

# **LAS RELACIONES LABORALES DE COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE EMPRESA Y SINDICATO PROPICIAN UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

**Dr. José Manuel García López<sup>1</sup>**

## **Resumen**

Es el análisis de las relaciones que se presentan entre las empresas y los representantes sindicales en la búsqueda de beneficios para sus agremiados. El área responsable de administrar las relaciones laborales regularmente es la gerencia o dirección de recursos humanos, su responsabilidad directa es el propiciar las relaciones armoniosas y de cooperación de ambas partes como una estrategia para obtener el máximo de beneficios para las dos partes involucradas. También se señalan las etapas de como se han ido modificando los estilos de relaciones y negociaciones entre las empresas y los sindicatos a través del tiempo en la búsqueda de sus propias metas y las de la organización para la cual laboran.

## **Abstract**

This is an analysis of the relations that are carried out among the enterprises and the Unions leaders in order to obtain benefits for their workers. The executive responsible of managing the workers relationships is frequently the human resources Director or Manager; its responsibility is to foster the harmonic and cooperative relationships from both parts as a strategy to obtain the best of benefits for the two parts involved. It's also mentioned the stages of how relations and negotiations styles among the Enterprises and the Unions have been changing through the time in search of their own targets and the organization ones in which they work.

Palabras claves: relaciones laborales, sindicatos, contrato colectivo, conflicto, negociaciones, productividad, competitividad,

La tendencia en las relaciones empresas-sindicatos, es hacia la colaboración y el apoyo mutuo. Las condiciones de "guerra fría" o de conflicto abierto se han hecho menos prevalentes a medida que el racionalismo y la negociación de toma y daca han venido reemplazando al emocionalismo y a las presiones económicas abiertas como la base para lograr acuerdos en las negociaciones. Los empresarios empiezan a reconocer que es más productivo negociar un buen contrato colectivo de trabajo que pelear constantemente con la clase trabajadora y que esto facilita que se pueda contar con un sólido programa de recursos humanos que apoye la productividad y competitividad y que ello se traduzca en rentabilidad para el negocio. También han aprendido, algunos desde luego, no todos, porque no se puede cantar victoria aún, que no es nada sano pretender destruir a un sindicato o andarse peleando toda la vida con él, o tener un ambiente antagónico al negociar el contrato colectivo de trabajo.

En el mismo contrato que se firma entre ambas partes, se establecen algunas cláusulas de apoyo mutuo, por ejemplo, las deducciones de las cuotas sindicales vía nómina. La participación del sindicato para apoyar en la determinación de estándares de tiempo en algunas tareas, disminución del desperdicio, promover la seguridad, etcétera, los sindicatos pueden ayudar a solucionar algunos problemas de personal, multas y amonestaciones, así como otras medidas de acción disciplinaria, pueden apoyar mucho para evitar huelgas infundadas, pedir a su gente que no baje el estándar de desempeño o las violaciones de las reglas y políticas de la empresa. Las quejas exageradas o injustificadas también pueden ser seleccionadas y resueltas por los funcionarios del sindicato, lo cual ayudará a mantener libre el tiempo para atender las quejas fundamentadas.

En algunas empresas el sindicato apoya en forma directa y decidida a los programas de implementación de sistemas de calidad. Con el propósito de mejorar los intereses de todo empresario que deba tratar con sindicatos es necesario que desarrolle la habilidad para negociar con efectividad y para mantener

---

<sup>1</sup> José Manuel García López, Dr. en Administración de Negocios, Profesor- Investigador titular de tiempo completo en la Universidad del Istmo, campus, Ixtotec, Oaxaca, México, correo electrónico [jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx](mailto:jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx) y [josman9\\_1@hotmail.com](mailto:josman9_1@hotmail.com)

unas relaciones satisfactorias con los representantes sindicales. "Puesto que los conflictos sindicatos-gerenciales son los que normalmente atraen la atención del público, es fácil ignorar el hecho de que la mayoría de las relaciones entre el sindicato y la gerencia son pacíficas,....tales relaciones no se generan espontáneamente, sino que han sido ejercidos por los representantes de ambas partes. Si bien los representantes con tales aptitudes pueden ser capaces de dirigir una negociación difícil, también son capaces de entender la posición y los problemas de la parte contraria y evitar demandas no objetivas y un antagonismo innecesario. También es más fácil que logren un contrato claro y entendible y menos probable a que esté sujeto a disputas y conflictos en el curso de su administración"...(Chruden y Sherman Jr., 1999:435)

