

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CONTRATO COLECTIVO

El contrato colectivo de trabajo o el convenio colectivo de trabajo es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más *sindicatos* representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas representaciones, a las relaciones individuales de trabajo.

La vigencia del contrato colectivo es, cuando mucho, de dos años. Así, todo el contrato colectivo tiene una extensión determinada en tiempo y espacio. La celebración de contratos colectivos de trabajo es uno de los medios más utilizados para la solución de conflictos colectivos, evita huelgas y permite, por medio de negociaciones y el consiguiente acuerdo entre las partes, mantener la paz social basada en el consenso entre ellas.

El contenido del contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo prescribe con detalle las condiciones de trabajo que regirán los contratos individuales en las organizaciones involucradas, a saber: horarios de trabajo, horarios de descanso, descanso semanal remunerado (los domingos y días feriados), la jornada semanal, el salario profesional (salario mínimo de la categoría también llamado salario normativo o salario base), índice de reajuste salarial, índice de productividad de la categoría, aumento real de los salarios en relación con la inflación, condiciones de trabajo de la mujer y el menor, primas por insalubridad y peligrosidad, primas por horas extra en días normales, domingos y feriados, condiciones de despido del personal, homologación salarial, etcétera.

Negociación colectiva

Así, el contrato colectivo exige un proceso previo de negociaciones entre las partes, la llamada negociación colectiva, la cual se puede realizar en tres niveles: en el nivel de la empresa, en el nivel del sindicato y en el de la confederación de sindicatos.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El proceso de la negociación colectiva

El proceso de la negociación colectiva es fruto de la estructura sindical de Brasil y de los propios intereses en juego. El sindicato de los trabajadores no pretende dividir sus bases al *nivel de actividad industrial* (por ejemplo, auto partes, automovilística, etc.) pues dividiría sus fuerzas y, por consiguiente, su poder de *reivindicación*, por ello desea negociar directamente con las grandes empresas y no acepta la división de sus bases para tal fin. Por otra parte, los sindicatos patronales no pretenden negociar aisladamente con los *sindicatos de trabajadores* debido a que éstos no representan aisladamente la categoría involucrada.

En un sentido más amplio, “negociación es el proceso de búsqueda de la aceptación de ideas, propósitos o intereses, con la intención de alcanzar el mejor resultado posible, de modo que las partes implicadas terminen la *negociación* conscientes de que fueron escuchadas, de que tuvieron la oportunidad de presentar todas sus argumentaciones y de que la suma de las contribuciones individuales dará un total mayor que cualquiera de las partes”. Esta definición incluye conceptos como proceso, consenso y sinergia. El *proceso de negociación* requiere de las habilidades para la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, la administración de conflictos y la reunión. De este modo, la capacitación para saber *negociar* es un camino para consolidar las habilidades básicas de un administrador.

Capacitación para la negociación

En Estados Unidos, Inglaterra y Francia, la capacitación para la *negociación* forma parte de los programas de capacitación gerencial desde 1950.

En Brasil, con el inicio de la apertura política a finales de la década de 1970, la revitalización del *movimiento sindical* y la mayor participación de los empleados en el proceso de decisión, la *negociación* se empezó a tratar como una herramienta administrativa importante.

El proceso de negociación es muy semejante al proceso de toma de decisiones. En cierto sentido, cabe mencionar que la *negociación* no es mucho más que una toma de

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

decisiones. Dentro de la concepción sistémica de la organización, los procesos de toma de decisiones y de comunicación son básicos para la integración de las partes del sistema. La toma de decisiones y la *negociación* entrañan un diagnóstico de la situación presente, para poder formular objetivos, establecer opciones y criterios para la decisión, así como para planear, implementar y controlar la decisión tomada.

La negociación es una situación en la cual las dos partes (sean individuos o grupos) tienen intereses que están en conflicto y tratan de llegar a un acuerdo sobre cómo se comportarán una con la otra. La *negociación* forma parte de la dinámica de las organizaciones, sea en el contexto de sus relaciones internas, sea en su relación con las organizaciones e instituciones externas en general.

Se trata de una acción cada vez más necesaria para el desempeño de cualquier tipo de liderazgo. La negociación sindical es un proceso conductor de la toma de decisiones sobre *convenios colectivos* que involucra a representantes de los trabajadores y de los empleadores. En esos acuerdos se confrontan los distintos puntos de vista, las expectativas, las reclamaciones y las exigencias, con el objeto de llegar, por consenso o por mecanismos de concesiones mutuas, a una solución conciliatoria.

En busca del consenso

Para llegar a crear un contrato colectivo de trabajo es preciso seguir un largo y exhaustivo proceso de *negociación colectiva*, el cual generalmente va precedido por un *movimiento sindical*, que es una movilización de los integrantes de un *sindicato* o de una *confederación de sindicatos* en torno a sus reivindicaciones.

