre los gerentes y supervisores, sobre las ventajas que ofrece el trabajo en equipo.
- Procurar que los supervisores mantengan objetivos concretos en el área de relaciones laborales, y revisarlos periódicamente.
- Realizar trabajo de equipo entre gerentes y supervisores en el área de relaciones laborales.

Area de Relaciones 5:

Objetivo:

Ayudar a una buena relación entre los funcionarios o delegados sindicales (s) y los supervisores.

Actividades:

- Otorgar facilidades para realizar juntas dentro de horas de trabajo a los delegados y a los supervisores.
- Proporcionar medios y facilidades para un curso de relaciones laborales con casos prácticos para los delegados sindicales, y los supervisores.

- Apoyar y entrenar a los supervisores para que puedan tratar adecuadamente a los delegados sindicales.

Area de Relaciones 6:

Objetivo:

Apoyar al sindicato para que sus delegados tengan más fuerza con sus trabajadores (modelo 1988).

Actividades:

- Entrenar a los delegados sindicales para que logren un mejor desempeño en sus labores.
- Otorgar facilidades de tiempo para que los delegados sean entrenados por el sindicato y puedan cumplir con sus responsabilidades.
- Reconocer la jerarquía de los delegados del sindicato, en las juntas que realicen periódicamente los supervisores con los trabajadores.

Area de Relaciones 7:

Objetivo:

Lograr un mejor manejo de los trabajadores por parte de los supervisores, aumentando su relación y su comunicación, haciendo que trabajen como equipo y sean parte de la empresa.

Actividades:

- Si consideramos que ésta es un área clave, es necesario hacer una buena selección de los supervisores actuales y decidir cuáles tienen y cuáles no poseen los requisitos necesarios para desempeñar el cargo de supervisor.
- Después de seleccionar el grupo de supervisores, entrenarlo activamente en el manejo de su personal, de junta, del contrato colectivo, del re -

glamento interior de trabajo, de las quejas, selección de personal, etc.

Impartirle cursos que hagan de él un supervisor capaz de asumir una acti
tud más productiva con la empresa y más satisfactoria para los trabajadores.

- Fijar metas concretas que midan la relación con la gente a su mando, ta-
les como el número de quejas, accidentes de trabajo, ausentismo, retar -
do, rotación, productividad, etc.
- De acuerdo con los resultados obtenidos de las metas anteriores, premiar
a los merecedores con el otorgamiento de aumentos, promociones, mencio -
nes, etc. con objeto de estimular el comportamiento adecuado.

Todo lo anterior es un buen ejemplo de cómo planear y llevar a cabo
programas en el área de relaciones laborales con el concurso de los mode -
los y de sus áreas de relación.

CONFLICTOS.

Una situación de conflicto es aquella en la que parecen incompatibles los intereses o puntos de vista de las dos personas. Dichos conflictos pueden producir desorden, destrucción y muerte en los asuntos humanos, pero también pueden producir oportunidad, desarrollo y crecimiento en los individuos y sociedades.

Si queremos comprender el conflicto, cuando nos encontramos en la etapa del diagnóstico, lo más conveniente será despojar los temores para poder determinar la naturaleza del mismo, sus posibilidades de crecimiento o destrucción para los que están envueltos en él, y el mejor uso de nuestros recursos para poder realizar un análisis concreto y sin errores acerca de su origen.

= VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONFLICTO =

El conflicto puede ofrecer:

VENTAJAS

- + Las ideas diferentes pueden generar pensamientos de una calidad superior.
- + Propicia que la gente busque nuevos enfoques a los problemas.
- + Logran que nos demos cuenta de los cambios de sistema necesarios.

DESVENTAJAS

- + Puede ocasionar que una persona se sienta menospreciada o deprimida.
- + Pueden distanciar a dos personas que se necesitan mutuamente.
- + Pueden crear un clima de desconfianza entre las partes.

- + Ayudan a equilibrar la balanza del poder.
 - + Nos obligan a aclarar nuestros puntos de vista.
 - + Nos proporcionan la oportunidad de probar nuestra capacidad y fuerza.
- + Pueden bloquear la información.
 - + Pueden ofuscarlos y hacernos olvidar algún recurso importante que podemos utilizar.

= CICLO DEL CONFLICTO =

Un conflicto se puede desglosar de la siguiente forma:

- 1.- Separar los síntomas del problema, es decir identificar claramente el conflicto.
- 2.- Reunir toda la información concerniente al conflicto, clasificarla y anotarla de acuerdo a lo que más causó influencia en el conflicto, - checar información anterior de otros conflictos y analizar la forma - que se le dió para su solución.
- 3.- Una vez que se analiza la información, dar alternativas, procurando - siempre que éstas sean varias, para el caso de que alguna no funcione, existen diversos cursos de acción.
- 4.- Cuando están bien definidas las alternativas, deben ser congruentes - con los objetivos de la empresa y los de los trabajadores.
- 5.- Fijar un plan para la solución del conflicto apoyado por las alterna-
tivas y los objetivos que nos llevarán a donde queremos llegar y se -
rán un parámetro para comparar lo fijado con lo que se logró, y al -
mismo tiempo analizar los errores que existieron para controlarlos en
el caso de posteriores conflictos.

Aquí se cierra el ciclo del conflicto.

= ESTILOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO Y RECOMENDACIONES GENERALES =

Entre los estilos más importantes para manejar el conflicto tenemos los siguientes:

a) Planear para lograr la propia meta:

Esto es ser afirmativo y no cooperador. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, puede ser su habilidad de argumentar, su rango o la amenaza de sanciones económicas.

b) Ceder ante las exigencias del otro:

Es no ser afirmativo y ser cooperador, lo opuesto de competir. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de otra persona.

c) Transigir, renunciar a parte de las propias metas:

Implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos.

d) Colaborar y crear soluciones nuevas:

El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra entre el competir y el complacer. Al competir se renuncia, más, que al planear para lograr la propia meta, pero menos que al ceder a las exigencias del otro. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con

tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias intercambiar concesiones o buscar una postura intermedia.

- RECOMENDACIONES GENERALES.

a).- En el caso de presionar para imponer el punto de vista propio, existen ocasiones en las que es más útil defender las metas que uno piensa son importantes, y para que esta presión se convierta en algo saludable y productivo, es aconsejable separar la idea de la persona al igual que presentar nuestro punto de vista en una forma clara, ayudando a la otra persona a presentar su idea también lo más clara posible, de manera que se puedan identificar las áreas de acuerdo y de desacuerdo.

b).- Si nos encontramos en la posición de ceder ante el punto de vista de la otra persona, se debe tomar en cuenta el punto de vista del otro cuidadosamente antes de cambiar de manera de pensar, el hecho de darle la razón a la otra persona no debe ser vista como una derrota, sino como una oportunidad de crecimiento que nos ayudará en una relación futura.

c).- Cuando se transige con el otro, nos aseguramos de que ambas metas están claras, de manera que, exista apertura y honestidad en la negociación e identificar algún criterio común para llegar a un buen arreglo para que se pueda justificar ante una tercera persona el por qué se llegó a un acuerdo.

d).- Si se trata de buscar una solución creativa, se puede avanzar juntos hacia una solución colaborativa de los problemas, buscando alternativas e identificar sus consecuencias para ambas partes, y de igual forma lograr -

la alternativa más satisfactoria para ambos. Las condiciones que nos ayudarán a lograr esto, será el tener un intercambio honesto de información - acertada, mantener una postura flexible y exploradora y desarrollar cierto grado de confianza mutua.

- CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS LABORALES.

La clasificación de los conflictos se efectúa atendiendo, básicamente, a la naturaleza de los sujetos que participan en la contienda, siendo ésta la siguiente:

a) Obrero-Patronales

- Individuales de carácter jurídico
- Individuales de carácter económico
- Colectivos de carácter jurídico
- Colectivos de carácter económico

b) Inter-Obreros

c) Inter-Sindicales

d) Obrero-Sindicales

e) Inter-Patronales

f) Entre Sindicatos y el Estado.

a) Obrero-Patronales:

Consiste en diferencias surgidas con motivo de una relación laboral, normalmente se trata de una relación laboral ya constituida, en los casos de modificación, suspensión, rescisión o terminación de un contrato de trabajo. Estos conflictos pueden producirse de acuerdo a las siguientes alternativas:

- + Individuales de carácter jurídico:

Cuando se hace referencia a lo "individual" significa que el inte -
rés puede ser de un sólo trabajador o de varios, o inclusive de todos los
trabajadores de una empresa y tratándose de este último caso sería una su -
ma de contratos individuales sin que lleven el nombre de contratos colecti -
vos.

La naturaleza "jurídica" significa que el conflicto versa sobre la
interpretación o cumplimiento de una norma laboral, pudiendo ser ésta cons -
titucional, legal, o producto de una convención. La tramitación de estos
conflictos se hace en juicio ordinario que es dentro de la ley, el de ma -
yor alcance.

+ Individuales de carácter económico:

Se denomina de carácter económico determinando que está en juego -
la nueva fijación de condiciones de trabajo. En el orden sustantivo, es -
tos conflictos encuentran su fundamento en el artículo 57 de la L.F.T., y
dispone que:

"El trabajador podrá solicitar de la junta de conciliación y arbi -
traje, la modificación de las condiciones de trabajo, cuando el salario no
sea remunerador, o sea excesiva la jornada de trabajo o concurran circuns -
tancias económicas que la justifiquen".

"El patrón podrá solicitar la modificación cuando concurran circuns -
tancias económicas que la justifiquen".

En nuestros procesos laborales no tiene en rigor, cabida, ya que -
la L.F.T., regula en el orden económico, sólo los conflictos colectivos.
En la práctica como ya se señaló anteriormente, se tramitan en juicio ordi -
nario; no obstante que este procedimiento se refiera sólo a los "conflic -

tos individuales y colectivos de naturaleza jurídica".

+ Colectivos de carácter jurídico:

El concepto de "colectivo", referido al derecho del trabajo es un concepto difícil, sobre todo, porque no se le da, habitualmente un tratamiento preciso; por ejemplo, hay quien señala que para la existencia de un conflicto colectivo, será necesaria la presencia de un interés colectivo, y se agrega también que los conflictos colectivos no se refieren exclusivamente a la ley y pueden derivar también de las convenciones colectivas o de la costumbre. Por lo tanto los conflictos serán aquellos que planteen la creación de nuevas normas generales.

En realidad lo colectivo, implica un interés de grupo, entendido como un valor en sí mismo, y cuya característica principal es que se trata de un interés que sólo puede ser defendido por el propio grupo, y no por los individuos que lo integran.

Los conflictos que plantean una cuestión de principio cuya solución afectará la condición jurídica de los diferentes medios de la comunidad adquieren también naturaleza jurídica. Los conflictos colectivos de naturaleza jurídica se resuelven a través de los mismos juicios ordinarios.