De lo anterior se puede deducir que el inicio de una actitud de conflicto entre empresa y sindicato es que no se solucionen las quejas y problemas planteados, pero hay que considerar que la actitud que debe tener la empresa es estar atenta a este tipo de planteamiento y dar soluciones inmediatas, pero también hay que tener en cuenta, que en todo conflicto, aún el que gana pierde, por lo que es recomendable trabajar bajo la base de la confianza mutua, evitar los esquemas y las actitudes de hostilidad y actitudes dominantes o de rechazo recíproco, de ser así, la empresa experimentará un bajo nivel de desempeño y que se irá deteriorando hasta ocasionar mayor daño a la empresa.

El departamento de recursos humanos debe evitar a toda costa que se generen relaciones conflictivas entre las gerencias y el sindicato, por lo que debe ser promotor de las relaciones cordiales entre ambas partes. Es de notar, que las buenas relaciones no se darán por sí solas, si ambas partes no están convencidas que es conveniente tener este tipo de relaciones de trabajo. "El fenómeno de la cooperación no es un producto espontáneo de una circunstancia providencial y mucho menos surge como por ensalmo en condiciones de extrema tirantez. Los especialistas en recursos humanos deben alentar esa cooperación, y en el curso de su labor deben enfrentar obstáculos de importancia"...(Werther Jr. y Davis, 1998:405 y 406).

Un error frecuente en los administradores de recursos humanos, es tener en mente el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización y se olvidan de los objetivos personales de los trabajadores. Para los representantes sindicales, la competitividad de la empresa y su eficiencia por lo regular es secundario, por lo común, sus objetivos primarios son dos: mejorar en todo sentido las condiciones de sus afiliados al sindicato y conservar y promover su posición dentro del movimiento gremial. Por lo que si en estas condiciones se pretende establecer un tipo de relación de ganar-ganar entre ambas partes es seguro que fracase, porque "debido a esto, un esfuerzo cooperativo que no tome en cuenta los objetivos sindicales no revestirá atractivo o interés alguno; de hecho, si un líder coopera con la empresa en estas circunstancias, puede enfrentar graves resistencias internas o incluso generar una posición intransigente. A los ojos de los dirigentes sindicales y de muchos afiliados, el departamento de personal puede ser considerado como básicamente alineado a los intereses de la administración, y cuando exista una atmósfera mutua de desconfianza hasta la más generosas ofertas pueden verse recibidas con escepticismo y cautela extrema"...( Werther Jr. y Davis, 1998:406).

Una vez que el departamento de recursos humanos conozca y tenga presente los objetivos del sindicato estará en posición de poder estudiar la viabilidad de utilizar alguna forma que propicie la cooperación y no el antagonismo y el conflicto. "Mediante este esquema de aliento a la cooperación entre la administración y el sindicato, la administración y los especialistas en personal pueden alentar las relaciones armoniosas con el sindicato:

1. Consulta previa con los dirigentes sindicales respecto a medidas que los afecten o que afecten a los sindicalizados, para restar potencial explosivo a las posibles reacciones.
2. Interés honesto por los problemas de los sindicalizados y su bienestar, incluso en todas las áreas que excedan las obligaciones meramente legales.
3. Programas de capacitación que comuniquen en forma objetiva las condiciones del contrato colectivo, los esfuerzos por mejorar diversas áreas y las metas de desarrollo que ha fijado la organización.
4. Comités conjuntos de estudio, que permitan a administradores y sindicalizados la identificación de soluciones para los problemas comunes.
5. El apoyo a terceros, que puedan proporcionar directrices y programas para el desempeño de labores conjuntas de los sindicatos y la administración...(Werther Jr. y Davis 1998:406)