El *movimiento sindical* básicamente se lleva a cabo con reuniones, asambleas, propaganda en el nivel socioeconómico específico, reuniones de negociaciones entre las partes, manifestaciones, presiones y huelgas, de acuerdo con las estrategias escogidas y conforme al momento sociopolítico y económico del país.

Ciertos conceptos permiten mejorar las relaciones laborales:

1. La organización debe definir claramente su política de recursos humanos y divulgarla entre sus empleados.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2. La organización debe desarrollar sistemas y canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y las reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y de conflictos e identificar sus causas.

3. La organización debe mantener un diálogo permanente y abierto con los líderes sindicales.

4. La organización debe preparar y capacitar a todos los jefes, principalmente a los más próximos de los obreros (supervisión de primer nivel), para que puedan afrontar la nueva realidad sindical y la naciente democracia, porque la habilidad para negociar será fundamental.

5. La organización no debe tomar declaraciones y posturas “revolucionarias” de algunos líderes sindicales como representativas de una tendencia de los obreros, sino ventilarlas en una confrontación directa y en su debida oportunidad.

6. La organización debe entender que la época del paternalismo terminó y que debe ser sustituida por un trato respetuoso e igualitario, como presupone una sociedad democrática al conferir la misma representatividad al patrón y al empleado en las relaciones de trabajo.

Los efectos de la democracia

Si la clase patronal se prepara adecuadamente para las relaciones laborales en una sociedad democrática, verá surgir simultáneamente dos efectos: el primero se remitirá al huelguismo actual (la huelga como tal, es decir, como un fin en sí mismo y no como un medio de presión para conquistar reivindicaciones) y el segundo a las huelgas que si llegaran a ocurrir deberán ser encaradas con normalidad, dentro de lo que cabe en situación de confrontación y conflicto de intereses, que es natural y hasta productiva, sólo si las partes son capaces de negociar adecuadamente.

POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES

El *subsistema de retención de los recursos humanos* también involucra las relaciones externas que la organización tiene con las entidades representativas de sus

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

colaboradores; es decir, con los *sindicatos*. Estas relaciones se llaman *relaciones laborales* porque involucran cuestiones ligadas al trabajo del personal y porque son negociadas y acordadas con los *sindicatos*. En otras palabras, las *relaciones laborales* se basan en las políticas de la organización respecto a los *sindicatos*, tomados como representantes, por lo menos en teoría, de los anhelos, las aspiraciones y las necesidades de los empleados. Las *relaciones laborales* son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros, a través de sindicatos.

En la práctica, se trata de una especialidad política, pues el viejo conflicto entre *capital* y *trabajo* en una sociedad en transformación se puede resolver mediante una negociación política inteligente.

La política de las relaciones con los *sindicatos* refleja directamente la ideología, la cultura y los valores adoptados por la alta dirección de la organización y que, a su vez, está sujeta, entre otros factores ambientales, a la influencia de la etapa de desarrollo del *sindicalismo*, al régimen político del gobierno y a la situación coyuntural de la economía del país.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro *políticas de relaciones laborales* distintas:²² la paternalista, la autocrática, la de reciprocidad y la participativa.

Política paternalista

Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los *sindicatos* consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de sus propios líderes, que presentan como si vinieran de las bases que representan. El sindicato se fortalece por medio de un esfuerzo positivo; es decir, a cada necesidad satisfecha surge otra mayor, con la expectativa de que será satisfecha. Cada concesión representa un costo adicional para la organización.

La visión global de las necesidades y las aspiraciones de los empleados es sustituida por el casuismo y la inmediatez para resolver cada reivindicación a medida que surge. Esa postura de corto plazo para la solución de problemas debilita a la organización y provoca

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

la inseguridad de los gerentes y supervisores de la línea del frente ante las constantes y variadas presiones sindicales.

Política autocrática

Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista, al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses. Las reivindicaciones no siempre son atendidas, lo que provoca que surjan focos de indisciplina y grupos de oposición dentro del sindicato, ante los fracasos en las tentativas de negociación. Estos fracasos generan un refuerzo negativo respecto a la imagen de la organización y cierto grado de tensión en las relaciones entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica a la gerencia y a la supervisión, que carecen de autoridad para atender las aspiraciones y necesidades de los subordinados, lo cual da por resultado el descontento, la insubordinación y la indisciplina del personal. Los supervisores quedan al servicio de sus superiores y se tornan más rígidos con sus subordinados.

La *política autocrática*, por su carácter unilateral e impositivo, no es sostenible durante un largo periodo y genera en el personal frustración y actitudes de rebeldía.

Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones son resueltas, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores. El objetivo es constituir un acuerdo y atribuir al sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las cláusulas pactadas no sean violadas por las partes.