+ Colectivos de carácter económico:

Ya se han explicado los conceptos colectivo y económico, sólo será necesario agregar que la fijación de nuevas condiciones de trabajo puede ser hecha en beneficio de los trabajadores o de los patrones.

b) Conflictos Inter-Obreros:

Los conflictos inter-obreros, siempre individuales, derivan necesariamente no de una cuestión de preferencia. Pueden ser, inclusive, ante

riores al nacimiento de la relación de trabajo, o derivar del desarrollo mismo de la vida de la empresa, siendo estos conflictos esencialmente jurídicos. No teniendo carácter económico, en el sentido de que sea un instrumento para fijar nuevas condiciones de trabajo, pero no se puede dudar de su plena motivación económica. En beneficio del triunfo en una acción de preferencia consiste, precisamente en que se otorgue un puesto de mejor jerarquía y consecuentemente, de mejor retribución, o al menos de condiciones de trabajo más favorables.

Una característica de estos conflictos es de que deben de repercutir necesariamente en un patrón, o inclusive en un sindicato o en ambos. Por ello generalmente los juicios que se entablan exigen la participación de la empresa o el sindicato que deban reconocer esa preferencia.

c) Conflictos Inter-Sindicales:

Los conflictos entre el sindicato desde el punto de vista estrictamente laboral se reducen a dos aspectos fundamentales:

- I.- La reclamación de la titularidad de un contrato colectivo de trabajo o de la administración de un contrato ley.
- II.- La demanda que un sindicato puede intentar, a efectos análogos, para que se declare que otro sindicato precisamente, el demandado, debe sufrir la cancelación de su registro, por dejar de tener los requisitos legales. En todo caso se trata de conflictos jurídicos colectivos. Su tramitación en casos de titularidad, se lleva a cabo mediante el procedimiento especial. La cancelación del registro, - en cambio, se tramitaría en juicio ordinario.

d) Conflictos entre Obreros y Sindicatos:

En los estatutos de los sindicatos se pueden incluir los motivos y procedimientos de expulsión de sus miembros y las correcciones disciplinarias aplicables. A su vez, al regular los contratos colectivos, se permite pactar en estos las cláusulas de exclusión: de ingreso y por separación. Estas disposiciones constituyen habitualmente, un motivo de grandes controversias ante los tribunales de trabajo, que enfrentan, precisamente, a los sindicatos y a sus trabajadores.

Se trata de conflictos jurídicos cuya tramitación se hace en los juicios ordinarios que sin duda otorgan a los interesados las garantías adecuadas. En general son parte en esos juicios las propias empresas, ya que deberán, en su caso reinstalar a los trabajadores separados. La responsabilidad económica por los perjuicios irrogados que la jurisprudencia asemeja a los salarios caídos, corresponderá, sólo al sindicato autor de la separación.

e) Conflictos entre Patrones:

La posibilidad de que pueda ventilarse ante los tribunales de trabajo un conflicto entre patrones, sin la presencia de un interés obrero, parece casi imposible, sin embargo dicha hipótesis se ha consagrado categóricamente. La naturaleza de dichos conflictos es esencialmente jurídica.

Es importante señalar que no son escasos los conflictos de intereses entre patrones, dirimidos ante los tribunales de trabajo, pero requieren siempre de una acción previa de los trabajadores.

f) Conflictos entre Sindicatos y el Estado:

Se trata de un conflicto evidentemente de naturaleza laboral que se produce como consecuencia de la obligación prevista en la ley que los

sindicatos deben cumplir, de registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local. El reiterado silencio o negativa constituyen actos de autoridad que pueden ser motivo de un juicio de garantías, ante un Juez de Distrito; siendo claro que no se trata de un proceso ante tribunales de trabajo, pero sí de auténtica naturaleza laboral y jurídica.

- CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE SOLUCION DE LOS CONFLICTOS LABORALES.

a) Solución directa entre las partes.

a.1) Ceder.

a.2) Transacción (relacionada con el cumplimiento de obligaciones previas.

a.3) Convención (relacionada con el establecimiento de nuevas condiciones).

b) Solución con intervención de terceros.

b.1) Conciliación.

b.2) Mediación.

b.3) Arbitraje.

- Voluntario

- Forzoso

c) Solución mediante juicio.

c.1) Ante jueces ordinarios.

c.2) Ante jueces especiales.

c.3) Ante juntas de conciliación y arbitraje.

En México la solución jurisdiccional sólo puede plantearse ante las juntas de Conciliación y Arbitraje.

a) Solución directa entre las Partes:

- Ceder: Se entiende por ceder o cumplimiento, la entrega de la cosa o cantidad debida, o la prestación del servicio que se hubiese prometido.
- Transacción: Es un contrato por el cual las partes, haciéndose recí - procas concesiones, terminan una controversia presente o previenen una futura.
- Convención: La convención es el resultado de un acuerdo de dos o más personas "para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones". En materia laboral sólo puede ocurrir es to tratándose de conflictos individuales o colectivos, - pero en todo caso con relación a la fijación de nuevas - condiciones de trabajo.

b) Solución con intervención de terceros:

Cuando dos personas se encuentran, poniendo en juego su propio inte rés, predominará la pasión sobre la razón y el resultado necesariamente se rá nefasto. Nadie es buen abogado en causa propia. En el mundo de las re laciones laborales, el problema asume proporciones mayores, ya que siempre existirá un ánimo de desquite, o de venganza, que lo mismo conduce a un - despido injusto que a una huelga ciega.

Y como nadie es, pues, indiferente ante un problema social, lo más acertado es que junto al régimen tutelar que integra el derecho del traba- jo, atribuyendo a los trabajadores derechos básicos y obligaciones máxi -

mas, se hayan creado organismos administrativos y jurisdiccionales cuya mi sión es, preservar la tranquilidad y la armonía en la consecución de ese - difícil equilibrio que se establece como meta fundamental de las normas de trabajo en el (Art. 2 L.F.T.).

Esta participación de terceros, puede asumir sin embargo, diversas formas. Preservando como elemento esencial la propia decisión de los inte resados, se puede designar por ello conciliadores, mediadores o árbitros. Cuando los problemas llegan a su etapa más aguda, el conflicto se tiene - que resolver a través de la sentencia o del laudo dictado por los jueces o árbitros.

- Conciliación: Se define como: "una práctica consistente en utili zar los servicios de una tercera parte neutral para que ayude a las partes en un conflicto a allanar sus diferencias y llegar a una transacción amis - tosa o a una solución adoptada de mutuo acuerdo". La conciliación es par - te del proceso laboral en términos imperativos, a través de organismos ad - ministrativos con facultad jurisdiccional.

Basada en la realidad se puede decir que la conciliación, es un pro - cedimiento para poner fin a los conflictos laborales, jurídicos y de inte - reses, individuales y colectivos, con la intervención de un tercero que ni propone, ni decide, mediante la celebración de un acuerdo previo a la reso - lución jurisdiccional.

Las características de la conciliación son:

- Toda conciliación presume la existencia de un conflicto real.
- La intervención de las partes en el conflicto es decisiva en la concilia - ción, en cuanto que a ellas corresponde aceptar o no la solución y, por consiguiente, de manera muy directa, decidir la cuestión.

- La conciliación persigue llegar a un acuerdo. De otra forma no tendría significado.

- Mediación: En nuestro medio este instrumento de solución de los conflictos laborales carece de sustentación legal y ni siquiera responde a una práctica consuetudinaria. Sin embargo constituye en rigor un procedimiento con cierto arraigo en otros medios.

Para no confundir la mediación con la conciliación se debe tomar en cuenta que: la conciliación persigue simplemente una función de acercamiento de las partes, las que actúan en el diseño de las soluciones a partir de posiciones distantes, en tanto que en la mediación es el tercero el que dinámicamente formula la proposición en base a la información recabada, la que evidentemente no tiene necesariamente que vincularse a las propuestas de los interesados, sino que puede tener un contenido diferente.

- Arbitraje: El arbitraje es una institución de amplio arraigo como medio para alcanzar la solución de los conflictos sociales.

En nuestro país el arbitraje es potestativo, con dos variantes: en los casos de huelga y obligatorio en todos los demás conflictos laborales si se trata de diferencias entre el capital y el trabajo.

c) Solución mediante juicio:

De todas las soluciones posibles a los conflictos de trabajo, la jurisdiccional constituye la vía de uso más frecuente. La jurisdicción habrá de considerarse como la función específica estatal que tiende a la satisfacción de pretensiones.

III. ORGANIZACION DE LAS RELACIONES LABORALES.

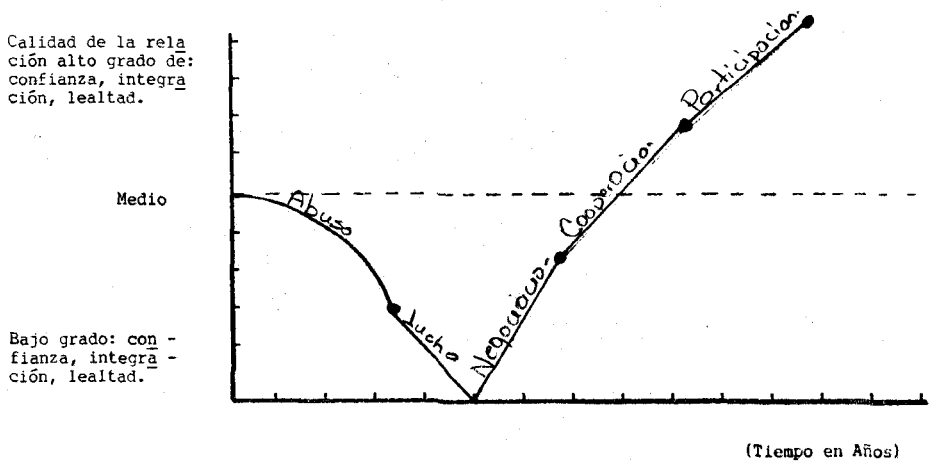
III

ORGANIZACION DE LAS RELACIONES LABORALES.

RELACIONES LABORALES:

a) Etapas de Relaciones Laborales:

Las relaciones laborales entre sindicato y empresa se desarrollan - en el tiempo por medio de una serie de etapas. Para entenderlas, presentamos un modelo que nos ayudará a comprenderlas y visualizarlas:



En el modelo, la línea horizontal representa el tiempo de la relación, la línea vertical representa la calidad de ésta, medida en factores, tales como grado de confianza, integración y lealtad entre las partes.

La evolución de la relación se presenta a través del tiempo con una línea que cambia en su calidad de acuerdo con la etapa por la que atraviesa.

Con esto no se da a entender que todas las empresas pasen por las mismas etapas, sino que esta relación histórica se repite en el tiempo con diferentes matices, en las empresas que también tienen sus propios períodos de evolución.

Este desarrollo de las etapas puede ser largo y difícil pues contiene muchos cambios en la forma de pensar y comportarse.

El crecimiento de la relación puede interrumpirse y llegar a retroceder a etapas anteriores, la relación en realidad es un proceso psicológico entre los dirigentes sindicales y empresariales.

b) En resumen el origen de los sindicatos a nivel mundial se debe a que en esta etapa, históricamente, los patrones abusaron de sus trabajadores. Los patrones consideraban a los trabajadores como un recurso, el cual era además reemplazable y sin ninguna obligación por parte del contratante para con ellos.

