

La Gestión de las Relaciones Obrero - Patronales: Un estudio de caso

Francisco Javier López Chanez
Instituto Tecnológico de Celaya, México
chanez@itc.mx

Alicia Casique Guerrer
Instituto Tecnológico de Celaya, México
acasique@itc.mx

María Teresa de la Garza Carranza
Instituto Tecnológico de Celaya, México
tgarza@itc.mx

RESUMEN

El presente trabajo es resultado de un estudio descriptivo – transversal que se llevó a cabo de marzo del 2008 a junio del 2009, en la empresa “Productos y Envases Plásticos para Cosméticos”, ubicada en la región del Bajío, México; con el objetivo de describir y elaborar el modelo de relaciones obrero - patronales. El análisis de los resultados obtenidos demuestra la independencia de los programas de trabajo sindical y de la gerencia de la empresa, en los cuales se observan pocos indicios de cooperación y un claro distanciamiento, entre los propósitos de ambas representaciones; además de conflictos de autoridad, responsabilidad y la concentración de un mayor poder en los representantes sindicales. El modelo de relaciones laborales dominante -para ese momento en la empresa-, corresponde al de un sindicato fuerte con objetivos paralelos con los de la organización; lo cual, está dañando la productividad, rentabilidad y la seguridad en el empleo de los trabajadores.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Relaciones Obrero – Patronales, Proceso Administrativo

Recibido: 01/ 09/2009 Aceptado: 11/05/2010

The running of the manager-employee relationship: a case study

Francisco Javier López Chanez
Instituto Tecnológico de Celaya, México
chanez@itc.mx

Alicia Casique Guerrer
Instituto Tecnológico de Celaya, México
acasiq@itc.mx

María Teresa de la Garza Carranza
Instituto Tecnológico de Celaya, México
tgarza@itc.mx

ABSTRACT

This paper is based on a descriptive – cross sectional study that took place from March 2008 to June 2009, in the company “Plastic Packaging and Products for Cosmetics”, located in Bajío, Mexico, with the aim to describe and develop a model of the manager-employee relations. The analysis of the results demonstrates the independence of trade union work programs from the management of the company, in which there are few signs of cooperation and a clear gap between the purposes of both representations, as well as conflicts of authority, responsibility and a greater concentration of power in the union representatives. The dominant model of industrial relations, at that moment in the company, corresponds to a strong union with goals parallel to those of the organization, which is damaging the productivity, profitability and job security of workers.

Key words: Human Resources Management, manager-Employee Relationships, Administration Process

Introducción

Actualmente la Gestión del Capital Humano [GCH], contempla importantes áreas, una de ellas, es la administración de las relaciones obrero - patronales, cuya relevancia radica precisamente en mantener dentro de ciertos parámetros favorables para la organización factores como: la satisfacción del personal, el clima laboral, la calidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos con los trabajadores, que fueron especificados en el contrato colectivo de trabajo.

Cuando no se administran estas relaciones laborales, pueden generarse problemas de comunicación, confianza, lealtad e integración que repercutan en aumentos en los costos de operación, pérdida de competitividad, manifestaciones de insatisfacción, adopción de actitudes negativas, conflictos y en casos extremos huelgas.

Tanto las relaciones obrero - patronales, como los conflictos derivados de la falta de administración de éstas; han evolucionado a través del tiempo, por ello últimamente en México, las huelgas son más pacíficas, gracias a los siguientes tres factores: el primero, a la intervención del estado como moderador; el segundo, la presencia de una legislación, que antaño no existía y tercero, a la madurez que con la experiencia han ido adquiriendo los protagonistas de estas relaciones.

Estos factores han reducido y eliminado los componentes irracionales y reacciones extremas que en el pasado acompañaban este tipo de conflictos.

La ruptura en la comunicación, la pérdida de la confianza, lealtad e integración entre los representantes de la empresa y de los trabajadores se advierten ahora, como indicadores del desinterés por cumplir con las obligaciones contraídas en el contrato colectivo de trabajo; lo cual es una condición suficiente, para que se activen los mecanismos legales y administrativos correspondientes para fijar las responsabilidades y sanciones a que den lugar, las violaciones al marco legal en que haya incurrido el infractor.