Al respecto de las anteriores recomendaciones, se puede señalar que, el consultar previamente al sindicato no necesariamente implica que se les esté pidiendo autorización para hacer lo que se pretende hacer, únicamente se le está informando de lo que la administración desea hacer y que implica involucrarlos a ellos y a sus afiliados y que esa es la razón por la que se está informando. Esto es, que

no todas las acciones tienen por qué recibir la aprobación sindical, como es obvio, pero las medidas que afectan a sus agremiados pueden provocar reacciones diferentes a las deseadas, a menos que se expliquen adecuadamente.

Se puede alentar la cooperación demostrando un honesto interés por el bienestar de los sindicalizados, pues a fin de cuentas es a través de ellos que se pueden alcanzar los objetivos como departamento, si el personal está bien, el jefe va a estar bien, si el personal está mal, el jefe va a estar mal, por lo tanto lo que el líder pueda lograr como supervisor de un grupo de trabajo será a través de ellos y esto implica que tenga un genuino interés por su gente, incluso más allá de las cuestiones legales y de trabajo.

Y esto se puede lograr “mediante la atención inmediata a las decisiones relativas al contrato colectivo de trabajo, sean éstas favorables o desfavorables a la empresa; mediante la disciplina adecuada, administrada a los miembros del departamento de personal incluso, cuando representantes de la empresa cometan irregularidades respecto a los convenios sindicales; por medio del aliento a la participación en la identificación y solución de problemas relacionados con el trabajo, con programas de comunicación en dos sentidos y por el sencillo y honesto arbitrio de tratar a los miembros del sindicato en forma limpia, íntegra y humana”...(Werther Jr. y Davis 1998:407)

No existe un solo método, infalible y siempre confiable, para promover la cooperación y el buen entendimiento que conlleven a unas excelentes relaciones entre la administración y el sindicato, como todas las situaciones son casuísticas, lo recomendable es que hay que ser situacional, esto es, que hay que manejar cada situación tal como se presente porque todas son únicas e irrepetibles por lo general, pero si todos los administradores se comprometen a que se pueda lograr un clima favorable al buen entendimiento y a la cooperación, todos saldrían ganando.

Siempre estarán las empresas preocupadas y ocupadas en la búsqueda de fórmulas o recetas efectivas para mejorar las relaciones entre ellas y el sindicato, a menos que se demuestre que alguna postura o posición por parte del sindicato le ayude a generar bienestar, satisfacción laboral y productividad sin conflictos, estará de acuerdo con ella, de lo contrario, se estará en una posición “disimulada de aceptación”, es decir, de aceptación parcial y hasta de franca oposición y se busque optar por soluciones menos radicales que puedan evitar destruir el potencial de crecimiento y dinamismo de la organización, o inclusive pongan en riesgo su existencia misma. Para evitar que suceda esto, las empresas deben evitar incurrir en el tipo de relaciones “burocráticas, ineficientes e inadecuadas...y demostrar su capacidad de crear y distribuir riqueza, de operar en forma más efectiva y competitiva, de generar elementos tangibles que contribuyan al bienestar de las personas que la integran...Por lo que en lugar de aguardar pasivamente a que surjan determinados problemas en el área de las relaciones con el sindicato, los departamentos de personal con orientación dinámica proceden a efectuar una serie de acciones de carácter positivo y...crear un ambiente favorable a la labor conjunta de organizaciones laborales y administración”...(Werther Jr. y Davis 1998:408). Esto es posible mediante la aplicación de los siguientes puntos que se señalan a continuación:

1. Implementar un sistema de diseño de puestos que permita un alto nivel de satisfacción personal a los trabajadores.
2. Desarrollar e implementar programas de trabajo que ofrezcan un máximo de oportunidades individuales para la satisfacción por el trabajo realizado.
3. Seleccionar a trabajadores calificados e idóneos para las labores idóneas, es decir mantener la dualidad puesto-persona para propiciar el gusto y disfrute por el trabajo a realizar, es decir, pagarle a las personas por hacer lo que les gusta, de esta manera harán su mejor esfuerzo.
4. Establecer estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual que permitan la satisfacción por el trabajo bien hecho y estándares alcanzados
5. Capacitar en todos los niveles para permitir al personal la obtención de su potencial de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.
6. Evaluar en forma justa y objetiva, alentando el desempeño sobresaliente mediante la motivación al logro.