Existía la contratación de menores de edad y mujeres, para desempeñar trabajos duros e insalubres.

La Revolución Industrial fue una época de transición, donde encontramos patrones con cualidades positivas y aspectos negativos, al igual que trabajadores con las mismas características.

En nuestra época actual no existen este tipo de condiciones de vida para el trabajador, pero la pequeña empresa que en su primera etapa está tratando de sobrevivir, tiene que exigir más al trabajador que lo normal.

Esto hace que, aunque el objetivo sea primordialmente el económico, se olvide el aspecto humano, o no sea económicamente factible conferirle -

la dignidad e importancia que le corresponden.

Los abusos hacia el trabajador en estas empresas se revelan por medio de salarios bajos, con no pagarles tiempo extra, hacerlos trabajar en lugares insalubres, por negar protección médica y, en general, por dar al trabajador menos de lo que manda la ley.

La actitud del trabajador ante estas situaciones, es el abandonar la empresa, buscando mejores opciones, sin embargo, cuando el trabajo escasea, busca una opción adicional: La "sindicalización", para defender sus derechos como trabajador.

c) Etapas de lucha:

Históricamente sucede esta etapa cuando la gente explotada en la Revolución Industrial se revela y busca protección a través de grupos solidarios o mutualistas que después se convierten en sindicatos. Existe aún una etapa de lucha en nuestro mundo actual, al pensar muchos representantes empresariales que el sindicato es un atentado a su poder de dirección. Piensan que la misión del sindicato es acabar con la empresa, o también se cree que dicha misión es poner mil obstáculos a la dirección para que ésta no opere con normalidad, y es entonces cuando surge la etapa de lucha contra el sindicato.

El sindicato al sentir esta situación, naturalmente se defiende, en muchos casos con el único recurso que le queda: la Huelga.

En esta etapa de lucha el salario es, para el sindicato un ingreso injusto y un medio de explotación del patrón, situación con la que hay que terminar, reduciendo las utilidades de la empresa y las ganancias excesivas del patrón, a costa del trabajador. Los supervisores son considerados

como los espías del amo. Por fortuna la mayor parte de las empresas y síndicatos salen adelante de esta etapa, porque comprenden que cada uno tiene su misión, y que ambos se pueden complementar, es decir armonizar las necesidades de una y otra parte, en un juego de ganar por las dos partes.

d) Etapa de Negociación:

En la gráfica se puede notar que para llegar a la parte más baja, - es porque ninguna de las partes quiere ceder en lo que consideran más conveniente para la negociación y es una etapa de lucha donde la negociación puede desaparecer.

La etapa de negociaciones informales se convierte en etapa de negociaciones formales con la firma de un contrato colectivo, en donde las dos partes ponen sus condiciones por escrito, las cuales finalmente son aceptadas por ambas.

La etapa de negociación informal, surge cuando las dos partes, independientemente del contrato colectivo, intercambian concesiones. Dicha - etapa sucede históricamente cuando los sindicatos fueron aceptados por la ley y protegidos sus derechos, para negociar, otorgando como fuerza de negociación el derecho de huelga.

La etapa de negociación es un proceso competitivo, en donde el síndicato quiere obtener lo máximo para sus trabajadores y la empresa ceder - lo mínimo. Aquí se juega con las cartas cerradas, tratando a veces de engañar al oponente, lo que da por resultado numerosos conflictos.

Esta relación de negociación prospera al aumentar los niveles de - confianza, lealtad e integración entre las partes y los prepara para una - etapa posterior.

e) Etapas de Cooperación:

Para llegar a esta etapa se precisa como requisitos: Tener algunos objetivos en común, como por ejemplo: más utilidades para la empresa, ya - que esto significa más ingresos para el trabajador, etc. y, entender plena y maduramente que los objetivos de la otra parte no necesariamente están - en conflicto con nuestros objetivos.

Para el sindicato en esta etapa, el trabajo se empieza a convertir en un medio para progresar, el salario que se pide es el justo, y no el - máximo, de acuerdo a las posibilidades de la empresa. Las utilidades de - la empresa, se empiezan a percibir como una ganancia justa y con posibili-
dades de crecimiento para todos.

Esta etapa surge históricamente en los países en tiempo de crisis - bélica o económica.

El llegar a esta etapa de cooperación no elimina la negociación, se usa ésta para asuntos tales como la fijación de salarios, vacaciones, pres-
taciones, etc.

Los asuntos en los que se da la cooperación son aquellos como utili-
dades, productividad, desperdicios, etc.

f) Etapas de Participación:

La participación funcional es la posibilidad de los trabajadores de decidir sobre su trabajo y su área próxima a él.

Esta participación es esencial para estimular la iniciativa y la - creatividad de los trabajadores, y la posibilidad de usar su cerebro, ade-
más de sus manos. Otro tipo de participación es la que existe en las uti-

lidades, por vía legal, por convenios o por voluntad de la empresa, por la que el trabajador recibe una parte de las utilidades que se generan.

Existe también la participación en la información, la cual consiste en comunicarle a los empleados los logros, adelantos, nuevos procesos, etc. También tenemos la participación en la consulta, es decir que además de que los empleados son informados sobre las situaciones, se les permite tomar sus decisiones e involucrarse en los procesos, a este tipo de participación también se le llama Participación en la decisión o gestión.

Además existe la participación en la propiedad, la cual es el medio por el que los trabajadores obtienen facilidades para adquirir acciones de la empresa y pasar a formar parte de ella.

Es necesario que las metas de los que trabajan en la empresa sean prácticamente las mismas de los que dirigen. Sería recomendable que los trabajadores sientan a la empresa como algo propio. Una institución tan necesaria para la sociedad como lo es la empresa, no puede vivir dividida. Hoy la humanidad se encuentra en una encrucijada, ante una crisis cuya magnitud y gravedad ni siquiera nos imaginamos. Es necesaria una reordenación de nuestra vida social, política y económica. Y el único camino es el de sustituir la confrontación y la lucha por la colaboración y la solidaridad.

Son fórmulas nuevas de convivencia humana las que hay que experimentar. Algunas parecerán utopías, necesitamos ver hacia adelante con visión de largo plazo y no mezquinamente.

Si toda esta etapa de participación sucediera en las empresas, si los objetivos fueran comunes entre empresa y sindicato, ¿cuál sería el pa-

pel de los representantes laborales a futuro y cómo serían las relaciones sindicato y empresa?

g) Las Relaciones Laborales a futuro:

Estamos viviendo en la era post-industrial y existen dimensiones de cambio a futuro que afectarán el papel de los sindicatos y de las relaciones laborales.

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

Además de lo anterior los gerentes profesionales serán cada vez más entrenados en la dirección humana, y ya no existirá el interés personal de los dueños de explotar a la gente.

El desarrollo tecnológico eliminará a mucha gente de labores especializadas, cada vez será menos necesario el esfuerzo físico para producir más.

Las relaciones laborales a futuro entre sindicato y empresa serán mejores y podrán sobrevivir, siempre y cuando los líderes y los directores se adapten a los cambios.

DIFERENCIAS BASICAS EN LA ORGANIZACION DE SINDICATO Y GERENCIA.

Existen diferencias básicas entre la organización de la gerencia y la del sindicato que afectan en gran forma la naturaleza de la interacción que se produce, influyendo así lógicamente en las relaciones entre ambos. Dentro de estas diferencias encontramos una muy importante que consiste - en la forma en que la organización de la gerencia y la organización sindi-cal entiendan y manejen la autoridad y la responsabilidad.

La gerencia industrial está organizada de manera que el control ope- ra de arriba hacia abajo, delegando autoridad y la responsabilidad de unos cuantos en muchos individuos. Los de arriba, son supuestamente los más ca- paces y mejor preparados de todo el grupo ejecutivo. Y el control de es- - tos, se ejerce por medio de la formulación de una política que establece - los límites entre la acción que pueden tomar los demás elementos del grupo, siendo dichas normas o políticas, de carácter genérico dando particular im- portancia a las realizaciones a largo plazo.

Pueden ser escritas, o existir simplemente en la mente de los altos ejecutivos. Esta política tiene por objeto promover los beneficios de la empresa, siendo ésta la razón esencial de que exista una organización eje- cutiva.

La alta gerencia ejerce un control fundamental sobre el resto de la organización ejecutiva con sus métodos de selección y adiestramiento de em- pleados. A todos ellos se les exigen cierto grado de conformidad a las - normas dictadas por la gerencia, los que no las cumplen son expulsados de la organización. La alta gerencia ejerce control cuando dicta órdenes que pueden ser generales o concretas, o ser llamadas de múltiples maneras, pe- ro a fin de cuentas serán sólo órdenes que hay que obedecer.

En las organizaciones sindicales el control se ejerce, por lo contrario últimamente de abajo hacia arriba, siendo los que controlan los menos capacidades teniendo menos talento que los líderes a quienes fiscalizan. Las aspiraciones de los miembros que componen dicha organización, tienden a ser relativamente oportunistas y a plazo breve. Además suelen ser más concretos y positivos que buscadores de objetivos generales.

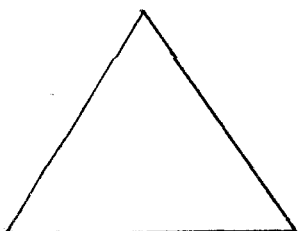
En las etapas primeras de las relaciones entre sindicato y gerencia, una de las aspiraciones principales de los elementos sindicados, puede ser una cierta venganza, la cual dependerá naturalmente, de cómo se haya comportado la gerencia. Cuando la gerencia desea sinceramente acabar con los motivos de frustración anterior de sus trabajadores, lo podrá lograr siempre y cuando les otorgue la oportunidad para expresar abiertamente sus resentimientos. Los elementos sindicados también intentarán lograr determinados progresos en las condiciones y cambios de reglas de procedimiento, aspirarán además a ganar más dinero.

En conclusión, la autoridad de los elementos sindicales se ejerce a través de los líderes elegidos por ellos; existiendo una gran diferencia entre su proceso electivo y los métodos selectivos y de adiestramiento que adopta la alta gerencia. Cabe hacer notar que dentro de la relación que existe entre el sindicato y la gerencia en sus primeras etapas los líderes sindicales son delegados que obedecen instrucciones específicas.

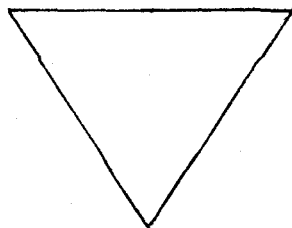
Se presentan ante la gerencia con consignas concretas de obtener determinadas concesiones.

Podemos determinar que una buena relación entre empresa-sindicato, comenzará por entender cada una de las partes lo que realmente significa la autoridad, una organización justa, la responsabilidad adquirida, objeti

vos concretos y alcanzables, pero sobre todo que tengan ambas partes una conciencia de lo que es el respeto por sus miembros para que así, este respeto sea el que se manifieste a los demás integrantes ya sea de la empresa o del sindicato, mejorando así la comunicación, con el mínimo de conflic -
tos.