Este pacto no siempre cumple con las aspiraciones de los trabajadores y las demandas de los supervisores, lo que hace que los primeros queden sometidos a la presión del sindicato y los segundos a la presión de la dirección de la organización. En realidad, esta política no siempre se cumple, además de que no cuenta con el apoyo y compromiso de los trabajadores y supervisores, y genera la desconfianza de los trabajadores que dejan de creer en los dirigentes del sindicato y lo mismo ocurre con los supervisores en relación con los directivos de la organización.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Política participativa

Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, en tanto que a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación por lo que se refiere a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y, sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización. Se presupone que las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores son asesorados por especialistas de *staff*, no sólo en asuntos tocantes a las relaciones laborales, sino también en cuanto a la solución de problemas que implican las relaciones humanas en el trabajo.

La *política participativa* considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no sólo como un simple factor de producción. El cumplimiento de los acuerdos y la solución de problemas, quejas y reclamaciones individuales de los empleados son delegados a los supervisores de primera línea. Los problemas que involucran a grupos o situaciones más amplias, la interpretación de la ley o las condiciones del contrato colectivo son tratados con la gerencia y con la participación de especialistas en *relaciones laborales*, con el objeto de que la solución no sienta un precedente de usos y costumbres para la solución de problemas futuros. Una vez encontrada la solución, su aplicación es delegada al supervisor directo. Los problemas generales que involucran a todos los empleados son resueltos por la dirección de la organización y el sindicato. La *política participativa* deposita en el sindicato la corresponsabilidad de mantener un ambiente de armonía en las relaciones laborales y de vigilar el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Se trata de una política que se basa en el consenso de las partes y es estrictamente preventiva, pero no correctiva ya que se anticipa a los problemas o, cuando menos, los trata en la medida de que son controlables.

Al privilegiar las negociaciones como medio para llegar a un acuerdo, compromiso o contrato colectivo, se refuerza y legitima la autoridad de la gerencia y de los supervisores de la organización, al mismo tiempo que se le da prestigio al *sindicato*.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Relaciones laborales

Uno de los mayores desafíos que enfrenta actualmente el área de ARH, producto de la apertura política del país y del creciente desarrollo del sindicalismo, es que debe convivir con la evolución sindical, por un lado, y la naciente participación de los trabajadores, por el otro; además, debe propiciar que todos los niveles administrativos de la organización estén conscientes de la nueva realidad laboral y la creciente participación de la clase trabajadora en movimientos reivindicatorios. Así, es evidente que se debe preparar a las empresas y a todos los niveles de la administración para que adopten una postura democrática, fundada en una política participativa de *relaciones laborales*.

El segundo desafío que afronta el área de ARH es la necesidad de conquistar espacio en la organización para poder actuar en un *nivel estratégico y táctico*. Para ello requiere gozar de mayor credibilidad ante la alta gerencia y los demás niveles de la organización y también necesita tener mayor autonomía y poder de decisión.

El sindicalismo

En la historia de las relaciones entre las organizaciones y sus miembros, los sindicatos no son cosa reciente. Sus orígenes se remontan al surgimiento del sistema capitalista que se desarrolló a partir del siglo XVIII, con la Revolución Industrial en Inglaterra. Los sindicatos surgieron cuando los empleadores empezaron a quedar oprimidos entre los trabajadores y los consumidores; es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración. Este sistema fue resultado del aumento de la población local (urbanización) y de la expansión de los mercados internos. La presión de la competencia de precios entre los productores de bienes o servicios ejerció presión en los salarios, y los trabajadores buscaron protección mutua contra tales presiones.

Los *sindicatos* no surgieron dentro de las fábricas, sino en pequeños establecimientos como zapaterías, alfarerías, constructoras, etc., cuando esos negocios empezaron a producir para mercados mayores y para la demanda futura.

Desde antes de 1800, varios grupos de trabajadores comenzaron a organizarse para luchar contra las condiciones laborales inhumanas. Una serie de persecuciones legales obstaculizó el desarrollo inicial de estas organizaciones, eran vistos los *sindicatos* como

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

conspiraciones criminales según las leyes inglesas. Los empleadores procuraban luchar, a toda costa, contra estas organizaciones subversivas. Los *sindicatos* consiguieron afiliar miembros, sobre todo en tiempos de aumento de precios, y hacer presión para que se elevaran sus salarios para poder vivir.

El movimiento sindical, a pesar de que tuvo decrementos temporales, experimentó un avance constante y sólido, incluso en tiempos de depresión económica.

La nueva cara del sindicalismo

El *sindicalismo* evolucionó, dejó de ser una reacción ante las precarias condiciones laborales, para convertirse en una representación sólida y legítima de los derechos y las expectativas de las clases trabajadoras.

Hoy en día, el *sindicalismo* representa un proceso para la reivindicación de mejores salarios y condiciones de trabajo, más que eso, representa una fuerza política que forma parte de la natural lucha por el poder en un régimen democrático.