La tecnología administrativa, es una herramienta de vital importancia, además de ser el marco que establece las funciones básicas que deberán realizar los gestores del capital humano. A este respecto Grados (2002), comenta que son precisamente las etapas que integran el proceso administrativo, las que marcan el espacio de interacción entre lo teórico y lo científico; lo práctico y lo empírico permitiendo definir lo que es y lo que debe ser, con relación a la gestión de las relaciones obrero - patronales.

Las Relaciones Obrero - Patronales

Es difícil enunciar un concepto concreto de las relaciones obrero - patronales con el cual todos los especialistas estén de acuerdo, por ello, se decidió rescatar sus principales características, en opinión de distintos autores, las cuales se citan a continuación:

Las relaciones obrero - patronales son:

Un conjunto de interrelaciones que se establecen entre un grupo de personas que pertenecen a una organización, que tienen roles, jerarquías, actividades y responsabilidades definidas; que se limitan a los vínculos de trabajo, que están regidas por un convenio explícito, conocido en mayor o menor grado por las distintas partes (Contrato Colectivo de Trabajo, Delan, 2007); y están normadas por un marco legal (Ley Federal del Trabajo, Trueba, 2008); que centran su poder en los representantes de la organización (Empresa: supervisores, jefes de área, turno y departamento, entre otros), y en los representantes de los trabajadores (sindicato: secretario general, secretario de conflictos y delegados), según De La Torre (1994), Müller de la Lama (2005), Bailón (2005) y Arias (2006).

Rodríguez (2007), prefiere emplear el término relaciones con los empleados, para referirse al conjunto

de comunicaciones que la empresa establece con su personal, tanto en forma individual como colectiva; éstos pueden referirse a distintos aspectos vinculados con su empleo, ya sean éstos: laborales, económicos, sociales o jurídicos.

Complejidad de las Relaciones Obrero – Patronales

Las relaciones obrero – patronales, son más difíciles de administrar que otras de las funciones de la GCH, debido a que las interrelaciones entre los trabajadores, su sindicato y los representantes de la empresa, ocurren en todas las áreas de la empresa y no se concretan a los límites físicos que ocupa recursos humanos, cuyo horario cubre 16 horas diarias -dos turnos-, mientras que el personal sindicalizado y sus jefes inmediatos laboran las 24 horas, -los tres turnos-.

Esto quiere decir, que por cuestiones de espacio y tiempo los responsables de la administración de las relaciones obrero – patronales, no están presentes en la gran mayoría de las interrelaciones con los trabajadores; por ello, la mejor forma de garantizar que la comunicación y las relaciones de trabajo se desarrollen dentro del marco legal es la formación integral de: supervisores, jefes de área, turno y departamento; así como el evitar el surgimiento de inconfor-

midades, abusos, arbitrariedades y conflictos entre el personal sindicalizado.

La complejidad de las relaciones obrero - patronales está determinada por las siguientes características de los trabajadores: niveles de educación, motivación, satisfacción, condiciones familiares, necesidades económicas, intereses, expectativas, objetivos, antigüedad, oportunidades, jerarquías y roles, así como: los objetivos y filosofía del sindicato y de la empresa; además de los intereses particulares de los integrantes de ambos grupos de representantes.

Relevancia de las Relaciones Obrero – Patronales

La importancia de las relaciones obrero - patronales, radica en la influencia que éstas tienen en: la generación de conflictos, el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores, la conciliación de objetivos empresa – sindicato, la formación de juicios, creencias, actitudes y valores; así como el logro de las metas.

Para Arias (2006), es aconsejable que el programa de relaciones obrero - patronales centre sus esfuerzos en los aspectos más importantes de las mismas: el Contrato Colectivo de trabajo (C.C.T), el Reglamento Interior de Trabajo (R.I.T.) y el Programa

de Quejas y Sugerencias (P.Q.S); que contemple los siguientes elementos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

El Contrato Colectivo de Trabajo.

Es un instrumento de origen jurídico de gran apoyo para la administración de las relaciones obrero - patronales, puesto que se define como un convenio celebrado entre los representantes de los trabajadores y del patrón, dónde se especifican las condiciones deberes y obligaciones de trabajo que deberán respetarse (De La Torre, 1994, Bailón, 2005 y Arias, 2006).

El Reglamento Interior de Trabajo. Es un documento formal que apoya al supervisor en la administración de las relaciones obrero - patronales, que define las obligaciones, que deben asumir los trabajadores y el patrón (Delan, 2007).