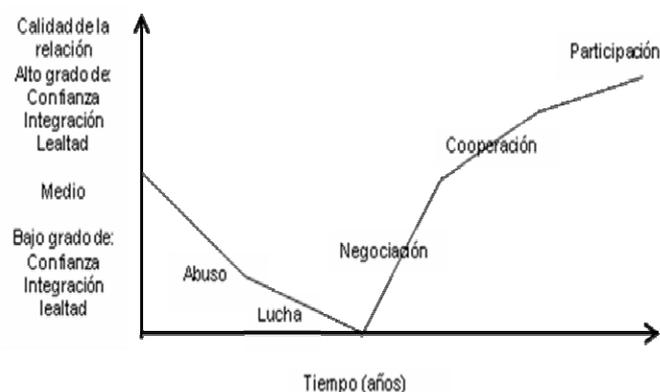
Con otras palabras, “el desafío sólo puede enfrentarse con todo el acervo de técnicas y conocimientos que la administración de personal moderna pone a disposición del especialista en recursos humanos, junto con un sincero y honesto deseo de servir tanto a la organización como a la promoción del bienestar de cada uno de sus integrantes”...(Werther Jr. y Davis 1998:409).

Con el propósito de mantener unas relaciones sólidas y armoniosas entre la administración y el sindicato, es necesario adherirse a unos principios básicos de cooperación mutua, entre los cuales se pueden mencionar algunos, que según (Mondy y Noe, 1997:491) son muy importantes:

1. Es esencial la cooperación gerencia-sindicato. La nueva relación cooperativa maximizará la productividad al hacer que los empleados y sus representantes electos participen en el proceso de toma de decisiones.
2. Deben reforzarse los incentivos a los empleados para compensar los esfuerzos de los trabajadores individuales y subrayar los vínculos entre compensación y desempeño.
3. Los trabajadores desplazados deben ser manejados de una manera más hábil. Los patrones deben sentirse estimulados a reforzar su compromiso con la seguridad de los empleados en el trabajo, y se requerirá que notifiquen con suficiente anticipación los cierres de centros de trabajo, todas las partes deben trabajar hacia la meta del reempleo y no del desempleo.
4. Deben desarrollarse mejores habilidades para el trabajo, mediante la capacitación de empleados para que compitan efectivamente en el mercado de trabajo. Para expresarlo de manera precisa, debe estimularse a los patrones para que enfoquen de una manera más sistemática sus actividades de capacitación.

Desde luego que los tiempos han cambiado y el tipo de relaciones entre empresas y sindicatos han ido evolucionando, de manera que cada vez son menos drásticas o radicales las medidas tomadas por los sindicatos, bueno al menos ya no es tan frecuente de que así sean, porque en gran medida también la parte patronal ha ido cambiando sus estilos de ejercer la autoridad por parte de sus administradores y los patrones mismos. Ni los trabajadores ni la gerencia deben obstinarse en continuar con las prácticas del pasado, porque la economía global de hoy día no tolerará ese comportamiento atrincherado y por otra parte, la clase trabajadora está más capacitada y sensibilizada de que con el conflicto ambas partes pierden y que con unas relaciones armoniosas y de dialogo abierto tienen mayores posibilidades de ganar. Muller de la Llama (1999) señala que para esto, las relaciones laborales han pasado y seguirán pasando por una serie de etapas que van desde el abuso, hasta la cooperación, tal como se puede apreciar en la figura no. 1.

Figura no. 1  
Etapas de las relaciones entre empresa y sindicato



Fuente: Muller de la Lama, 1999:150.