Al hablar de la historia del movimiento sindical, Gramsci subraya que los *sindicatos* constituyen una clase de organización proletaria específica del periodo de la historia dominado por el capital. En cierto sentido, el *sindicato* es parte integrante de la sociedad capitalista y su función es inherente al régimen de propiedad privada.

Añade que la naturaleza esencial del *sindicato* es de competencia y que no es comunista. El *sindicato* no puede ser instrumento de renovación radical de la sociedad; es decir, puede ofrecer al proletariado la posibilidad de ser burócratas experimentados y técnicos especialistas en cuestiones de trabajo, pero no puede ser la base del poder proletario. Su razón de ser está en el trabajo, en la producción industrial y no en la división de clases.

Para Gramsci, el *sindicalismo* no es un medio para la revolución, sino simplemente una forma de la sociedad capitalista que organiza a los obreros no como productores, sino como asalariados, es decir, como criaturas del régimen capitalista de propiedad privada y como vendedores del producto del trabajo. El sindicalismo une a los obreros de acuerdo

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

con la forma que les imprime el régimen capitalista, el régimen del individualismo económico.

Los sindicatos

Como organización, el *sindicato* es una agrupación o asociación que busca defender los intereses comunes de sus miembros. Existen sindicatos de empleados o de trabajadores y sindicatos patronales o de empleadores.

En el ámbito estatal, los sindicatos se agrupan en *federaciones*, las cuales son instituciones que congregan a sindicatos representativos del mismo ramo de actividad (sean empleados o empleadores) en número mínimo de cinco de ellos. Las federaciones son asociaciones sindicales, que tienen un grado superior y que normalmente se agrupan en *confederaciones*, las cuales son asociaciones sindicales de ámbito nacional, que tienen un grado superior y que congregan un mínimo de tres federaciones de sindicatos de empleados o de empleadores; por ejemplo, la *Confederação Nacional da Indústria (CNI)* o la *Confederação Nacional de Trabalhadores na Indústria (CNTI)* de Brasil.

MEDIOS PARA LA ACCIÓN SINDICAL

A efecto de conquistar las reivindicaciones de sus bases, el *sindicato* de empleados puede utilizar varios medios de acción para presionar a las organizaciones; por ejemplo, la huelga, los grupos de activistas en favor de un movimiento y otras formas ilícitas de presión sindical.

La huelga

Una huelga es el derecho que tiene toda persona a abstenerse de trabajar como medio para presionar al empleador y conseguir una reivindicación de interés general. La huelga es la paralización colectiva del trabajo, y que necesariamente debe ser un acto colectivo, que se produce a voluntad y que persigue un objetivo predeterminado, el cual se manifiesta en el exterior con la suspensión colectiva, durante un plazo de tiempo predeterminado o no, del trabajo prestado al empleador. Así, una *huelga* suspende el contrato laboral, afecta sólo las relaciones de trabajo remunerado, implica la interrupción del salario y requiere de una deliberación previa. En general, la *huelga* representa una

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

ruptura de las relaciones entre capital y trabajo, ocasionada por un conflicto de intereses entre patronos y empleados. Es la antítesis de una salida *política de recursos humanos*.

En francés llamada *greve*, debe su nombre a una plaza de París donde se reunían los trabajadores que no estaban de acuerdo con las condiciones de trabajo que enfrentaban en las fábricas a principios del siglo XIX. El nombre de la plaza pasó a significar una situación en la cual los empleados de una organización paralizan colectivamente el trabajo, de forma general o parcial, o que disminuyen intencionalmente el ritmo normal de su labor, con el propósito de conseguir que se modifiquen sus condiciones laborales. Si los trabajadores de alguna organización faltaran al trabajo para asistir a un partido de fútbol no habría una *huelga*, sino una falta colectiva al trabajo, precisamente porque no buscan alterar sus condiciones laborales, sino entretenerse durante cierto tiempo. Una huelga significa una suspensión temporal, colectiva y pacífica del trabajo como forma para conquistar cierta reivindicación laboral, la cual suele ser determinada por el sindicato de los trabajadores o por los propios trabajadores.