Sistema de Quejas y Sugerencias. El sistema de quejas es un programa de comunicación ascendente que tiene como propósitos primero, abrir un medio de comunicación que facilite a los trabajadores expresar las desavenencias con los compañeros, supervisores o jefes inmediatos, así como manifestar las inconformidades con sus pagos, algún servicio o prestaciones que contractualmente les debe otorgar la empresa.

El sistema de sugerencias tiene como propósito principal, captar el interés que manifiesta el trabajador al proponer mejoras en los métodos de trabajo, que benefician a la organización.

El éxito de un programa de quejas y sugerencias dependerá de la importancia y pertinencia de las acciones que desarrolle la dirección de la empresa, ante este tipo de indicadores; los cuales constituyen un importante medio para el diagnóstico de fuentes de insatisfacción (quejas) y de reconocimiento (sugerencias) y en consecuencia, para el mejoramiento de las relaciones laborales (Arias, 2006).

La Administración de las Relaciones Obrero – Patronales

La administración de las relaciones obrero - patronales es un área importante de la GCH y debe contemplar los cuatro elementos sustantivos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control (Delan, 2007 y Robbins, 2008).

a) La Planeación de las Relaciones Obrero – Patronales

La planeación de las relaciones obrero - patronales debe partir de los resultados de un estudio diagnóstico y contemplar los siguientes aspectos:

misión, visión, valores, metas, objetivos, estrategias, acciones y políticas.

El plan de relaciones obrero – patronales, se diseña a partir de las metas generales que pretende alcanzar la empresa, que sirven de base para la elaboración de los planes de cada una de las áreas sustantivas de la organización, -gerencias de producción, finanzas, comercial y de gestión del capital humano-, y es precisamente, a partir de los objetivos de esta gerencia, donde se originan el programa de trabajo y el modelo de planeación de las relaciones obrero - patronales.

El punto crítico de ésta etapa del proceso administrativo, lo constituye la óptima realización de la negociación colectiva, pues en ella, se definen los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como los criterios de organización, dirección y control.

La planeación de la negociación colectiva debe contemplar por lo menos los siguientes aspectos:

Integrar los objetivos de la empresa a los propósitos del contrato colectivo de trabajo, introducir cambios que respondan a las necesidades y expectativas de los trabajadores, involucrar a los directivos en las propuestas de negociación, revisar las estadís-

ticas por cláusula de los problemas generados y proponer alternativas de solución, así como contratos de otras empresas del ramo y competencia, para obtener información sobre: las peticiones sindicales contempladas, disponer de datos confiables sobre: índices de inflación, encuesta regional de sueldos y salarios, costo actual de la vida, tasas de desempleo, oferta y demanda de mano de obra por ocupación, así como proyecciones de ventas futuras, costo actual del contrato que termina, perfil socioeconómico del trabajador promedio, análisis cuidadoso y costeo del pliego petitorio (nuevo contrato).

Las acciones anteriores permitirán a la dirección de la empresa organizarse para la negociación colectiva, elaborar el programa de dirección y control del nuevo contrato, o bien organizarse para la huelga, si ese fuera el caso.

b) Organización de las Relaciones Obrero – Patronales

Obviamente ningún plan de desarrollo se puede ejecutar exitosamente, sin un modelo de organización que contemple la integración de un área especializada en la función, que defina las tareas, responsabilidades, tipo de autoridad y procedimientos a emplear.

Esta etapa debe considerarse por lo menos los siguientes puntos: definir objetivos económicos, administrativos y estratégicos; nombrar el equipo negociador, preparar diferentes alternativas de incrementos salariales, servicios, prestaciones y demás condiciones.

El sindicato puede recurrir a los siguientes argumentos: El costo de la vida y la canasta básica; los índices de inflación y devaluación; por su parte la empresa, dispone de los propios: el monto de las utilidades, los aumentos en los costos de producción, las presiones de la competencia, las ventas y sus planes de desarrollo.