GERENCIA



SINDICATO

La Gerencia está organizada de manera que el control opera de arri-
ba hacia abajo y en las Organizaciones Sindicales el control se ejerce de
abajo hacia arriba.

- CARACTERISTICAS DE LOS LÍDERES SINDICALES -

Es importante destacar las características de los líderes sindicales, en Relaciones Laborales tomando en cuenta el modelo de Douglas McGregor, en lo referente a considerar las relaciones empresa-sindicato como -
unas relaciones de crecimiento mutuo o de madurez, las cuales nos llevan a diferentes etapas (lucha, desconfianza, negociación y participación), el -
liderazgo, debe ir relacionado con este nivel de crecimiento, tanto de la organización sindical como de la empresarial.

A una menor madurez de la base sindical, normalmente debe corresponder un liderazgo más autocrático, es decir el liderazgo debe ser situacional, adecuado a las circunstancias, de manera que no sea uniforme, sino -
que en relación de las gentes que se van a dirigir serán las posiciones -
que adopte el líder, así, si la base comprende su propio crecimiento, tendrá un liderazgo menos autocrático y más participativo. Este tipo de liderazgo no sería conveniente ante una base inmadura, ya que las personas sólo actúan de acuerdo a sus sentimientos y no desearán entender, ni escuchar razones.

Los trabajadores elegirán los líderes según sientan confianza o no en sí mismos, así, los líderes podrán ser negociadores, participativos, -
etc. Tomando siempre en cuenta cuál será el adecuado según las circunstancias de la empresa y del sindicato. Debe hablar un mismo lenguaje de manera que las capacidades de negociación y de participación se vayan facilitando.

BENEFICIOS DE LA COLABORACION ENTRE EMPRESA-TRABAJADORES.

Ni la gerencia ni el sindicato tomarán seriamente en cuenta la posibilidad de cooperar, a menos que cuenten con beneficiarse de esa colaboración.

Hay varias posibles recompensas de la cooperación entre sindicato y gerencia que el trabajador reconocerá como importantes para él.

Una de ellas es de carácter económico. Lo que hace a todos obrero, empleado, aun jefe, trabajar en una empresa, es en primer lugar, recibir una remuneración justa. Es cierto que, como lo han hecho notar muchos autores, el salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras; pero hay que aclarar que esto encierra un sofisma. El salario, cuando supera el nivel esencial requerido, y cuanto más lo exceda, ciertamente baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador o empleado a laborar en determinada empresa. De hecho, muchos desean cambiar de empresa, aunque vayan a ganar en otra lo mismo, o incluso menos, porque "no les gusta el trabajo que tienen; porque no están contentos con la forma en que son tratados"; "porque no ven posibilidades de progresar en esa empresa". Por el contrario, muchas veces un empleado rechaza ofertas de mayor sueldo en otras empresas, porque "está contento en la que actualmente trabaja", "con el tipo de labor que realiza", "con la forma en que es tratado".

Mas no basta el recibir un salario justo y que éste se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña: las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser iguales o de mayor importancia.

El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad humana. En gran parte, la Administración de Personal se dirige a garantizar ese trato.

Se busca además, la seguridad en la empresa. Por bueno que sea un trabajo y el sueldo que percibe, si el trabajador sabe que constantemente se está cambiando a los empleados, buscará otra empresa en la que se pueda garantizar una conveniente seguridad.

El trabajador tiene derecho también a que la empresa otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias, a su esfuerzo.

Requerirá, asimismo, que la empresa le brinde posibilidades de progresar.

El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y seguridad, sean tales, que garanticen una vida sana, sin exponerlo a más riesgos, ni enfermedades, que aquellos que son totalmente inevitables dentro del tipo de trabajo de que se trate.

La Administración de personal debe vigilar todos estos aspectos. Cuando el trabajador no obtiene todos estos elementos en su trabajo, difícilmente habrá de prestar su colaboración; e inclusive muchas veces no podrá, ni aun querrá aprovechar la capacitación que se le de.

Lo importante es hacer que el trabajador participe con la empresa y que se sienta parte de ella, de esta forma cooperará con la empresa y trabajará con gusto; hacerlo que participe activamente en las actividades que la empresa realiza para los trabajadores. No sólo nos referimos a sindicalizados, sino a todos los trabajadores de la empresa.

Proporcionándoles centros recreativos para que tanto él como sus fa

miliares y amigos participen y sientan que son parte de una Compañía y que se está interesando por el bienestar no sólo del trabajador sino de su fa-
milia.

La Administración de personal, es la búsqueda de la mejor coordina-
ción posible de los intereses de ambos sectores, con los que estos a su -
vez se coordinarán con los de la sociedad en general.

La coordinación de los trabajadores y los empresarios, se favorece
si se hacen destacar los intereses comunes que ambos tienen dentro de la -
empresa, ya que, desgraciadamente, con mucha frecuencia lo que se enfatiza
es precisamente lo contrario: los intereses opuestos.

Entre los intereses que deben ser comunes a la empresa y a los tra-
bajadores tenemos:

- a).- El trabajador y el empresario tienen interés común, ante to -
do, en que la empresa subsista. Ya que su desaparición o -
cierre, sobre todo cuando se da en gran número de empresas -
(la época que estamos viviendo en Puebla y en toda la Repúbli
ca es el ejemplo más claro que tenemos), dañan a ambos. Uno
de los males más graves en nuestra sociedad es el desempleo.
- b).- El empresario y sus trabajadores tienen interés en que la em-
presa mejore en su rendimiento. Al lograrlo, los trabajadodo -
res pueden recibir mejores salarios, el empresario puede em -
plear su ganancia en reinversiones.

- c).- El abatimiento de los costos, el cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo, la elevación de la calidad, a base de una mejor capacitación y mayor esmero; los ahorros logrados evitando desperdicios, disminuyendo o eliminando fallas; el mejoramiento de los sistemas y de las organizaciones, que haga más fluido el trabajo, son algunos de los innumerables elementos que, teniendo como finalidad inmediata aumentar la productividad, constituyen una condición indispensable para mejorar los rendimientos de la empresa, y consè - cuentemente, empresario y trabajadores se benefician mutuamente.
- d).- El desarrollo del personal, principalmente proporcionando a - éste una mayor capacitación y adiestramiento. El empresario obtendrá con este desarrollo mayor capacidad del personal. A su vez, los trabajadores obtendrán un beneficio personal, no sólo para mayores posibilidades de ascender, de mejorar su salario o sueldo, e inclusive como superación personal. La elevación cultural y el enriquecimiento tecnológico del trabaja-dor, constituyen por sí solos un bien inapreciable.
- e).- El cuidado para lograr óptimas condiciones en materia de hi - giene y seguridad industrial. El beneficio del trabajador es obvio, y no hay necesidad de analizarlo. El beneficio del empresario, no se halla tan solo en el hecho de contar con per-sonal cuya integridad corporal, salud, y estado de ánimo, le permiten obtener una labor más eficiente, sino aun en los as-pectos directamente económicos que produce la ausencia de -

riesgos y enfermedades, evita pagar indemnizaciones, aumentos de primas de Seguro Social, etc.

f).- El conseguir que exista en la empresa una convivencia amable y satisfactoria, a base de un ambiente de mutua confianza en las relaciones entre los representantes del capital, los de la administración, y los del trabajo, constituye también un interés común, ya que la labor que juntos deben desarrollar será más agradable para todos, porque la natural dificultad del trabajo *habrá de ser menor.*

g).- Las relaciones públicas y el prestigio social que adquiere la empresa, repercuten en sus trabajadores y empleados. De hecho, cuando un empleado que está en contacto con el público, procura hacer de los clientes, amigos para la empresa, los está creando también para él mismo. Cuando el trabajador es recompensado por una empresa prestigiada para obtener crédito, o un trabajador quiere un trabajo en otra institución, obtendrá más fácilmente lo que desea.

Además de los intereses de la empresa y el trabajador mencionados, existen otros muy numerosos, ya sea que se deriven de los señalados, o bien que pueda considerárseles como aspectos distintos y complementarios.

- COMUNICACION -

La buena comunicación, es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización, debido a su naturaleza, la comunicación es la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transmisión de la información, pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual. En una organización, el proceso de la comunicación está continuamente en acción entre los individuos y los grupos tanto hacia arriba, como hacia abajo, y hacia los lados.

Actualmente, existe un creciente reconocimiento de la importancia y el valor de obtener una reacción de los empleados, así como de la gerencia, denominándose: "Comunicación bilateral", siendo éste un método para la creación de un entendimiento mutuo entre la gerencia y los empleados.

Mediante el conocimiento de la naturaleza de la comunicación entre los propios empleados, fuera de los canales formales, los gerentes y supervisores entenderán mejor las actitudes de los empleados hacia sus puestos y las relaciones entre aquellos, y estarán en mejor posición de suprimir las barreras para la comunicación. Se debe reconocer que la efectividad del trabajador, sin tomar en consideración el puesto, está determinada en cierto grado, por la habilidad de éste para comunicarse con su supervisor, con sus compañeros, y con los demás.

A menudo la gerencia tiene planes para cierto tipo de acción, pero al comunicar sus planes a los empleados, intenta ocultar la naturaleza de la acción o intenta decir a los empleados lo que cree que ellos desean

oir. Cuando esto sucede, es lógico que los empleados duden de la sinceridad de las intenciones de la gerencia. Si ésta establece una línea de tratos justos y honestos con los empleados, tendrá más posibilidad de que su comunicación sea aceptada.

Existe una comunicación denominada "formal", la cual tiene lugar - entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización el - que proporciona los canales mediante los cuales se transmiten hacia abajo, de la gerencia superior, al personal subordinado, los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustentan, así como la retroalimentación necesaria para los subordinados. También est - blece los canales por los que fluye la comunicación ascendente, animando a los subordinados a expresar sus ideas, actitudes y sentimientos respecto a ellos mismos, a sus puestos, políticas y prácticas organizacionales y asuntos similares que les conciernen. La gerencia debe crear condiciones favorables que ayuden a una buena comunicación hacia arriba, así como a una comunicación horizontal, este tipo de comunicación entre el personal que es - tá aproximadamente al mismo nivel organizacional, es esencial para coordinar sus actividades y para facilitar su interacción en el desempeño de las responsabilidades de sus puestos. Un libre flujo de comunicación hacia - abajo y horizontalmente depende no sólo de una estructura y clima organiza - cional que fomente una comunicación formal efectiva, sino también del uso de los medios que resulten más adecuados para los distintos niveles de la estructura de la organización.

Uno de los medios más importantes de comunicación, con el empleado es: la descripción del trabajo, ya que enumera en detalle los deberes que

se espera que desempeñen los empleados, el equipo que usarán y otras infor maciones necesarias, las reglas y reglamentos se ponen a menudo a disponi bilidad de los empleados con objeto de que pueda alcanzarse un grado razo nable de uniformidad, eficiencia y seguridad.

La mayoría de las comunicaciones entre los empleados y la gerencia será en forma de comunicación frente a frente entre un empleado y su super visor.

Sin embargo, es importante que se establezcan procedimientos por - medio de los cuales un trabajador pueda comunicarse con su gerencia supe - rior sobre asuntos de importancia para él.