La huelga puede surgir por consideraciones objetivas, subjetivas o políticas, a saber:

a) *Desde el punto de vista objetivo*, cuando una clase o grupo de trabajadores recurre a la *huelga* para reforzar la reivindicación de mejores condiciones laborales, salarios o prestaciones, mejores condiciones para los ascensos, el avance, la seguridad y la estabilidad, mejores relaciones con los jefes, etcétera.

b) *Desde el punto de vista subjetivo*, cuando un grupo de trabajadores recurre a la huelga porque se siente perjudicada por alguna decisión o acción de la empresa.

c) *Desde el punto de vista político*, cuando un grupo de trabajadores recurre a la *huelga* en busca de mayor espacio de participación o de ejercicio de poder, sea dentro o fuera de la organización. En este sentido, los empleados y sus líderes descubren que mediante el ejercicio del poder político pueden obtener mejores condiciones para alcanzar sus objetivos.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Condiciones para una huelga

Existen condiciones que predisponen para la aplicación del procedimiento de huelga:

1. La violación de alguna ley.
2. La violación de alguna cláusula del contrato colectivo o individual de trabajo.
3. Violación de alguna regla de la organización.
4. Cambio en las condiciones de trabajo o en las prácticas regulares de la organización.
5. Violación de las normas de higiene o de seguridad en el trabajo.

En los países civilizados, la *huelga* es el último recurso de presión y el argumento final del conflicto colectivo de trabajo. La *huelga* es, incluso más que el salario, un rasgo distintivo y fundamental entre el trabajo libre y el trabajo servil. La adhesión a una *huelga* no siempre es general y, de ahí, que surjan los grupos de activistas en favor de un movimiento como forma de presión para que los colegas se sumen a la huelga.

El arbitraje

El arbitraje es un procedimiento por medio del cual las partes someten su disputa a un tercero imparcial para su resolución. El árbitro actúa básicamente como un juez y un jurado. En general, las dos partes implicadas deben acordar la elección del árbitro y aceptar su decisión.

Una *huelga* significa que los trabajadores paralizan las actividades, parcial o totalmente, como medio de presión para *negociar* sus intereses o para alcanzar sus objetivos.

El término movimiento de huelga es muy amplio y se utiliza para incluir las fases de la *preparación y el estallamiento de la huelga*, así como la extensión de las actividades para reivindicar los derechos, las condiciones y las conquistas de la clase trabajadora. El *movimiento de huelga* comprende las articulaciones políticas, las asambleas generales, la distribución de panfletos, comunicados, manifiestos, la movilización del segmento obrero implicado y la atracción de fuerzas de apoyo derivadas de todos los estratos de la

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

sociedad. Estas actividades van seguidas del estallamiento de la *huelga* propiamente dicha.

Derecho a huelga

El derecho a *huelga* es materia pacífica en el orden jurídico contemporáneo nacional e internacional. Ya en 1776 en su libro *El origen de la riqueza de las naciones*, Adam Smith, el creador de la escuela de la economía clásica, aseguraba que en tanto que el patrón por sí mismo constituye una alianza económica, los obreros se fragmentan en infinidad de lugares de trabajo. Así, los derechos económicos y sociales están destinados a corregir las desigualdades económicas y sociales que sufre un grupo de trabajadores. Desde luego que la huelga es un correctivo del desequilibrio entre un grupo de trabajadores subordinados y de los jefes de la empresa, los cuales están dotados de un poder casi soberano en materia económica.

De este modo, el derecho a *huelga* se presenta como un derecho económico y social. La *huelga* constituye un medio y no un fin en sí mismo; es un medio de defensa y de presión, y que no puede ser otra cosa.

Grupos de activistas a favor de un movimiento

Son grupos de huelguistas que tratan de allegarse a sus colegas e impedir que los empleados que desean trabajar entren, incluso coaccionan a aquellos que no se han adherido a la huelga. El Código Penal prohíbe los grupos de activistas en favor de un movimiento porque propician actos de coacción y de intimidación que restringen la libertad individual de quienes no están de acuerdo con la huelga. Los grupos de activistas en favor de un movimiento pueden ser:

1. Grupos de activistas en favor de un movimiento *en la entrada de la empresa*, para impedir el ingreso al trabajo;
2. Grupos de activistas en favor de un movimiento *en puntos estratégicos* por donde deben pasar los empleados, a efecto de impedir que ingresen al trabajo.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Formas ilícitas de presión sindical

Los movimientos laborales reivindicatorios se pueden manifestar en acciones indebidamente llamadas *huelga*, que constituyen formas ilegales de presión sindical, por no apoyarse en la deliberación del grupo con jerarquía de los trabajadores y por no tener el antecedente de *negociaciones* previas o malogradas. Dentro de las formas ilícitas de presión sindical por parte de los trabajadores, podemos señalar.

1. *Huelga simbólica*: es una paralización colectiva de corta duración y sin que se abandone el centro de trabajo. Es una *huelga* demostrativa, con una interrupción del trabajo durante el horario normal de actividades, pero el personal permanece en sus puestos de trabajo. Es un medio de presión utilizado por grupos pequeños y restringidos de empleados.