Si durante el curso de la negociación colectiva, se advierte una marcada tendencia hacia la huelga, los directivos deberán de organizarse para enfrentar esta contingencia considerando los siguientes puntos: definir el plan de huelga, alquiler de bodegas y almacenes para trasladar los pedidos más apremiantes, para atender los compromisos con los clientes, detallar el equipo de cómputo y personal de emergencia necesario. De este modo, la empresa podrá reducir el impacto económico de la huelga y disponer de recursos para responder mejor a las nuevas propuestas del sindicato.

c) Dirección de las Relaciones Obrero – Patronales

La dirección de las relaciones obrero - patronales, es una función continua e importante, en virtud, de que debe realizarse dentro del marco legal establecido, asumiendo la responsabilidad por cumplir cabalmente con todas las obligaciones contraídas. El prestar mayor cuidado a la dirección de las relaciones obrero - patronales cotidianas recae en los supervisores, los cuales deben poner especial atención en la comunicación, el respeto a los procedimientos legales y administrativos, así como en la motivación del personal.

La administración del Contrato Colectivo de Trabajo “C.C.T.” y del Reglamento Interior de Trabajo “R.I.T.”, el adecuado manejo de: la Ley Federal del Trabajo “L.F.T.” y atención de Quejas y Sugerencias, son factores a considerar dentro del programa de dirección de las relaciones obrero – patronales; así como el desarrollo de competencias para las tareas de supervisión; que además son parte de la formación integral de los supervisores.

d) Control de las Relaciones Obrero – Patronales

El control de las relaciones obrero – patronales es una función estratégica

permanente, que tiene como propósito recabar sistemáticamente información confiable, para determinar el grado en que se han alcanzado las metas propuestas en el plan, identificación de desviaciones y poner en práctica, en tiempo y forma, medidas correctivas.

La evaluación periódica de indicadores de confianza, lealtad, integración; así como el análisis de la filosofía: misión, visión, metas, objetivos, programas de trabajo y análisis de quejas, sugerencias, número y naturaleza de los conflictos, son de gran ayuda para la elaboración del modelo de relaciones obrero - patronales actual de la empresa y al mismo tiempo el punto de partida para el programa de mejora continua de esta importante función.

Modelos de Relaciones Obrero - Patronales

Un modelo de relaciones obrero - patronales, es la representación esquemática de la calidad de relación de trabajo que existe entre patrón, trabajadores y sindicato en un momento dado, con el fin de diagnosticar e identificar el clima de trabajo en una empresa. Müller de la Lama (2005), describe los siguientes modelos clásicos:

1. **Modelo de sindicato fuerte con objetivos opuestos** (radical o rojo).- Recibe este nombre porque

los trabajadores manifiestan notablemente mayores niveles de confianza, lealtad e integración hacia los representantes sindicales y muy bajos hacia los representantes de la empresa, entre los integrantes de ambas representaciones hay muy poca comunicación, existen conflictos y sus objetivos y filosofía son opuestos, el dominio en las relaciones lo tiene el sindicato.

2. Modelo de sindicato fuerte con objetivos afines (azul). - En este tipo de modelo, el sindicato es muy fuerte ante los trabajadores y la dirección; pero comparte ciertos objetivos con los representantes de la empresa y sus filosofías son coincidentes entre sí; en este tipo de modelos, la empresa al no tener ascendencia, ni liderazgo, ante los trabajadores debe utilizar la fuerza del sindicato, con las consecuencias que ello implica. Este modelo, es muy común en el sector público en México.

3. Modelo de no-sindicato (amarillo).- Este modelo, es común encontrarlo en las PyMES¹, debido a que es muy difícil mantenerlo en organizaciones de mayor tamaño, en ellos, la dirección de la empresa se esfuerza por satisfacer todas las expectativas y necesidades de los trabajadores, al tiempo que acepta el riesgo que ello representa; ya que la falta de un sindicato atrae agitadores, integrantes de sindicatos perversos, cuyos objetivos no son los de defender, ni representar

los intereses de los agremiados, sino los de apoderarse del control de las relaciones obrero – patronales, para obtener beneficios económicos.

4. Modelo de dirección fuerte que controla al sindicato (blanco).- Los trabajadores manifiestan notablemente mayores niveles de confianza, lealtad e integración hacia los representantes de la empresa y muy bajos hacia los representantes del sindicato, las relaciones entre los integrantes de ambas representaciones son buenas, hay confianza, lealtad, integración y comunicación, sus objetivos y filosofía son afines, lo que permite elaborar programas de trabajo conjuntos, que realmente beneficien a los trabajadores.

5. Modelo ideal (verde).- Este tipo de modelo, es de naturaleza teórica, pues en la realidad es muy difícil lograr y mantener los altos niveles de confianza, lealtad e integración y comunicación, que lo caracterizan.

