

## CONTRATACIÓN COLECTIVA DE PROTECCIÓN

José Alfonso BOUZAS ORTÍZ\*

*Resumen.* El presente trabajo refiere la existencia de un mecanismo que prácticamente ha nulificado la contratación colectiva en México, denominado contratación colectiva de protección patronal. Este esquema de la responsabilidad de las autoridades, de direcciones sindicales que ponen distancia respecto de los intereses que representan y de empresarios incapaces de entrar en una franca y auténtica negociación de las condiciones de trabajo, ha repercutido a la fecha en que no exista la contratación colectiva. El estudio refiere la evolución de las teorías organizativas del trabajo hasta sus expresiones actuales como paradigmas contrarios a lo que representa el marco normativo del trabajo como expresión de derechos humanos y las consecuencias de la evolución de estas concepciones en momentos en los que el propio fenómeno de la carencia de empleo juega en contra de los que viven de la venta de su fuerza de trabajo.

### I. ESCENARIO ACTUAL

Los actores involucrados en la relación laboral son el Estado, las empresas, y al referirnos a ellas lo hacemos no sin dejar de anotar que detrás de este actor encontraremos a más de una persona, con todas las consecuencias de la pluralidad, teniendo en cuenta que las conductas de las gerencias, de los mandos medios de los inversionistas, entre otros participantes en la empresa, no son homogéneas y las diferencias que tienen repercuten de manera distinta en los trabajadores, los sindicatos, instituciones consolidadas en décadas y los propios trabajadores.

---

\* Investigador de tiempo completo en el Instituto de Investigaciones Económicas y profesor de las facultades de Derecho, Economía y Ciencias Políticas de la UNAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores ([bouzas@servidor.unam.mx](mailto:bouzas@servidor.unam.mx)).

## II. EL ESTADO

El Estado institucionalizado, al alcanzar estabilidad política y económica después de la revolución de 1910-1917, se consolida, promueve y descansa en un esquema corporativo en el que la clase trabajadora es inducida a organizarse en sindicatos que respaldan al gobierno, en tanto que es o se dice ser revolucionario y representar los intereses de las mayorías, incluyendo las que conforman la clase trabajadora. De hecho, vivimos un proceso caracterizado porque cada vez más el Estado se compromete con los intereses de los grandes capitales y en la actualidad, fase neoliberal con todo lo que ello implica, ha perdido incluso posibilidades de las mínimas formas de conciliar intereses.

Se conforma un esquema tripartita en el que el aparato de gobierno adopta el papel de árbitro en la solución de los conflictos entre el capital y el trabajo, esquema que tiene sus fundamentos en el marco normativo consolidado al aprobarse la primera Ley Federal del Trabajo (LFT) en 1931.<sup>1</sup>

En muy pocos momentos de la historia vivida en este contexto podemos encontrar que el aparato de gobierno y el propio Estado haya jugado un papel decoroso en estas funciones arbitrales de las relaciones de trabajo, y a la fecha es evidente y reiterada la conducta asumida en defensa de los intereses empresariales. Es una historia en la que se ha perdido la credibilidad en la imparcialidad y moderación de manera tan significativa que los trabajadores organizados e individualmente saben que cualquier reivindicación que intenten alcanzar enfrentará la reticencia y parcialidad de las autoridades.

Las principales políticas laborales son de control y mediatización de los trabajadores y complementariamente políticas demagógicas que hablan de soluciones, principalmente en materia de empleo y salario, que la sociedad no ve ni vive.

El proyecto de desarrollo nacional que el Estado mexicano se encuentra empecinado en llevar adelante desde el gobierno de Miguel de la Madrid has-

---

<sup>1</sup> En la Ley Federal del Trabajo de 1931 se establecieron instituciones como el registro de organizaciones sindicales por parte del gobierno, la toma de nota de los contratos colectivos y la posibilidad de que uno u otra se negaran por parte de la autoridad y en consecuencia prácticamente hacer depender las acciones de los trabajadores de la voluntad de las autoridades. Estas instituciones se recogieron en la ley de 1970 y son las vigentes y responsables de que no exista libertad y democracia en las organizaciones sindicales.

ta el presente, no contempla los intereses de las grandes mayorías y, por lo tanto, tampoco cuenta con herramientas que garanticen la satisfacción de las elementales necesidades de los que viven de trabajar, habiéndose llegado incluso a niveles de pobreza extrema que afectan a un importante número de la población. En este país existe pobreza extrema que para los efectos estadísticos quiere decir carencia de lo necesario para comer y no como excepción, sino como una regla que día con día se impone cada vez más e incrementa el porcentaje de la población que se encuentra en estas condiciones.