2. *Huelga de advertencia*: es la paralización que pretende afirmar la importancia de la reivindicación, la disposición de la jerarquía de trabajadores a declararse en *huelga* o el grado de movilización de ese mismo grupo. Es una interrupción súbita del trabajo durante un lapso breve de tiempo, generalmente poco, antes del término de la jornada e involucra a todo el personal, el cual abandona el centro de trabajo. Es una forma de presión ilícita, pues representa una violación a las normas contractuales, de acuerdo con las formas que se habían convenido, asimismo un incumplimiento del trabajo. Cuando se repite, aumenta enormemente el poder de presión de los obreros.

3. *Paro por esmero*: también llamado *operación estándar*, pues el trabajo es desempeñado estrictamente de acuerdo con los reglamentos internos, pero distorsiona la relación laboral porque se cumple el contrato de trabajo con tanta minuciosidad que impide la marcha regular de la producción, lo que ocasiona trastornos e inconvenientes a la organización.

También es una forma de presión ilícita por su evidente mala fe. Para el empleado, tiene la ventaja de que conserva la vigencia del contrato de trabajo y, por lo tanto, continúa la percepción normal de su salario. El trabajo no se interrumpe ni paraliza, porque las tareas son desempeñadas, si bien con tropiezos, sin que se abandone el centro de trabajo.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Lo suelen aplicar empleados calificados y su práctica exige el conocimiento de los reglamentos de la organización, gran cohesión de grupo y disciplina personal.

4. *Tortuguismo*: también llamado *huelga blanca*, porque el trabajo es desarrollado lentamente o en condiciones técnicas que no son adecuadas. El *tortuguismo* disminuye el volumen de trabajo producido o de la calidad de la producción.

5. *Paros relámpago*: son una interrupción colectiva, rápida e intempestiva, en uno o varios sectores de la misma organización o en organizaciones diferentes. Los *paros relámpago* también son llamados *operación toro bravo* cuando su estallido se presenta en muchos sectores de una o de varias organizaciones sin previo aviso, esto impide que las organizaciones tomen previsiones y se dificulten las medidas para neutralizarlos.

6. *Faltas o retrasos del personal en sectores vitales*: muchas veces, los empleados que trabajan en áreas vitales para el funcionamiento de la organización faltan al trabajo o llegan tarde intencionalmente, por lo que crean problemas serios para la normalidad de las operaciones.

7. *Paralización de proveedores vitales*: es un intento por perjudicar a una organización al paralizar a las organizaciones satélites que suministran materia prima o servicios indispensables para su funcionamiento. Así, las organizaciones intermediarias o proveedoras son las consideradas para perjudicar a determinada organización terminal.

8. *Proscripción de horas extras*: cuando el personal se niega a trabajar horas extras si lo solicita la organización.

9. *Ocupación del centro de trabajo*: se trata de una forma agresiva de presión sindical. El personal ocupa el centro de trabajo y no lo desocupa durante cierto periodo que, en casos extremos, puede ser de muchos días. La ocupación puede ir acompañada de efectos propagandísticos, como utilización de tiendas de campaña dentro de la fábrica, asambleas internas, empleo de carteles y bandas, guardias, etc.

La ocupación del establecimiento tiene por objeto impedir enteramente la producción cuando la organización piensa en admitir a nuevos empleados o en desarrollar el trabajo

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

con los empleados que no se han adherido al movimiento. Es una agresión contra la libertad de trabajo y contra la propiedad privada y, al mismo tiempo, un ilícito civil y un ilícito penal.

10. *Sabotaje*: se trata de emplear medios violentos y ocultos que buscan destruir bienes materiales o dañar máquinas, instalaciones, bienes de la organización, productos o servicios, materias primas, etc. Es un atentado contra la propiedad y, por lo tanto, un acto ilícito.

Mediación

En el caso de la mediación, un tercero neutral interviene en la disputa cuando las negociaciones se atorán en un punto muerto. El mediador funciona como facilitador. El objeto de la mediación es convencer a las partes de que prosigan con la negociación y que lleguen a un acuerdo. El mediador no tiene poder para obligar a un acuerdo, pero puede ayudar a buscar soluciones. La mediación depende del trato, la diplomacia, la paciencia y la perseverancia del mediador. Los pasos de la mediación son muy variados y están en función del desarrollo de las negociaciones.

MEDIOS PARA LA ACCIÓN PATRONAL

Si los trabajadores, por un lado, utilizan medios de acción sindical para hacer valer sus reivindicaciones, en tanto que por el otro las organizaciones también pueden utilizar ciertos medios de presión contra los trabajadores, como el cierre temporal o la lista negra.