Autores como Müller de la Lama (2005), proponen una simbología para la elaboración esquemática del modelo de relaciones obrero - patronales la cual consiste en emplear:

Un rectángulo para representar a cada una de los elementos clave “Dirección, Sindicato y Trabajadores”.



Líneas para unir los rectángulos con los siguientes criterios:

Una línea discontinua para representar una relación muy débil (- - - -).

Una línea continua para representar una relación débil ().

Dos líneas continuas para representar una relación fuerte (=====).

Tres líneas continuas para representar relación muy fuerte ().

Un círculo para representar los objetivos de la Dirección y uno para los objetivos del Sindicato con las siguientes variantes:

Círculos paralelos (con flechas paralelas) indican objetivos independientes entre dirección y sindicato.

Círculos paralelos (con flechas divergentes) indican objetivos opuestos entre dirección y sindicato.

Círculos traslapados indican objetivos comunes entre dirección y sindicato.

Con los símbolos anteriores se construye el modelo de relaciones obrero – patronales, que permite representar los resultados del estudio diagnóstico y posteriormente el nuevo modelo que se obtiene del programa desarrollado.

Descripción de la empresa en donde se realizó la investigación

El estudio se llevó a cabo en la empresa “Productos y Envases Plásticos para Cosméticos” ubicada en la región del Bajío, México; la cual se originó como una extensión de la empresa más importante del grupo, localizada en la Capital República Mexicana. Su producción está orientada a satisfacer las necesidades del mercado local, nacional e internacional en un 5,75 y 20% respectivamente. Durante el tiempo que duró el estudio, este centro de trabajo mantuvo un promedio aproximado de 390 trabajadores sindicalizados de base; 83 empleados y 12 directivos. El personal sindicalizado observaba una escolaridad y una antigüedad 11 y 16 años respectivamente.

La matriz de la empresa, inició sus actividades hace 45 años en la ciudad Capital; motivada por la problemática con el sindicato, que siempre ha preocupado a la alta gerencia, por los constantes reclamos, conflictos y comportamientos beligerantes; ante ello, los altos directivos, establecieron una estrategia de desarrollo consistente en la apertura de una nueva empresa; en la cual, se fabricarían las nuevas líneas de productos, con la finalidad de integrar a ella, personal administrativo y operativo de provincia, con una cultura laboral diferente, que facilitara su operación libre de los condicionamientos y de las excesivas demandas que les representaba el sindicato de la empresa de la ciudad Capital.

La dirección se mostraba preocupada por el poder logrado por los líderes sindicales, y las argucias que empleaban para interferir con los planes de desarrollo de la empresa, las actitudes y comportamientos de: apatía, conformismo y desinterés que mostraba un porcentaje considerable de los trabajadores; daños, que se reflejaban en el estancamiento en las metas y costos de producción.

No obstante la problemática interna que enfrentaba la empresa, se le presentó la oportunidad de atender las demandas de sus clientes con sus tradicionales y nuevos productos, lo

que requería de una mayor infraestructura.

Planteamiento del problema

En la empresa, “Productos y Envases Plásticos para Cosméticos”, localizada en la región del Bajío, existe una gerencia responsable de los recursos humanos, dentro de la cual se ubica, un departamento al que se encuentran adscritas cinco personas cuyas actividades y responsabilidades tienen como propósito la administración del personal, función dentro del cual quedan incluidas las relaciones obrero – patronales. No obstante, que en la opinión de los gerentes de planta y de las diferentes áreas operativas, tanto los encargados, como la gestión del personal, cumplen cabalmente con las expectativas y propósitos establecidos; a pesar de que en la organización, se presentan situaciones que dificultan el logro de objetivos sustantivos, específicamente los que impactan los costos y metas de producción.

Al iniciar sus operaciones la empresa del Bajío, tuvo que trasladar personal experimentado de la Capital de la República, para que apoyara en diferentes actividades de capacitación, monitoreo de tareas sustantivas y supervisión. Acciones que facilitaron la integración del nuevo personal al logro de las metas de producción, a

un costo menor al de la empresa de la Capital.

Los resultados obtenidos animaron a los altos directivos, a trasladar de la planta ubicada en la ciudad Capital; a más personal a la empresa de la región del Bajío, con el propósito de reubicar otras líneas de producción, y de aprovechar los bajos costos que esto representaba.