La comunicación que ocurre entre superiores y subordinados quizá - sea la más importante. Es responsabilidad del superior dar a sus subordi nados órdenes e instrucciones, proporcionarles retroalimentación sobre su desempeño, aconsejarlos sobre asuntos que sean de interés y de preocupa - ción para ellos y asesorarlos en situaciones problemáticas. Para cumplir con estas responsabilidades, se requiere que el superior tenga, o conozca donde adquirir la información completa y precisa, así como la facilidad - para transmitirla.

CARACTERISTICAS DEL CONTRATO COLECTIVO Y DIFERENCIAS CON EL REGLAMENTO

INTERIOR DE TRABAJO.

El Contrato Colectivo de Trabajo, es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una empresa o establecimiento.

El Contrato Colectivo incluye:

- Reglas para ajustar a ellas la prestación de servicios.
- Servicios y prestaciones para satisfacer necesidades comunes.
- El fortalecimiento de la unidad obrera y de la patronal.

- Redacción del Contrato Colectivo:

La preparación por escrito del contrato colectivo tiene sus propias características y propósitos. El contrato colectivo se juzga desde un punto de vista práctico y será efectivo en proporción directa al grado en que logre el propósito de la empresa. Dicho propósito va orientado al trabajador, al sindicato, a la supervisión y a la empresa, y dentro de sus objetivos están:

- Servir de marco de referencia para la realización de las diferentes acciones de relaciones laborales, mismas que deberán ajustarse al contenido y disposiciones del contrato colectivo.
- Servir de medio de consulta para aclarar diferencias que puedan surgir en la aplicación de las disposiciones del contrato. La redacción del contrato, produce un cambio en el receptor (el trabajador y la supervisión), y con seguridad también en el emisor (la empresa y el sindicato).

De manera que la conducta de ambos sufra diversos cambios, pudiendo ser estos, grandes o pequeños, al igual que pueden ser observables o ser sólo una reacción interna.

Es responsabilidad de quien redacta el clausulado del contrato colectivo asegurarse de que éste y la reacción que producirá coincidan con el propósito señalado anteriormente.

+ Claridad:

Como el contrato colectivo es el marco de las relaciones laborales y un medio de comunicación, debe ser claro en su redacción y contenido. - Debe mostrar claridad, de manera que ninguna cláusula provoque en quien la lea, la menor duda al respecto de su significado. Dentro de dicha claridad se deben considerar los siguientes puntos:

- Usar palabras cortas
- Usar expresiones y términos concretos
- No usar demasiadas palabras
- Usar terminología sencilla
- Puntuación.

+ Clausulado:

Desde el punto de vista jurídico, el contrato colectivo consta de - tres partes: La envoltura, el elemento normativo, y el elemento compulsorio - rio.

1.- La envoltura:

Comprende las cláusulas relativas a su elaboración, duración, revisión y terminación.

2.- El elemento normativo:

Constituye el objeto del contrato, ya que ahí se encuentran pactadas todas las cláusulas relativas a las condiciones específicas de trabajo, como, monto de salarios, jornadas, vacaciones, primas, etc.

3.- Elemento compulsorio:

Es el que tiene por objeto garantizar el cumplimiento del elemento normativo.

Comprende la cláusula de ingreso, la cláusula de exclusión, y el reglamento interior de trabajo.

En la práctica, lo común es que dicho reglamento no aparezca dentro del contrato colectivo.

Desde un punto de vista práctico y sin desconocer la clasificación anterior, el contrato colectivo consta por lo general, de los siguientes capítulos:

1) Reconocimiento de las partes o declaraciones:

Se expresan las condiciones de autorización, de operación de empresa y sindicato.

2) Definiciones:

Incluye la denominación y definición de aquellos términos que el uso y la costumbre, señalan que se deben incorporar en cada contrato. Con el objeto de lograr mayor claridad y evitar confusiones de interpretación, tal vez, fuera conveniente agregar en la lista de definiciones algunos otros conceptos fundamentales en todo contrato. Por ejemplo, doblote, va-cantes, impuestos, equipo de seguridad, etc.

3) Aplicación del Contrato:

Establece el lugar en que se aplica el contrato y las personas a las que no se aplican las estipulaciones del mismo, como son las personas

de confianza y contratistas.

4) Ingreso y Reingreso:

Incluye la llamada cláusula de exclusión, y disposiciones diversas sobre los requisitos y características que deben reunir los candidatos a ocupar vacantes.

5) Capacitación y Ascensos:

Incluyen los programas de capacitación, las fechas y personal a ser capacitado; así como quienes tienen derecho a ascender cuando exista un puesto vacante, así como los requisitos que debe cumplir el personal seleccionado para el ascenso.

6) Jornadas, Horarios de trabajo y tiempo extra:

Incluye la duración de la jornada, los horarios y las bases para el pago de tiempo extra. Asimismo, se abordan conceptos como el trabajo por turno, tiempo para comidas, dobles, etc.

7) Salarios, pagos y deducciones:

Incluye las disposiciones relacionadas con el pago de salarios, en cuanto a día, horario y forma de pago, comprobantes y descuentos a efectuar.

8) Descansos y vacaciones:

Incluye, además de los días de vacaciones según la antigüedad, la prima de vacaciones, y diversas estipulaciones sobre el trabajo en vías de descanso, que la empresa concede y el pago proporcional de vacaciones.

9) Permisos:

Incluye los dos tipos de permisos (con goce o sin goce de salario) que la empresa concede, los requisitos que se deben llevar para obtenerlos

y la ayuda económica que se otorgue en alguno de ellos.

10) Normas relativas al trabajo:

Contiene diversas disposiciones de carácter administrativo relacionadas con las condiciones específicas de operación de cada empresa en particular. Aquí se establece la libertad que tiene la empresa para cambiar las formas de operación y ejecución del trabajo; rotación del personal en turnos; aseo, limpieza, y conservación de maquinaria y equipo, etc.

11) Seguridad y Previsión Social:

Comprende los lineamientos relacionados con el IMSS, y con el manejo de medidas internas de prevención de riesgos y enfermedades. Incluye además las disposiciones que regulan la operación de la comisión mixta de higiene y seguridad, así como las reglas fundamentales de seguridad industrial.

12) Disposiciones Diversas:

Engloba tanto cláusulas de carácter administrativo como prestaciones.

13) Cláusulas Transitorias:

Comprende acuerdos que se refieren a modificaciones que se aplican por una sola ocasión, y que se instrumentan durante el año siguiente a la revisión del contrato.

En ocasiones se mencionan también algunas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, sobre la revisión del contrato. Esto es necesario, ya que basta que aparezcan en la Ley para que sea obligatorio su cumplimiento.

14) Tabulador:

Se consignan en él, los diferentes salarios que corresponden a los puestos y categorías que se tengan en la empresa.

15) Representantes de las partes:

A manera de lista se citan los representantes de empresa y sindicato que intervinieron en la revisión del contrato colectivo, anotándose la fecha de vencimiento del mismo.

16) Índice:

Se anota lo que incluya el contrato, generalmente por capítulos.

Otra opción, es cuando éste se prepara por conceptos o temas, lo cual favorece en gran medida la consulta.

FORMATO.

El folleto que contiene el contrato colectivo de trabajo tradicionalmente se ha formado en un formato pequeño, barato, y no en pocas ocasiones hasta con fallas de impresión.

Es uno de los medios de comunicación de la empresa que más se descuida la mayoría de estos folletos es evidente el poco tiempo y esfuerzo que se le dedica.

- NEGOCIACION DEL CONTRATO -

Es uno de los eventos que producen más tensión en la vida de la empresa. Es aquí donde, la alta Dirección de la empresa interviene con serias desventajas, debido básicamente a una limitada preparación y experiencia en su trato con negociadores sindicales.

Frecuentemente la alta Dirección pasa por alto aspectos legales de regular importancia y toma decisiones capitales generalmente sólo en base

al aspecto económico de la negociación que es el de más fácil e inmediata comprensión. Esto constituye una desventaja para la empresa en la siguiente revisión del contrato, o hace que ceda en aspectos prácticos que revisten una importancia estratégica para el mantenimiento de sanas relaciones empresa-sindicato, y que a futuro tienen un impacto mayor que el beneficio económico que se otorga.

Bajo la amenaza de huelga como elemento de presión, en ocasiones la empresa cede en cuestión de principios, en aras de un arreglo inmediato, - en realidad, este tipo en nada beneficia a la empresa y a la larga perjudica también al sindicato. Dentro de este contexto muchas veces se cede en cláusulas administrativas que a la larga resultan pesadas, o en cuestiones prácticas que propician la ineficiencia.

Con todo ello se va deteriorando el contrato colectivo, la empresa pierde posición y los trabajadores obtienen menores beneficios reales. El planear adecuadamente y con suficiente anticipación los pasos a seguir y - los objetivos del contrato colectivo, ayuda, a disminuir el riesgo de aceptar un arreglo precipitado.

- OBTENCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION -

- Importancia de la Información -

Independientemente de la habilidad del negociador y de toda la gama de variables no controladas por él, la calidad de una negociación, depende de dos puntos básicos:

- La información de que disponga.
- La manera como utilice dicha información.

Si cuenta con abundante y ordenada información, más fácil será su -

labor de negociador. Mientras más pobre y desordenada, mayor será su posibilidad de error. Hoy en día aún se ve a negociadores (supuestamente experimentados) que momentos antes de entrar a una sesión negociadora no saben de qué van a hablar, ni qué van a negociar ese día, ni cuanto han otorgado hasta antes de esa sesión.

- CLASIFICACION DE LA INFORMACION -

Podemos clasificar la información para la negociación en varios tipos:

- Información previa:

- a) Encuesta de salarios y prestaciones.
- b) Resultados de otras negociaciones.
- c) Análisis de pliego de peticiones.
- d) Estrategia y alternativas.
- e) Valuar el costo de la huelga y peticiones.

a) Encuesta de salarios y peticiones:

Se hace entre empresas del mismo giro que la propia, ubicadas en la misma ciudad, colonia o zona industrial. El objetivo es conocer cuáles - son los parámetros locales, con el fin de ubicar correctamente los propios objetivos de negociación. Conociendo estos datos, la empresa podrá deci-dir si está dispuesta a superar los promedios locales, a mantenerse al mis, mo nivel o por debajo de estos. Una manera de obtener esta información es por medio del contrato colectivo de cada empresa, y se actualiza por medio de entrevistas directas, con los responsables de relaciones industriales - de las mismas.

Esta información es útil, porque además del análisis cuantitativo -
da la oportunidad de conocer las bases y mecanismos que se siguen en las -
distintas empresas de la comunidad.