Como se pudo observar en la figura anterior, las etapas de las relaciones laborales, esto es, las relaciones entre la empresa y el sindicato, se desarrollan a través del tiempo en una serie de etapas, esta se presenta desde una primera etapa donde el elemento común es el abuso hacia la clase trabajadora; posteriormente se pasa a la lucha de clases; en una siguiente instancia se va hacia la negociación, que puede presentar varias etapas o estilos, que pudieran ser: Yo empresa busco siempre la manera de ganarte sindicato, yo sindicato me las ingeniaré para que si alguien tiene que ganar sea yo, hasta llegar a la negociación madura, que es la en que ambas partes buscan que ambos ganen, esto es, una actitud de ganar-ganar; posteriormente se pasa a la cooperación y finalmente a la etapa de participación.

Como se podrá dar cuenta, el mantener una relación armoniosa entre el sindicato y la administración no es nada fácil y nunca lo será, y sobre todo si no se tiene la plena convicción de querer hacerlo, quizá por

que se tenga la creencia, de que el gerente que lo acepte, piense que pierde poder y control, cuando que ninguna de las dos cosas suceden si el propósito es el mantener buenas relaciones laborales, por el contrario, cuando esto sucede, se facilita la administración del recurso humano y se obtienen mejores resultados en la productividad y competitividad de las empresas que lo logran. Lo importante es que quede claro que como administradores de recursos humanos o como líderes sindicales, se tiene una gran y enorme responsabilidad con la empresa y con la sociedad debido a que la estabilidad económica de la empresa y por ende la de los trabajadores se pone en riesgo cuando existe un conflicto laboral, en muchas de las ocasiones las posturas de ambas partes son por demostrar quién tiene más poder y control, olvidándose de sus verdaderos roles en la negociación, además de intereses particulares ocultos y utilizan la bandera de la representación sindical para ganar adeptos en la búsqueda de aspiraciones políticas o de enriquecimiento inexplicable, y sus representados pasan a segundos términos, aclaro, esto no es la regla, pero sucede con frecuencia.

Sin embargo, no tan sólo la parte sindical tiene sus desvíos, la parte patronal también lo hace, un ejemplo típico son los sindicatos autónomo y los independientes, que no están afiliados a ninguna central obrera, son verdaderos sindicatos de empresa y cuando se dice de empresa, es porque es la misma empresa quien los crea y los mantiene, ella misma administra la parte sindical y a la administración laboral, es algo así como -tú haces como que me peleas alguna prestación y yo hago como que te la niego- y entran en la típica negociación contractual, frente a la comisión revisora del contrato colectivo, etc., pero todo está ya planeado con anticipación. La actitud típica de cada lado es: -yo líder sindical tengo que hacer como que te peleo y tú administración haces como que me niegas las cosas para que los agremiados no sientan que esto está "amarrado" con anticipación, para que me reconozcan como sus representante sindical y así, tú empresa, tendrá estabilidad laboral y productividad-, quizá esta sea la menos dañina, pero al fin de cuentas es una conducta deshonesta en la que el más afectado es el trabajador, porque la empresa les da lo que quiere o cree que merecen los trabajadores, no hay una valoración justa, objetiva y honesta del trabajador, porque están por encima los intereses de la empresa.

#### Bibliografía

1. Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor, *Administración de recursos humanos par el alto desempeño*, editorial Trillas, 6ª edición, México, D. F., 2006.
2. Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., *Administración de personal*, editorial CECSA, 1ª edición, 22ª reimpresión, México, D. F., 1999.
3. Davis, Keith y Newstrom, John W., *Comportamiento humano en el trabajo*, editorial Mc Graw Hill, 10ª edición, México, D. F., 2000.
4. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de recursos humanos*, editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, D. F., 1997.
5. Muller de la Lama, Enrique, *Relaciones laborales productivas*, 4ª edición, editorial Trillas. México. D. F., 1999.
6. Werther Jr., William B. y Davis, Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, editorial Mc Graw Hill, 3ª edición, México, D. F., 1997.