Después de los 15 meses de concluida esta operación, se empezó a observar un estancamiento en las metas de producción y luego aumentos en sus costos. Fue hasta entonces, que la gerencia de personal se dio cuenta que algo andaba mal en las relaciones obrero - patronales, ya que la nueva representación sindical de la planta Bajío, estaba integrada en su mayoría por trabajadores que habían sido trasladados de la empresa de la Capital, y que los problemas de comportamiento del personal e indisciplina, también eran ya frecuentes en esta empresa, por lo que la efectividad de la estrategia implementada consistente en abrir una nueva planta estaba amenazada, por la falta de criterios relacionados con el la gestión de las relaciones laborales.

Preguntas de investigación

¿Cuál es el modelo de las relaciones obrero - patronales de la

empresa “Productos y Envases Plásticos para Cosméticos”?

¿Quiénes ejercen un mayor liderazgo en los trabajadores agremiados, los representantes sindicales o sus jefes inmediatos?

Objetivos

Describir cómo son las relaciones obrero - patronales entre el personal de la empresa.

Elaborar el modelo de relaciones obrero - patronales de los trabajadores de la empresa.

Identificar los elementos que integran el programa de administración de las relaciones obrero - patronales de empresa.

Identificar si son los jefes inmediatos o los representantes sindicales los que ejercen un mayor liderazgo, sobre los trabajadores agremiados.

Población

Considerando las características de la investigación, se estudiaron tres poblaciones diferentes: los integrantes de la delegación sindical, los representantes de la administración de la empresa (jefes de área, turno y supervisores) y los trabajadores agremiados; quedando finalmente integrada la población de la siguiente

forma: ocho representantes sindicales, 24 jefes de área, turno y supervisores y 78 trabajadores agremiados.

Instrumentos utilizados

Los instrumentos empleados para recabar la información del estudio se describen a continuación:

Entrevistas estructuradas, éstas fueron dirigidas a los representantes sindicales y patronales.

La guía de la entrevista quedó integrada por 25 preguntas, cuyos propósitos fueron conocer la filosofía, los objetivos y los respectivos programas de trabajo; así como aspectos referentes a los derechos y obligaciones contenidos en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente.

Escala para medir las actitudes de los trabajadores agremiados, ésta se aplicó a los integrantes de la delegación sindical y los jefes inmediatos; con relación a los siguientes cuatro factores: comunicación, confianza, lealtad, integración y aceptación del liderazgo.

Esta escala tipo Likert, de cinco puntos, que se elaboró específicamente para este estudio y su versión definitiva quedó integrada por 60 aseveraciones. La propuesta inicial fue sometida a un análisis de reactivos y posteriormente se calculó el coeficiente

“Alpha de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.74.

Cuestionario para evaluar los conocimientos sobre: aspectos básicos de la Ley Federal de Trabajo, el Contrato Colectivo y Reglamento Interior de Trabajo de la empresa. Este se aplicó a los jefes inmediatos (responsables de área, turno y supervisores) y representantes sindicales, así como la revisión de los respectivos programas de trabajo.

Resultados

Resultados de las entrevistas y análisis de programas de trabajo

Los resultados de las entrevistas fueron:

En la estructura orgánica, no existe un área organizativa especializada en la administración de las relaciones obrero - patronales, ni una persona responsable como tal de las mismas.

Las funciones que se desarrollan directamente vinculadas a las relaciones obrero - patronales son: contratación, recepción, revisión del pliego petitorio, negociación y firma del contrato colectivo de trabajo; y en ellas, intervienen los gerentes de planta, del área de personal, el asesor legal y otros funcionarios de nivel central; apoyándose en la información

que proporcionan los responsables de sueldos, salarios y trabajo social.

No existe un programa –formal, explícito y exclusivo- de administración de las relaciones obrero - patronales, que contemple las funciones básicas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Las únicas actividades que se realizan se describen a continuación:

Planeación.- La propuesta del contrato colectivo de trabajo, es resultado de una serie de reuniones en las cuales se analizan las condiciones demandadas por el sindicato a través del pliego petitorio, las políticas y criterios dictados por la alta dirección de la empresa, y se llevan a cabo en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad Capital y el personal de la empresa del Bajío se limita a la preparación de información y reportes, así como el estudio del plan definido para la negociación y firma del nuevo contrato.