Se trata de un proyecto de desarrollo nacional en el que seguimos las políticas del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, en términos de las cuales se priorizan los intereses de las grandes empresas transnacionales por sobre los intereses de la mayoría de la población. Siendo éste el hecho, resulta por demás difícil esperar que el aparato de gobierno se comprometa en velar por los intereses de quienes viven de trabajar.

Particularmente, las autoridades de trabajo que tienen en sus manos dirimir las diferencias entre trabajadores y empresas, las juntas de Conciliación y Arbitraje, se han convertido en verdaderos mercados en los que se venden y compran derechos de trabajadores (por no decir trabajadores) en vez de reivindicarse, garantizando que se cumpla con lo que la ley establece. La discriminación en el trabajo tiene las más claras evidencias en un sinnúmero de expresiones que repercuten en todos los derechos de los trabajadores: salario, jornada, antigüedad y demás. La regla la entienden muy bien los presidentes de estas juntas: “conciliar es otorgarte el cincuenta por ciento de lo que la ley establece que te toca y de no aceptarlo, no olvides que yo voy a resolver”. La mayoría de los litigios se resuelven así en beneficio de las empresas, que no sólo pagan menos, sino que incluso tienen la posibilidad de no respetar el derecho a trabajar en tanto que cuentan con el mecanismo para separar a los trabajadores sin justificación y en contra de su voluntad, y después de ello, los trabajadores separados todavía deberán cubrir honorarios que se definen entre el diez y el treinta por ciento de lo que reciban.

### III. LOS SINDICATOS

Los sindicatos, que debieran ser representantes colectivos de los intereses de los trabajadores y debieran ser instancias de protección y defensa de

los derechos individuales y colectivos de las y los trabajadores, por la forma como se han desarrollado, vinculados al aparato de Estado, en su mayoría se han convertido en aparatos corporativos en manos de las direcciones sindicales y distantes de los intereses de los trabajadores. Ser dirección sindical se ha convertido en una ocupación que permite ejercer poder político y económico y conlleva el que quienes acceden a ello generen sus propios intereses, que ocupan lugares prioritarios respecto de los que representan. Reelecciones permanentes, venta de plazas, abusos alcanzados en el contexto de ser el dirigente, que atentan incluso en contra de la integridad de la persona y, lo más grave, “negociaciones” con los empresarios a espaldas de los representados son la cotidianidad, y para ello se establecen condiciones en las que los trabajadores y las trabajadoras, en vez de otorgar su voluntad de ser representados, tienen que agradecer lo que en su beneficio se realice.

Los derechos colectivos de las y los trabajadores (derecho de asociación, derecho de contratación colectiva y derecho de huelga) son inexistentes. La libertad y la democracia sindical no son una realidad, la revocación del mandato no se practica, la rendición de cuentas es una fantasía, la publicidad de los sindicatos y los contratos colectivos no existen, al grado de que los propios trabajadores ignoran cuál es su sindicato, quién es su líder y cuál es el contrato colectivo que regula su trabajo, y ello ha sido denunciado en innumerables quejas planteadas durante décadas en la OIT. No obstante, las posibilidades de nuevos liderazgos son prácticamente nulas y la reivindicación de los elementales derechos laborales por la vía colectiva se reduce cada vez más con peligrosas consecuencias derivadas de la ilegitimidad de este contexto.

En estas condiciones se han desarrollado los contratos colectivos de protección patronal, que son simulaciones contractuales a petición de los empresarios y otorgados por “sindicatos” que no responden a los intereses de los trabajadores y que perjudican, como posteriormente lo documentaremos, principalmente a trabajadores y trabajadoras jóvenes, por ser los que en condiciones de mayor vulnerabilidad se insertan en el mercado de trabajo.

#### IV. EMPRESAS

Cultura empresarial socialmente responsable es un concepto de origen empresarial, distante de una idea de concertación social, idea unilateral y en

el mejor de los casos vertical en manos del aparato de gobierno, que simplemente desde una visión caritativa enfrenta una necesidad social que en la etapa del Estado benefactor fue atendida, con aciertos y con errores, por el propio Estado, como una forma de equilibrar las variables trabajo y capital y suplir las desigualdades de fuerzas: asistencia médica, cesantía, jubilación, educación y otros requerimientos de las grandes mayorías que viven de su trabajo.

En la práctica neoliberal, y bajo la hipótesis de que el Estado es mal administrador, vive y ha vivido fenómenos de corrupción y saqueo de las instituciones que en el pasado cubrieron estas necesidades, ponerlas en manos de la iniciativa privada y hacerlas negocios rentables, y ahora la función social que en el pasado cumplía la iniciativa privada, aportando cuotas e impuestos con los que se atendía este requerimiento social, lo cumplen en México con programas caritativos como el “Teletón”, “Un kilo de ayuda” o “Redondeo”, programas que además de demagógicos tienen expresiones de discriminación con base en el estigma que se denomina pobreza.