Al conocer de antemano una serie de mecanismos diferentes se puede
buscar la mejor alternativa y tener elementos de juicio que serán usados -
durante la negociación, según se requiera en las discusiones. Nos puede -
servir también para corregir las propias bases y mecanismos.

b) En relación al resultado de otras negociaciones, nos interesa saber qué
ha sucedido, en la industria, sindicato y zona industrial en que se encuen
tra nuestra empresa, debemos saber cuáles han sido los incrementos en tabu
ladores y prestaciones y cuáles sus promedios. Estos datos nos sirven pa-
ra tener diferentes alternativas de negociación, así como, para apoyar -
algunos argumentos de la empresa, sobre todo al inicio de la negociación,
cuando todavía insiste el sindicato con demandas fuera de las posibilida -
des de la empresa, y del marco de referencia dentro del cual se han arre -
glado las demás negociaciones.

c) El análisis del pliego de peticiones, debe iniciarse tan pronto se reci
ba el mismo con objeto de tener el tiempo suficiente para comentarlo con -
la dirección general, y determinar conjuntamente la postura de ésta en re-
lación a las demandas sindicales.

En el análisis, tres puntos son los de mayor importancia:

- Conocer las demandas del sindicato.
- Evaluar económicamente el impacto de sus peticiones.
- Producir un documento de referencia de fácil uso durante la negociación.

d) Se entiende por estrategia el plan cuidadoso y detallado, que se traza para llevar a cabo las diferentes acciones durante la negociación. Se prepara en función del pliego de peticiones, de la información recabada en la encuesta, de la información sobre negociaciones recientes y del conocimiento que se tiene del sindicato y de su comité revisor.

La estrategia incluye también la forma y momento en que la empresa hará sus ofertas, el tipo de peticiones que tratará primero.

- Información generada durante la negociación -

e) Análisis de cada sesión.

f) Análisis de lo concedido.

g) Replanteamiento de alternativas.

e) Es importante que un miembro del comité revisor anote lo que sucede en cada una de las sesiones, así como los acuerdos a que se lleguen.

Al término de cada sesión se analizará esta información, enriqueciéndola con las anotaciones que hayan hecho otros miembros del comité revisor.

Este análisis permite hacer un seguimiento inmediato de la forma como resultó la sesión en comparación con el plan trazado que ayuda a establecer las bases para la siguiente sesión.

f) Otro punto adicional al anterior es el análisis de lo que se ha concedido en la sesión en términos de porcentaje y valor en pesos. Constituye un control que le indica hasta dónde ha llegado en cada punto, cuánto ha negociado y de cuánto dispone para negociar en pesos y en porcentaje.

g) Durante la negociación, la empresa debe plantear sus alternativas una y

otra vez, con objeto de ajustarlas a las preferencias particulares del sí
ndicato, al plan general de negociación de la empresa y al valor y porcenta
je de lo concedido. Es importante calcular el costo de las nuevas alterna
tivas. Habiendo establecido las bases de cálculo de cada una de las deman
das sindicales.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS EN LA NEGOCIACION.

Además de los objetivos de tipo económicos que de una o de otra ma
nera siempre se fijan, es conveniente tener otros adicionales. Estos ten
drán los siguientes propósitos:

- Apoyar la política de relaciones laborales de la empresa.
- Incluir y perfeccionar cláusulas que propicien la productividad.
- Hacer concesiones en función del beneficio mayoritario de los tra
bajadores.
- Evitar cláusulas que impliquen renuncia a los derechos de la em
presa.
- Ir perfeccionando en cada negociación el contenido del contrato -
colectivo.
- Evitar cláusulas que beneficien más al sindicato como organiza -
ción que a los trabajadores como individuos.

El logro de objetivos como los mencionados propiciará la creación -
de condiciones de trabajo que mejoren las prácticas de relaciones labora -
les de la empresa. Se facilitarán las negociaciones futuras porque al tra
tar de mantener una serie de principios e insistir en ellos durante la ne
gociación, el sindicato se dará cuenta de que a la empresa le interesa bus

car el beneficio del mayor número de trabajadores evitando muchas veces - aceptar aquellos que beneficien sólo a unos cuantos.

Debe existir congruencia entre esta filosofía y los objetivos de la negociación, lo cual en ocasiones se pasa por alto, manejándose la negociación como un evento separado.

Mencionaremos a continuación, varios tipos de objetivos que la em - presa puede en un momento dado establecer, mismos que deberán adaptarse a la situación específica de la negociación y del contenido particular de su contrato colectivo.

- Buscar que no se otorguen más días de asueto, sino que se incrementen - las primas vacacionales, o se canalice el costo de ciertos días de asueto a otras prestaciones económicas.

- Evitar cláusulas que fomentan la irresponsabilidad o atentan contra la - productividad, como las que establecen cierta tolerancia en horas de entra da al trabajo. Además de que se propicia el que queden sujetas a negocia - ción, con la posibilidad de ir aumentando eventualmente dichas toleran - cias, a nadie benefician.

- Evitar cláusulas que tienden a disminuir la conciencia y obligación ciu - dadana, como lo es el pago de impuestos sobre productos del trabajo, o la cuota del Seguro Social a cargo del trabajador.

Estos objetivos mencionados a manera de ejemplo, deberán fijarse - de manera más breve, atendiendo siempre a buscar la claridad de los mis - mos, de manera que no dejen lugar a duda su comprensión y alcance de es - tos.

IMPORTANCIA DE LAS ALTERNATIVAS EN LA NEGOCIACION.

Uno de los propósitos que se persiguen al preparar la información - relacionada con el contrato colectivo, es que ésta sirva de base para desa - rrollar alternativas de acción, las cuales junto con los objetivos ayuda - rán a tomar decisiones más efectivas.

Una buena cantidad de alternativas, ampliarán el campo de acción - del negociador, convirtiéndose en sus herramientas más valiosas para pre - sentar los ofrecimientos a la empresa de una forma más atractiva.

Un negociador experimentado que cuenta con una gama de alternati - vas, y que las domina, le permiten en el momento de la negociación, hacer comentarios con aplomo y seguridad, denotando que sí sabe lo que está ha - ciendo. Además tendrá facilidad, para juzgar efectivamente y con rapidez, las propuestas que le hace el sindicato.

- Cantidad de Alternativas -

Para desarrollar alternativas, la clave radica en la cantidad. Mien - tras más ideas se produzcan, más alternativas se generarán, y se tendrán - mayores posibilidades de acción, propiciando en la negociación del contra - to colectivo, una mejor solución de las distintas propuestas.

La producción de ideas tendientes a la generación de alternativas, puede duplicarse, si antes no se elabora una lista de las mismas. Para - la elaboración de esta lista, se buscará la participación de los miembros de relaciones industriales del comité revisor de la empresa. Dichos miem - bros obtendrán una copia de la lista elaborada por los mismos, de manera - que pueda ampliarla según crea conveniente y después poder complementarla con las ideas de los demás participantes.

Cuando se tiene la lista completa de ideas, el presidente del comité de la empresa junto con los demás miembros, se reúnen para hacer las críticas convenientes, analizan sus ventajas, desventajas, etc.

El objetivo de dichas reuniones, es que al término del análisis de ideas, se pueda generar la lista de alternativas en relación a cada una de las peticiones del sindicato, y también sobre los aspectos más importantes de la negociación.

Cuando ya se preparó la lista de alternativas, el presidente del comité revisor de la empresa, comenta con su director general cada una de ellas, por un lado para mantenerlo informado sobre las distintas posibilidades que se ven en relación a cada una de las peticiones del sindicato, y por otro, para obtener su aprobación sobre tales alternativas.

Después de que el director suprima y analice las alternativas, finalmente quedará una serie de alternativas que representan las distintas posibilidades de acción que la empresa llevará a la negociación.

Las alternativas de la negociación deberán pensarse y prepararse por lo menos en cuanto a:

- Papel a desempeñar por los miembros del comité revisor de la empresa.
- Lugar, fechas y horarios de la negociación.
- Enfoques de la negociación:
 - + Tomar la iniciativa.
 - + Esperar y reaccionar.
 - + Qué defender.
 - + Dónde atacar.
 - + Ser cordial.

- Método de discusión:
 - + Cláusula por cláusula.
 - + Por paquetes.
 - + Una combinación.
 - + Entrar al regateo.
- Peticiones:
 - + Diversas posibilidades o niveles en cada petición.
- Concesiones:
 - + Qué está la empresa dispuesta a conceder que no se ha solicitado.
- Cómo proceder en caso de huelga:
 - + Lista de personal de emergencia.
 - + Plan de trabajo.
 - + Prensa.
 - + Instalación de oficinas fuera de la empresa y plan de traslado.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:

El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones - obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento. No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las em-presas para la ejecución de los trabajos.

- DIFERENCIAS CON EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO -

- El Contrato Colectivo, se deriva de un convenio entre los repre - sentantes de la empresa y representantes titulares de la organización sin-

dical; El Reglamento Interior de Trabajo, aunque también se deriva de un -
acuerdo de voluntades, no es necesariamente derivado de quien tiene la re-
presentación titular, o titulares de los intereses colectivos, ya que pue-
de suceder que exista un Reglamento Interior de Trabajo donde no haya sin-
dicato. Menciona la ley que el R.I.T., proviene de un acuerdo entre empre-
sa o patrón y una representación de los trabajadores; esta representación
cuando existe contrato colectivo normalmente es nombrada por la misma re -
presentación sindical, o sea el mismo comité ejecutivo nombrará una comi -
sión para que celebre o acepte el R.I.T., todas las empresas pueden tener
su R.I.T., aún cuando no estén en una primera escala de enfoque sindical.

- En el Contrato Colectivo, siempre es el titular un sindicato y -
está originado por una negociación; el R.I.T. es un mutuo acuerdo de volun-
tades entre la empresa o patrón y una representación del personal. Si es
empresa sindicalizada, la representación será derivada de un nombramiento
del sindicato.

- En el Contrato Colectivo, se establecen las condiciones sobre las
cuales se debe prestar el servicio en las empresas, al cual se le podría -
llamar "EL QUE", es decir el fondo y la base de la situación.

- El R.I.T., establece reglas y obligaciones pactadas por los traba-
jadores y los patrones en el cumplimiento de los trabajos, en este caso -
sería "EL COMO", o sea la forma de hacer las cosas.

- Existe otra diferencia consistente en la forma de revisión, ya -
que los C.C.T., son revisables cada año en cuanto a revisión salarial y ca-
da dos años, en cuanto a revisión integral.

El R.T.I., es revisable en cualquier momento, es decir que no exis-

te plazo alguno para su revisión, de tal forma que cuando un R.I.T., resulta obsoleto o sus normas ya no son aplicables, los pactantes podrán elaborar uno nuevo y registrarlo, y este último dejará sin efecto al anterior. Por lo general es recomendable que el R.I.T., no sea revisado constantemente, pues no existen cambios tan radicales dentro de la administración laboral de las empresas, lo aconsejable es revisarlo cada tres años de preferencia.

- En cuanto a la consecuencia de su violación, el C.C.T., si existe violación de cláusulas establecidas, puede dar como consecuencia un emplazamiento a huelga, para el efecto de que la empresa cumpla con los compromisos pactados.

Existen autores que, diferencian el C.C.T., opinando que está elaborado para beneficio de los trabajadores, y que el R.I.T., está elaborado en beneficio del patrón o empresa. Esto no es aceptable, ya que tanto en el C.C.T., como en el R.I.T., existen normas y reglas que benefician tanto a los trabajadores como a los patrones.