Cierre temporal (*lockout*) o huelga patronal

Se trata de un paro patronal, es decir, del cierre temporal de la empresa determinado por sus dirigentes o por el sindicato patronal, como medio de presión en las negociaciones sindicales con sus empleados. En general, la decisión de la empresa es dejar a los empleados fuera del centro de trabajo para operar con el personal administrativo o con personal temporal. Este cierre provoca problemas no sólo para los empleados que dejan de trabajar y de percibir su remuneración, sino también para la propia comunidad que deja de recibir productos o servicios. Esto puede influir para que la opinión pública sea favorable a la organización.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Con un cierre temporal (*lockout*), los empleadores se defienden contra formas ilegales o atípicas de *huelga* y otros medios ilícitos de presión ejercidos por los trabajadores, con el objeto de obligarles a ceder en ciertas reivindicaciones exageradas. El paro patronal no significa el despido de los empleados, sino una suspensión temporal de la relación laboral. El *cierre temporal* puede ser ofensivo o defensivo, pero siempre es un acto unilateral del empleador o del sindicato patronal. El cierre debe ser producto de la legítima defensa de la organización con el propósito de evitar daños o males que se podrían presentar, si la empresa continuara funcionando o si las pretensiones laborales de los empleados hacen que sea imposible que la organización continúe con sus operaciones, una vez agotadas las alternativas de negociación y de conciliación.

Lista negra

La *lista negra* es una relación de trabajadores despedidos por sus acciones sindicales (activismo sindical), la cual es distribuida a todas las empresas afiliadas a determinado sindicato patronal, con el propósito de que éstas se defiendan negando la admisión a esas personas. La *lista negra* es un medio ilícito de coacción, porque los empresarios inscriben a los candidatos indeseables desde el punto de vista patronal, así impiden que obtengan empleo y que se ganen la vida.

MEDIOS DE ACCIÓN	
SINDICAL	PATRONAL
Huelga Formas ilícitas de presión sindical: Huelga simbólica Huelga de advertencia Paro por esmero Tortuguismo Paralización relámpago Faltas o retrasos Paralización de los proveedores Prohibición de horas extras	Cierre temporal (<i>lockout</i>) Lista negra

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez quería un tipo de colaboración que permitiese ganar a todos, con un programa de relaciones con los empleados, que fuera realmente participativo y no conflictivo. ¿Qué ideas le daría usted a Marcia?

REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN

El mundo del trabajo ha pasado por grandes cambios. Con el surgimiento de las grandes organizaciones, de la *democracia económica* y de la *democracia industrial*, la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización es uno de los temas más controvertidos y debatidos. El desarrollo tecnológico de las organizaciones, al trascender los límites del mercado local, colocó a los dueños del capital (los capitalistas) lejos de los asuntos productivos y éstos le fueron confiados a un cuerpo de administradores y técnicos especializados.

Así, el capitalista (sea empresario o accionista) empezó a perder el control directo de la producción. El progreso económico y tecnológico provocó que no se pudiera dirigir la producción sin el consentimiento de los trabajadores, más aún cuando poseen cierto grado de educación y cultura, que empiezan a presionar para conquistar modificaciones que lleven a una democracia en el interior de las empresas. Si bien en los países socialistas el Estado toma las decisiones económicas, por encima de las empresas, en los países capitalistas han surgido *modelos de representación* de los trabajadores en las decisiones empresariales.

Democracia industrial

La *democracia industrial* es un modelo que surgió en Europa para evitar que la economía se impulsara exclusivamente por instrucciones de los directivos de las organizaciones y para permitir la inclusión de la voluntad de todas las partes interesadas, especialmente la de los trabajadores.

Con la democracia industrial surgieron los *modelos de representación* de los trabajadores en la administración de las empresas, los cuales pueden ser clasificados en dos tipos: la *representación directa o antisindical* y la *representación sindical*.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. *Representación directa o antisindical*: es aquella que implica esquemas internos, como *consejos de fábrica y comités de empresa*, que tienen facultades que varían desde la simple información hasta la participación efectiva en las decisiones de la empresa. Los tipos principales de *representación directa o antisindical* son:

a) *Consejos de fábrica o comités de empresa*: son grupos de empleados elegidos por votación de los demás colegas, con atribuciones que van desde la información y la opinión hasta la participación en las decisiones de la empresa. Los *consejos de fábrica* (en el caso de industrias) y los *comités de empresa* (en el caso de organizaciones terciarias) tienen miembros electos para periodos de uno o dos años por voto directo de los empleados.

Según la doctrina francesa, los *consejos de fábrica* y los *comités de empresa* tienen por objeto asegurar la expresión colectiva de los asalariados, que permite la protección permanente de sus intereses, en las decisiones relacionadas con la administración y la evolución económico-financiera de la empresa, con la organización del trabajo y las técnicas de producción.

b) *Cogestión o gestión compartida*: es un término controvertido que no sólo puede significar un estilo organizacional que permite una fuerte participación de los trabajadores en su planteamiento y control, sino también puede representar un estilo organizacional en el cual los empleados y los obreros asumen una posición formal en la dirección de la empresa. Es lo que ocurría en la antes Alemania Occidental, donde las empresas que tienen más de 2 000 empleados son dirigidas conjuntamente por administradores y por representantes de los trabajadores, en *consejos administrativos* que incluyen una cantidad paritaria de ellos.