No podemos dejar de señalar que en países desarrollados como, por ejemplo, Alemania e Inglaterra, se interpreta diferente el concepto cultura empresarial socialmente responsable, y se identifica una empresa como contraria a esta cultura en la medida en que practica o permite que al interior de la empresa se realicen conductas que atenten o defrauden derechos laborales. El punto de arranque de la cultura empresarial socialmente responsable es respetar la ley. También tenemos que explicitar que, a nivel internacional, las grandes empresas que se instalaron en México en el contexto del TLC han recibido serias censuras que en alguna medida han frenado sus conductas violatorias de derechos laborales con expresiones de evidente discriminación, pero lamentablemente, los primeros responsables de que los monopolios no respeten la legalidad laboral mexicana son los propios representantes nativos de estas grandes empresas, acostumbrados a “negociar” con los líderes la impunidad y el propio Estado, que les ofrece paraísos laborales para que se vengán a instalar y, por lo tanto, los derechos humanos son depredados como nunca lo habían sido.

Si a lo anterior sumamos los efectos de las nuevas formas de organización del trabajo, a los que hacemos referencia páginas posteriores, que se ejercitan a nivel internacional en el contexto del desempleo y que no habría

por qué suponer que en nuestro país no se intenten imponer, máxime que se cuenta con las opciones que da la contratación colectiva de protección patronal (CCPP), el escenario es trágico para las relaciones laborales.

## V. LOS TRABAJADORES

Los trabajadores mexicanos, hoy como nunca, evidencian que carecen de tradición organizativa y de lucha, o la perdieron en el escenario histórico corporativo sindical. El individualismo, con expresiones incluso de traición, campea prácticamente en todos los escenarios laborales. El desencanto respecto de lo que pueden representar sus organizaciones colectivas auténticas es evidente; el contrato colectivo de trabajo ha perdido interés para ellos y son conscientes, en el mejor de los casos, de que se trata de una simulación contractual entre un sindicato y su empleador que perjudica sus derechos. La convicción respecto de que una cosa es lo que la LFT establece y otra muy diferente es la realidad laboral, está legitimada y sobre todo en las y los jóvenes ha desaparecido la conciencia de clase, la solidaridad laboral y la búsqueda de un futuro mejor en el trabajo.

## VI. ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

Las teorías organizacionales del trabajo (se denomina así a las reflexiones teóricas de fundamento administrativista, con cierto grado de influencia de la psicología laboral y en menor medida de la medicina del trabajo) han hecho formulaciones desde siglos atrás que privilegian la productividad de la empresa por sobre el valor humano e incluso la vida.

Alternativamente a la regulación jurídica tutelar del trabajo se desarrollan visiones administrativistas del trabajo, escuelas que parten de ignorar los límites legales, se fincan en el mercado de trabajo y hacen del progreso empresarial un objetivo con independencia de los costos humanos. Nos permitimos sostener que todas las teorías organizacionales han partido de atentar en contra de la integridad humana a partir del estigma que implica ser trabajador y bajo el presupuesto de incrementar la productividad incurriendo, prácticamente todas, en hacerlo mediante afectación a la persona.

El tema de la organización del trabajo es un tema sobre el que desde el siglo XIX se discute. F. W. Taylor<sup>2</sup> sostenía desde finales del siglo XIX que la organización científica del trabajo era viable, que era posible reducir las pérdidas de tiempo, dinero, materiales y otras pérdidas que se daban en el proceso productivo y que la administración científica del trabajo debía:

- a) Realizar un estudio científico del trabajo que definiera los procesos operativos y estableciera la óptima producción alcanzable por un trabajador en condiciones óptimas.
- b) Con base en lo anterior, seleccionar y entrenar al trabajador.
- c) Establecer la cooperación entre trabajadores y empresarios, ya que los resultados dependen de ambos.

La idea de científicidad de la organización del trabajo es profundamente cuantitativa y ello sería razón suficiente para cuestionarla. Pero, además, la idea de prosperidad se encuentra fundada en productividad empresarial y aun en la hipótesis de que el ingenioso pensador comentado intentó resolver problemas como desempleo, bajos salarios, límites de la jornada, desgaste humano por o como consecuencia del trabajo y otros del mismo tenor. A inicios del siglo XXI una de las pandemias más graves que la humanidad padece se llama desempleo y bajos salarios.

Nos dirá Taylor: el problema que se presenta en la administración del trabajo es obtener de cada trabajador (el autor hablaba de obreros) la mejor iniciativa, su trabajo óptimo, su buena voluntad y su ingeniosidad. La administración del trabajo recopilará los métodos tradicionales de trabajo, los clasificará y tabulará y de ello deducirá reglas, leyes y fórmulas para construir la administración científica del trabajo.