- ANALISIS DE ASPECTOS DE FONDO DEL R.I.T. -

Podemos determinar como la parte principal del R.I.T., las Medidas Disciplinarias, y éstas son consideradas como la potestad sancionadora de la empresa para el caso de incumplimiento de las obligaciones laborales. Este derecho o poder sancionador comparte características del derecho penal, ya que castiga un incumplimiento, y puede ir desde una llamada de atención hasta una rescisión de contrato de trabajo.

Respecto a las medidas disciplinarias es conveniente considerar lo siguiente:

+ Las Medidas Disciplinarias deben ser siempre aplicadas por la em-presa, esto no significa que el sindicato no tenga participación en el co-nocimiento de la defensa de los trabajadores, incluso está en su derecho - el lograr mitigar una sanción, pero en el caso de aplicación de las Medi - das, siempre constituyen un derecho unilateral de la empresa o patrón.

+ Las Medidas deben ser personales, ya que cada trabajador es dis-tinto y la gravedad de la falta tiene muchas variables y está relacionada con los agravantes y atenuantes de la misma.

+ En la aplicación de la Medida Disciplinaria es muy importante la finalidad de la Pena, ya que ésta no debe ser considerada como una ven-ganza, sino como una medida correctiva, para que el trabajador no vuelva a co-meter la falta, esto no es entendido en la tradicional Administración Labo - ral, ya que es considerada la facultad sancionadora como una demostración de poder por parte de quienes tienen cierta autoridad, y lo único que es - importante para ellos es el grado en que se hacen obedecer en la aplica - ción de la Medida Disciplinaria.

+ Las Medidas Disciplinarias deben ser aplicadas gradualmente, esto es, que van desde un castigo sencillo hasta uno más grave. En este punto es conveniente ser flexible, pues se le debe hacer notar al trabajador la gravedad y consecuencias de su falta, para que no vuelva a cometerla; esto se hará por medio de una plática con él, de manera que se evite el crear - un resentimiento por parte del trabajador para con su jefe.

+ Otro aspecto importante, consiste en escuchar los argumentos del trabajador en su defensa y hacer un análisis de los hechos. Recordando - siempre que lo importante es hacer que el trabajador se corrija y que no -

reincida en la falta, y también, se debe lograr que los que aplican la me-
dida disciplinaria, no sean considerados como enemigos por parte del trabaja-
jador.

Por último es necesario hacer notar como lo indica el artículo 422,
que las normas de orden técnico y administrativo, así como las descripcio-
nes de puestos, *no forman parte del Reglamento Interior de Trabajo*; ya que
son normas unilaterales que la propia empresa fija para el buen desempeño
de los trabajadores.

- MODELO DE ORGANIZACION EFECTIVA DE RELACIONES LABORALES -

Un sistema moderno de Relaciones Laborales puede integrarse por los siguientes subsistemas:

- Subsistema Administrativo.
- Subsistema Laboral.
- Subsistema Humano Social.

El Subsistema Administrativo debe ser congruente con los principios que forman el subsistema laboral y humano-social.

- El Subsistema Laboral:

Partiremos de ciertos principios:

- Filosofía Humanista: es decir una filosofía de respeto a la persona humana del trabajador considerar al trabajador, como un ser que tiene dignidad, valores, un destino trascendente, y no como un provisionador de trabajo.
- Cumplimiento estricto de las Obligaciones Laborales:

No es necesario cumplir sólo con la ley, sino anticiparse y mejorar las condiciones de trabajo, antes de que se conviertan en cuestiones de tipo legal.

- Absoluto Respeto a la Organización y Autonomía Sindical:

Debemos considerar al sindicato como una institución libre de respeto que pueda manejarse libremente en su régimen interno para que pueda negociar con la empresa y representar dignamente a los trabajadores.

Respecto a las relaciones con el sindicato es importante señalar los siguientes principios:

- + Igualdad de Derecho.- La empresa y el sindicato desde el punto -

de vista de las relaciones laborales están en un plano de igualdad, ambas son instituciones de respeto que tienen una misión específica y no tienen por qué colocarse en un plano de subordinación uno con respecto del otro.

+ De Negociación Abierta.- Debe existir una confianza mutua, de - que las informaciones transmitidas son veraces, es decir se debe compartir la información con el sindicato.

+ El Diálogo.- La solución de los problemas laborales a través del diálogo, sin recurrir a medios legalistas, amenazas, etc.

Un esquema laboral sano tiene en su filosofía no la lucha de clases sino la cooperación de los sectores sociales, en aras de la búsqueda de la solución de sus necesidades. Este esquema es un esquema participativo, en tendiendo por participación la oportunidad real de que tanto los trabajado res, empleados, sindicato, participen de una forma u otra en cuestiones - trascendentales en una Organización.

La Participación se puede dar en los siguientes grados:

- Participación en la Información.
- Participación en la Consulta.
- Participación en la Decisión o Gestión y Propiedad.
- En cuanto a la información se debe transmitir al personal, información que sea importante de la empresa.
- De la consulta, no sólo se informa, sino que se toma en cuenta su opi -
nión.
- En la Decisión, se le involucra a la gente en la toma de decisiones.

En un esquema laboral sano, existe la vivencia de estos tres tipos de participación.

NOTA: Los puntos anteriores fueron explicados.

La filosofía laboral del modelo será la siguiente:

El elemento más importante es el hombre. Como individuo, debe en -
contrar en su trabajo un medio que le permita realizar su potencial y sa -
tisfacer sus necesidades sociales, económicas y morales.

Propiciar el autodesarrollo efectivo del personal es la mejor inver -
sión, siendo esto responsabilidad ineludible de cada jefe. El trabajador
debe sentir que forma parte de la empresa, y que él es lo más importante -
al igual que lo es el trabajo que desempeña.

Compartir y reconocer los logros impulsa la creatividad y permite -
la autorealización. Es necesario que el reconocimiento a las aportaciones
individuales y de grupo sea sistemático e institucional.

Otorgar prestaciones al trabajador, pero éstas serán superiores a -
las de la ley en cuanto a las posibilidades de la empresa, ya que nos inte -
resa mejorar la calidad de vida de los empleados.

Nuestra administración está orientada a la producción de resultados
medibles y tangibles, que nos permitan operar continuamente en forma efec -
tiva.

Entenderemos "efectividad", como la obtención simultánea de produc -
tividad y calidad de vida en el trabajo.

Productividad es la relación entre el producto obtenido de una uni -
dad o función y los recursos utilizados para lograrlo.

Calidad de vida en el trabajo: es la existencia de factores que ha -
cen al hombre tener una actitud positiva hacia el trabajo, deseo de perma -

necer en él y hacerlo bien, sintiendo que es comparable con experiencias - que le son agradables.

Para el desarrollo integral y consistente de una unidad organizacional, es indispensable desarrollar conjuntamente los aspectos humano-social, tecnológico y administrativo, ya que el no hacerlo ocasionará que alguno - de los aspectos impida el avance de los otros.

Tener un mutuo respeto entre empresas y sindicato, ya que esto hará que surja un sentimiento de confianza entre ambas partes.

Además debemos estar convencidos de que internamente podemos resolver nuestros problemas, apoyados por organismos o comisiones mixtas en las áreas. Es mejor atender a tiempo los problemas y no dejar que se acumulen para que no exista un ambiente de hostilidad que difícilmente pueda cambiarse después. Es por eso que las comisiones mixtas en las áreas son un soporte a las relaciones laborales y un mediador para evitar conflictos.

- GERENCIA DE RELACIONES LABORALES -

Misión:

- Asegurar la existencia de un sistema laboral sólido en la operación de la empresa.
- Monitorear e influir en el entorno social-laboral de la empresa, que garantice una situación sin riesgo a la estabilidad de la misma.

Roles:

- Implementar y operar el sistema laboral.
- Monitorear el entorno laboral-social de la empresa, diseñando e -

implementando estrategias que contrarresten riesgos para su estabilidad.

- Proporcionar servicios de consultoría laboral a las áreas de Relaciones Industriales de la empresa.
- Incorporar el enfoque de calidad en el funcionamiento de su gerencia, así como los principios de sencillez organizacional.

PLAN LABORAL.

¿Qué es el plan laboral? Es el conjunto integrado de objetivos, planes, actividades y programas de apoyo a nivel planta, que tienen un fuerte impacto en el ambiente laboral.

SUS CARACTERISTICAS:

- Se debe considerar como programa clave para la empresa.
- Requiere del compromiso y la aportación de todo el equipo administrativo como jefes y secretarios de comisión.
- El plan comprende: objetivos, estrategias y actividades propias del área laboral y otros programas relacionados tales como: seguridad, círculos participativos, desarrollo de la comunidad, un programa de integración cultural, deportivo y familiar.
- El plan se actualiza constantemente con:
 - * Aportaciones de los jefes de línea.
 - * Ajustes a los planes y objetivos de la planta.
 - * Ajustes a objetivos del área de administración de personal.

ORGANISMOS O COMISION MIXTA EN LAS AREAS.

En los Contratos Colectivos podrá establecerse la organización de -

Comisiones Mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas.

La empresa proporcionará al Sindicato la lista de los Departamentos que la integren y en los cuales laboren 10 ó más miembros del Sindicato, - con el objeto de que en cada uno funcione una Comisión Mixta.

Estas Comisiones Mixtas se integrarán con dos representantes del - Sindicato, que actuarán como Presidente y Vocal; y dos representantes de - la Empresa como Secretario y Vocal.

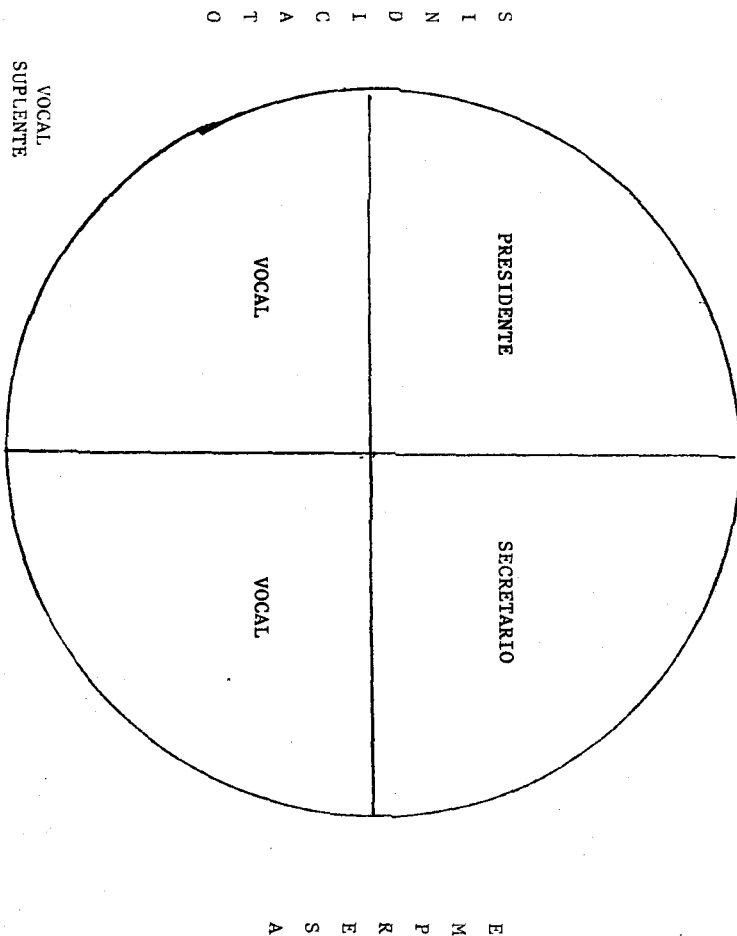
Los representantes del Sindicato en la Comisión Mixta, serán elec - tos por los trabajadores del Departamento correspondiente y de entre los - integrantes del mismo, de acuerdo con lo prescrito en sus Estatutos. Los representantes de la empresa serán designados por la misma.