En estos consejos, los accionistas y los empleados tienen igual representación. El *consejo administrativo* elige al presidente y al vicepresidente por mayoría de dos tercios. Si no se alcanzara dicha mayoría, los accionistas tienen el derecho de elegir al presidente de la empresa, mientras que el vicepresidente será elegido por los empleados.

c) *Autogestión o autoadministración*: también es un término controvertido, pues para unos significa que la administración de la organización está a cargo de sus miembros o

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

empleados y para otros se refiere a un modelo de comportamiento democrático participativo, el cual representa una distribución muy amplia del poder en las organizaciones, o sea, la total simetría en el ejercicio del poder. Es raro encontrar ejemplos de *autogestión*, pero los ejemplos más claros ocurren en Croacia, donde el *consejo de administración* es electo por los empleados y rinde cuentas a los trabajadores y no a los accionistas.

2. *Representación sindical en la empresa*: si bien los *modelos de representación directa* operan internamente, los *modelos de representación sindical* implican la participación de sindicatos que están fuera de los muros de la organización. Además de significar la participación de un tercero (la empresa, los empleados y el sindicato) esta participación procede del exterior y suele ser conflictiva, pues no proviene de organismos internos de representación de los trabajadores de la empresa, sino que se deriva de la actuación externa de los sindicatos.

La consagración del sindicalismo libre como forma de equilibrio de la sociedad económica capitalista produjo una intensa acción sindical, lo que dio como resultado acuerdos colectivos independientes de la legislación estatal y el establecimiento de la representación sindical dentro de los muros de la empresa. Así, en las empresas donde los sindicatos cuentan con fuerza de persuasión y con un número razonable de afiliados existen comisiones de fábrica, con sistemas de información por medio de carteles o de la distribución regular de impresos, así como con un sistema de control por medio del cual el sindicato evalúa y vigila el desempeño de la empresa en el terreno de las políticas de admisión y despido de personal, de los criterios para la remuneración y la disciplina y, sobre todo, del cumplimiento de las cláusulas de los acuerdos colectivos.

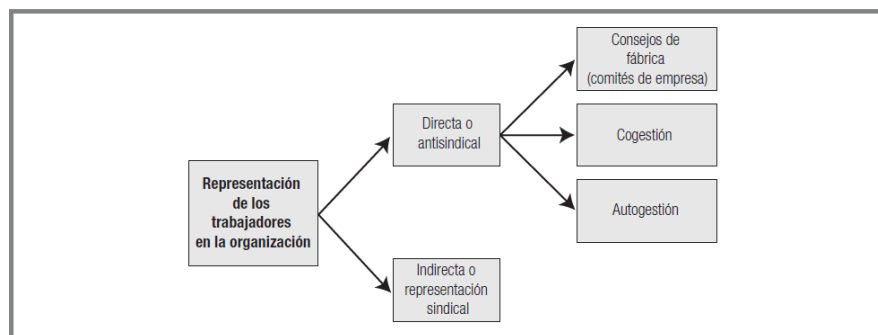


Figura 13.7 Medios de representación de los trabajadores en la organización.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

RESUMEN

Las *relaciones laborales* son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Las *políticas de relaciones laborales* pueden ser de cuño *paternalista, autocrático, de reciprocidad o participativo*, ello implica la corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización.

La etapa del *sindicalismo* influye en las *relaciones laborales*.

Existen medios de acción sindical que son legítimos y legales, como la *huelga*, así como medios ilícitos de presión, como la huelga simbólica, la huelga de advertencia, el paro por esmero, el tortuguismo, los paros relámpago, etc. En contraparte, existen medios de presión patronal, como el cierre temporal (*lockout*) y la lista negra.

La *representación de los trabajadores* en la organización puede ser *directa* (o antisindical), como en el caso de los consejos de fábrica y los comités de empresa, o *sindical*, cuando los trabajadores están afiliados a sus respectivos sindicatos. Los *conflictos* entre las personas y las organizaciones son generados por las *condiciones antecedentes* (como la diferenciación de actividades, los recursos compartidos y la interdependencia) que, cuando se suman a las condiciones desencadenantes (como la percepción de incompatibilidad de objetivos y de posibilidad de una interferencia) producen el *comportamiento de conflicto*, que exige una *resolución* a fin de *evitar secuelas*.

El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos. Los *conflictos laborales* son aquellos que implican a las organizaciones y a los sindicatos que representan a sus empleados. Los *contratos colectivos* o *acuerdos laborales colectivos*, establecidos en las *negociaciones colectivas*, sirven para resolverlos.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

RECURSO BIBLIOGRÁFICO

Idalberto, C. (1990). Administración de Recursos Humanos/Idalberto Chiavenato. *México: Edición Altos, 580, 12*