Con relación a la organización, la gerencia de personal bajo la supervisión directa del gerente de planta, realiza diferentes reuniones con los representantes sindicales para conjuntar las ideas y programas de trabajo que integrarán el calendario de festejos en los cuales se incluyen los siguientes días: 30 de abril, día del niño; 10 de mayo, día de la madre; 12 de diciembre, día que en

México se celebra la aparición de la virgen de Guadalupe. Fecha que tradicionalmente en empresas del país, se entregan los reconocimientos por diversos motivos como puntualidad, asistencia y seguridad.

Por otro lado, también se organizan las reuniones con la delegación sindical, para tratar asuntos relacionados con: quejas, servicios y prestaciones.

No se cuenta con criterios explícitos, políticas, ni procedimientos que orienten las acciones de los supervisores para el manejo adecuado del comportamiento de los trabajadores al margen del marco legal, o de situaciones conflictivas entre subordinados y jefes.

La dirección de las relaciones obrero - patronales queda bajo la responsabilidad de los encargados de área; sin mayor involucramiento de los representantes de la gerencia de personal, los cuales sólo intervienen cuando se generan problemas; sin estar éstos preparados para darles solución.

Los jefes inmediatos deben enfrentar la problemática de las relaciones obrero - patronales basándose en su experiencia y estilo personal, pues se carece de estrategias y mecanismos definidos por la gerencia de la GCH.

El control de las relaciones obrero – patronales, no ha interesado a la gerencia de la GCH, debido a ello, hay pocos registros formales de los conflictos que se presentan; y esto, es resultado de la política seguida por la gerencia de planta, que en su afán de resolver los conflictos antes de que salgan de la organización y lleguen a las oficinas de conciliación y arbitraje, atiende los problemas cediendo a las demandas del sindicato y con ello, restando autoridad a los encargados; además de permitir que los trabajadores agremiados con independencia de su responsabilidad, superen los conflictos en forma ventajosa y que la autoridad de los supervisores y jefes de turno, se cuestione quedando en evidencia –haciendo el ridículo, ante los trabajadores agremiados y sus representantes sindicales-.

En la empresa no se tiene un programa de administración de quejas y sugerencias; por lo tanto, se pierden dos importantes fuentes de comunicación, que podrían aportar indicadores útiles para el mejoramiento de las relaciones obrero - patronales.

El análisis de la información proporcionada, permitió identificar que tanto la dirección de la empresa y del sindicato, tienen muy pocos puntos de coincidencia, lo que explica la existencia de objetivos paralelos entre ellos y la falta de programas conjuntos para satisfacer las

expectativas de los trabajadores y la ausencia de condiciones de cooperación entre ambas representaciones.

Los resultados de las encuestas y escalas fueron:

Los trabajadores agremiados manifiestan:

En un 78, 72, 71 y 76 %, aceptar más la autoridad, tener mayor confianza, lealtad y niveles de comunicación, respectivamente a sus líderes sindicales que a sus jefes inmediatos.

Los resultados claramente muestran que los representantes sindicales ejercen un mayor liderazgo, gozan de mayor confianza, integración, lealtad y comunicación con los trabajadores que los supervisores y jefes inmediatos.

Los supervisores y encargados de área desconocen el contenido del 46% de las cláusulas Contrato Colectivo y Reglamento Interior de Trabajo, así como algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo; entre ellos, los relacionados con las causas de rescisión de las relaciones laborales y la disciplina.

Conclusiones

La falta de un programa de administración de las relaciones obrero

- patronales, de políticas, criterios y formación de los jefes inmediatos con sus colaboradores, está creando las condiciones propicias para que los representantes sindicales, vayan tomado el liderazgo a través de mantener mejores niveles de comunicación, integración, confianza y lealtad, con sus agremiados. Por otro lado, los errores cometidos por la gerencia de planta, al dar mayor apoyo a los representantes sindicales, restándole con ello, autoridad a la gerencia de la GCH y encargados de área, e impidiéndoles actuar conforme a sus funciones como responsables de las relaciones obrero – patronales, contribuye a dar mayor poder al sindicato y a debilitar la propia estructura formal y funcional de la organización.