Los trabajadores de cada departamento elegirán un Funcionario Sindi - cal Suplente, que sustituirá en sus ausencias a los funcionarios Sindi - cales, que estén actuando en la Comisión Mixta que corresponda o cuando algu - no de los mismos desee tratar algún asunto que le interese o le afecte en lo personal.

MISION.

Asegurar que en su área de influencia las condiciones de trabajo - sean las óptimas, logrando con esto que tanto la productividad como la sa - tisfacción del personal se vean altamente estimuladas, lo que permitirá - crear un clima de confianza y apertura que facilitará en su momento que to - dos los asuntos que se ventilen se analicen objetiva y prudentemente, con el verdadero deseo de llegar a una solución justa.

COMO ESTA FORMADA UNA COMISION MIXTA EN EL AREA.



- ROLES DE COMISION MIXTA EN LAS AREAS -

SINDICATO

PRESIDENTE

- Convoca a Juntas a través del sistema establecido.
- Coordina la Junta.
- Analiza casos planteados y emite opinión.
- Vota.
- Firma Acta de Junta.

VOCAL

- Participa en juntas.
- Funge como presidente en ausencia de éste.
- Analiza casos y emite opinión.
- Vota.
- Firma Acta.

VOCAL SUPLENTE

- Suple ausencia de vocal sindical.
- Suple a Presidente o Vocal Sindical, cuando se trate un asunto que afecte o involucre a cualquiera de los dos.

- ROLES DE COMISION MIXTA EN LAS AREAS -

EMPRESA

SECRETARIO

- Participa en juntas.
- Emite opinión y propuestas.
- Redacta Actas y Acuerdos.
- Lleva archivo de Actas y Acuerdos.
- Lleva control de pendientes con fechas de cumplimiento.

VOCAL

- Autoriza por escrito para que en su ausencia se celebre la junta, otorgando su voto en términos iguales a los del secretario.
- En casos especiales asiste a juntas o suple al Secretario.

CONSTITUCION DE COMISION MIXTA EN LAS AREAS.

SINDICATO

EMPRESA

P R E S I D E N T E

S E C R E T A R I O

Designado por votación

Designado por Empresa.

V O C A L

V O C A L

Designado por votación.

Designado por Empresa.

VOCAL SUPLENTE

Designado por votación.

AMBITO DE COMPETENCIA.

OBLIGACIONES Y FACULTADES DE LA COMISION MIXTA.

- I. Formular el Reglamento Interior de Trabajo de su área.
- II. Cuidar de la seguridad personal, la higiene y comodidad de los trabajadores ejerciendo las funciones de Comisión Permanente de Seguridad.
- III. Vigilar el exacto cumplimiento del Contrato Colectivo de Trabajo y del Reglamento Interior de Trabajo de su área.
- IV. Conocer y resolver sobre las peticiones, quejas, correcciones disciplinarias, suspensiones y rescisiones de contrato, puestas a su consideración por los trabajadores, la Empresa o el Sindicato.
- V. Fomentar y mantener una disciplina positiva de trabajo, fundamentado en el respeto tanto de los trabajadores entre sí como con sus supervisores o jefes inmediatos.
- VI. Que exista una cooperación en la adopción de sistemas técnicos y ad

ministrativos, ya que esto propiciará un trabajo más eficiente, -
aprovechando al máximo los recursos.

VII. Conocer y resolver sobre asuntos que:

- a) Mejoren las condiciones físicas y prácticas del trabajo.
- b) Encausen armónicamente las relaciones empresa-trabajadores creando un agradable ambiente de trabajo.
- c) Propicien un mejor entendimiento entre los trabajadores y los representantes de la Empresa de manera que conozcan, aprecien y respeten los puntos de vista y problemas de una y otra parte.
- d) Motiven el interés de los trabajadores y jefes por mejorar la calidad de la producción y la eficiencia de los servicios complementarios involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones creando un clima de responsabilidad hacia su trabajo.

VIII. Resolver sobre las dudas que se presenten en la interpretación del Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo.

Aunque los acuerdos que tome la Comisión Mixta en el área son de -
aplicación únicamente en el área de su competencia y no de aplicación general, equivalen a un acuerdo celebrado entre Empresa y Sindicato, de acuerdo a lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo que esté en vigor en correlación con el artículo 392 de la Ley Federal del Trabajo.

CONTRIBUCIONES.

- ASPECTO HUMANO: Prevenir conflictos laborales.
- SEGURIDAD: Prevenir y corregir riesgos de trabajo.
- PRODUCTIVIDAD: Impulsar sistemas que incrementen la calidad y la -
productividad en general.

- CALIDAD DE VIDA: Impulsar el mejoramiento en general de las condicio-nes de trabajo.

Fortalecer y mejorar el ambiente de trabajo.

RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE UNA COMISION MIXTA EN EL - AREA.

- Debe trabajar con espíritu de equipo y no como mesa de negocia -ción.

- Debe guardarse el más alto respeto a sus integrantes.

- Debe existir formalidad en sus compromisos de reuniones (fechas y horarios).

- Debe atenderse todo asunto que se plantee por insignificantes que parezca.

- Debe llevarse una bitácora de asuntos planteados, resueltos y no resueltos.

- Los asuntos que se planteen deben estar perfectamente analizados - para su adecuada solución.

- La congruencia entre lo que se dice y se hace es vital en su fun-cionamiento. Esto nos marca el camino para unas relaciones empresa-sindi-cato donde exista la confianza.

- Los casos iguales deben ser resueltos con el mismo criterio de - justicia.

- Cuando se resuelva negativamente un asunto, debe estar prefecta -mente fundamentado y explicarle claramente al afectado las razones de la - decisión.

Para saber si los organismos o Comisiones Mixtas del área se han desarrollado efectivamente tenemos varios parámetros para medirlos como son los Indicadores de Efectividad:

- Número de reuniones.
- Número de actas.
- Reuniones en tiempo (dentro de los primeros 10 días de cada mes).
- Número de planteamientos analizados.
- Número de planteamientos resueltos.
- Número de recorridos sobre Seguridad e Higiene.
- Número de ideas analizadas y procesadas (premiadas, calificadas, y/o turnadas a quien corresponda).
- Número de conflictos laborales.
- Número de innovaciones implementadas en su Departamento.
- Índice de siniestralidad.
- Índice de ausentismo.
- Índice de puntualidad.

CARACTERISTICAS DE UN BUEN LIDER.

- Debe conocer profundamente a la empresa.
- Debe estar convencido de ella y de sus principios.
- Debe estar por convicción en ella.
- Debe estar preparado en materia laboral.
- Debe conocer los principios de Administración de Personal.
- Debe conocer la filosofía de la empresa.
- Debe conocer el ideario de Relaciones Humanas de la empresa.
- Debe conocer el Contrato Colectivo.

- Debe conocer y hacer cumplir el Reglamento Interior de Trabajo.
- Debe conocer la Ley Federal de Trabajo.
- Reglamento y Leyes del Seguro Social.
- Reglamentos y Leyes de Higiene, Seguridad, Prevención y Control - de Riesgos.
- Debe conocer y promover los servicios, beneficios y políticas.
- Debe conocer el organismo encargado de la promoción cultural, deportiva y de la integración familiar.
- Debe actuar en el área, conocerla.
- Debe ser un líder técnico y respetado en su área, debe ser un lí-der humano.
- Debe ser práctico y justo en sus planes, en su aplicación de cri-terios, de conocimientos, en la solución de problemas.
- Debe comprometerse, comprometer y cumplir.

C O N C L U S I O N

No debemos concebir a las Relaciones Laborales como un acto de lu -
cha entre dos partes, sino como unas relaciones que día con día van adqui-
riendo fuerza, y confianza si son desde un principio bien encausadas u -
orientadas.

El Diagnóstico nos ayuda a que nos demos cuenta de la situación la-
boral por la que atraviesa nuestra empresa y a prevenir de una forma opor-
tuna, posibles conflictos que se puedan generar y que puedan incluso termi-
nar con la empresa misma.

El mundo en que vivimos requiere de comunicación y no de conflic -
tos. Hablando y actuando de acuerdo a lo que decimos, crearemos confianza
con nuestro receptor y podremos mantener un diálogo, y lograr lo propues -
to, ya que la otra parte estará dispuesta a actuar de igual manera.

Es por ello que debemos planear y orientar las Relaciones Labora -
les, para así alcanzar los objetivos trazados en equipo. Además debemos -
integrar el sindicato a nuestra empresa procurando evitar la existencia de
fundamentos y acciones mal encausadas que destruyen la armonía estableci -
da. Demostrar que conjuntamente, sindicato y empresa, pueden lograr más y
los que recibirán los beneficios serán en última instancia los trabajado -
res. Por ello a los conflictos que surjan se les debe dar solución lo más
rápido posible para que más adelante las consecuencias no sean lamenta -
bles.

Debemos tener una adecuada Organización en todos los aspectos y te-
ner en mente un mismo fin: "la superación del hombre", tomando en cuenta -
que el buen desempeño del hombre para con su trabajo logrará de éste un es
píritu de lucha, y tratará siempre de dar su máximo esfuerzo, pues los re-
sultados serán satisfactorios para él mismo.

B I B L I O G R A F I A

- 1) MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES.
Euquerio Guerrero.
Editorial Porrúa.
- 2) LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO.
José Luis Tapia Salinas.
Grupo Editorial Expansión.
- 3) LA REDACCION DEL CONTRATO COLECTIVO.
José Luis Tapia Salinas.
Grupo Editorial Expansión.
- 4) MANDO Y MOTIVACION.
Douglas Mc Gregor.
Editorial Diana.
- 5) ADMINISTRACION DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO.
José Sordo Gutiérrez.
Alfredo Vogel Zolondl
Editorial Trillas.
- 6) LA SOLUCION DE LOS CONFLICTOS LABORALES.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- 7) DIRECCION DE RELACIONES LABORALES.
Enrique Müller de la Lama.
Editorial Trillas.

- 8) RELACIONES LABORALES.
Euquerio Guerrero.
Editorial Porrúa.
- 9) DANDO, S.A.
Consultores en Desarrollo Organizacional.
- 10) PLANEACION LABORAL PARA EVITAR CONFLICTO.
Coparmex.
Comisión de Relaciones de Trabajo.