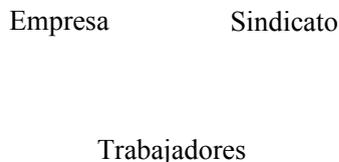
Una de las decisiones que tomó la dirección de la empresa, fue el traslado de personal de la planta de ciudad Capital a la empresa del Bajío, sin establecer ningún criterio de control fundamentado en las relaciones obrero – patronales, y con ello trasladó también el poder del sindicato y los trabajadores, sobre los representantes de la empresa por lo que su estrategia falló.

Con los resultados anteriores se construyó el modelo de relaciones obrero - patronales de la empresa del Bajío; a partir de la metodología propuesta por Müller de la Lama (2005),

el cual se presenta a continuación a modo de conclusión.

Figura No. 1

Modelo de Relaciones Laborales
de la Empresa del Bajío.



Fuente: Propia elaborada con base en los resultados del estudio en junio del 2009.

Características del modelo de relaciones laborales de la empresa del Bajío

Los círculos representan los objetivos de la dirección de la empresa y de la representación sindical.

La forma en cómo se presentan los círculos indica que los objetivos de la empresa y del sindicato son paralelos; es decir no comparten propósitos comunes.

La línea continua que une los rectángulos, que representan a la empresa y al sindicato indica que hay poca comunicación, confianza, integración y lealtad; es decir, que hay una relación débil entre ambas partes.

La línea continua que une los rectángulos, que representan a la empresa y a los trabajadores indica que hay poca comunicación, confianza, integración y lealtad entre ellos; es decir, hay una relación débil.

Las tres líneas continuas que unen los rectángulos, que representan al sindicato y a los trabajadores indican que hay mucha comunicación, confianza, integración y lealtad entre los trabajadores y sus representantes sindicales; es decir, que hay una relación muy fuerte. Lo que indica, que los representantes sindicales tienen una mayor ascendencia, liderazgo y poder de convocatoria con los trabajadores que la dirección de la empresa.

El modelo de relaciones obrero - patronales de la empresa “Productos y Envases de Plástico para Cosméticos”, por sus características, es del tipo “**sindicato fuerte con objetivos paralelos**”; dentro de la clasificación de Müller de la Lama (2005), lo que representa un riesgo para la parte patronal, pues al tener el sindicato mayor poder, que la dirección de la empresa, puede emplearlo para con-

trolar a la organización, con las repercusiones que esto representa para los inversionistas; es decir, que se convierta en una cooperativa, que se dañen sus niveles de productividad y rentabilidad, y que pueda llegar en consecuencia a la quiebra, generando la pérdida de empleo para los trabajadores y de la inversión para los empresarios.

El estudio de las relaciones obrero - patronales de la empresa “Productos y Envases de Plástico para Cosméticos”, permite resaltar la importancia que tiene para la GCH la administración de las relaciones laborales, la formación de supervisores y jefes de turno; así como, la existencia en la estructura orgánica de un área especializada en la función, la definición de políticas, procedimientos y desde luego, la planeación, organización, dirección y control en la gestión de las relaciones obrero - patronales.

Referencias bibliográficas

- ANGUIANO, RODRÍGUEZ GUILLERMO (1985). *Las Relaciones Industriales Ante la Insurgencia Sindical*. Trillas. México.
- ARIAS, GALICIA FERNANDO Y HEREDIA ESPINOZA, VÍCTOR. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. 6ª. ed Trillas. México.

- BAILÓN, VALDOVINOS ROSALÍO (2005). *Legislación Laboral*. Limusa. México.
- DELAN (2007). *Relaciones Laborales para Recursos Humanos*. Delan, Consultores. México.
- DUNNETTE, M. Y KIRCHNER (1997). *Psicología Industrial*. Trillas. México.
- GRADOS, JAIME (2002) *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción*. Manual Moderno. México.
- MÜLLER DE LA LAMA, ENRIQUE (2005). *Dirección de Relaciones obrero – patronales*. Trillas. México.
- ROBBINS, STEPHEN, P. (2008). *Supervisión*. Pearson, Prentice Hall. México.
- RODRÍGUEZ, VALENCIA JOAQUÍN (2007). *Administración moderna de personal*. Thomson. México.
- TRUEBA URBINA, ALBERTO (2008). *Ley Federal de Trabajo comentada*. Porrúa. México.
- TORRE DE LA, FRANCISCO (1994). *Introducción a la Legislación Laboral*. 2ª. Ed. Mc Graw Hill. México.