No es propiamente el autor comentado el que comete la conducta que vulnera derechos e ignora personas y capacidades. Cuando habla de expropiar el saber hacer, tan solo identifica la realidad; es el sistema mismo el que requiere disociar al trabajador del producto del trabajo y ésta es una regla del sistema de producción capitalista de carácter fatal; el tránsito del feuda-

---

<sup>2</sup> Taylor, Frederick Winslow, *Principios de la administración científica*, Madrid, El Ateneo Editorial, 1984.

lismo al capitalismo le arrebató al artesano su “saber hacer” y lo puso en manos del empresario, al igual que en el tránsito del esclavismo al feudalismo, fue necesario darle la libertad al hombre; con anterioridad era un bien propiedad del patricio, con la finalidad de someterlo al señor feudal, con importantes diferencias de subordinación y de discriminación, por ejemplo la pernada. ¿Privilegio o sometimiento?

Seguirá la lógica de Taylor, Henry Ford, quien en el escenario que deja la Primera Guerra Mundial dará una vuelta a la tuerca de la intensificación del trabajo, mediante el establecimiento de la cadena de producción. Economía de mano de obra, de manutención y regulación autoritaria de la cadena de trabajo, para después incorporar la pieza principal al transportador y hacerlo pasar delante de cada hombre que fija otra pieza, y al final del transportador se encuentra armado el producto. Este proceso transformará la producción en serie en producción en masa y con ello establecerá nuevas reglas de productividad y de producción.<sup>3</sup>

La diferencia entre Taylor y Henry Ford consistió principalmente en que el primero entendió el trabajo como algo dado, e investigó la manera de mejorar la eficiencia del trabajador, y el segundo transformó el modo de realizar el trabajo; sin embargo, las técnicas de la organización científica del trabajo fueron decisivas para la puesta en marcha de lo que se conoce como “fordismo”. El fordismo se desarrolló en el siglo XX, desde finales de la década de los años treinta hasta principios de los años setenta; el sistema combinaba los controles de tiempos y movimientos, la estandarización de las herramientas, maquinaria y condiciones de trabajo, la división del trabajo y la separación de la dirección de la ejecución.

Con el *five dollars day* se instaura mediante el control del gasto del salario una influencia en las condiciones de existencia de la población obrera. Los obreros a los que se les concedería tendrían que ser varones, mayores de 21 años, y que llevaran trabajando en la fábrica por lo menos seis meses; además que cumplieran con una serie de normas relativas a la conducta dentro y fuera de la empresa, como una moral intachable, limpieza y reserva, prohibición del juego, el tabaco, el alcohol y frecuentar los bares.

---

<sup>3</sup> Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, fordismo y la producción en masa*, 4a. ed., México, Siglo XXI Editores, 1989.

Para la década de los años cincuenta se experimentan nuevos cambios en la organización del trabajo, cambios que entonces se llevarán a cabo en Japón y fueron denominados como el toyotismo.

El principio tiene origen en un mecanismo preventivo de las fallas en las máquinas y posteriormente es aplicado en la organización que concierne a la ejecución del trabajo humano, procedimiento denominado de “autoactivación”, con el afán de evitar los desperdicios y las fallas en el trabajo humano. Se desarrolla a partir de la “linealización” de la producción y de una concepción de la organización del trabajo en torno a puestos polivalentes.

Los resultados, a diferencia del teylorismo-fordismo, fueron la des-especialización del trabajador para convertirlo en multifuncional. La lógica es inversa a la de las primeras escuelas que apostaban a la especialización como forma de mayor eficiencia en el trabajo, y en este caso la apuesta es que un trabajador esté obligado a realizar todo tipo de actividades, con un capataz adecuado será más útil.

El segundo pilar del toyotismo es el “justo a tiempo”, que consiste, a decir de la escuela, en la racionalización del trabajo basada en el mayor rendimiento posible del trabajo vivo y centrada no en la repetición de las tareas, sino en su ampliación.<sup>4</sup>

Como se podrá inferir de lo que hasta ahora hemos planteado, la teoría organizacional del trabajo, con argumentos cuantitativistas, cuestiona la teoría del derecho del trabajo, poniendo en entredicho la viabilidad de alcanzar los objetivos establecidos por la primera y a la vez garantizar la satisfacción de los derechos establecidos por la segunda, y ello se evidenciará con expresiones diferenciadoras de trabajadores y trabajos iguales.

Hemos planteado sólo unas someras referencias a la historia de la organización del trabajo, con la finalidad de contextualizar el presente, permitiendo al lector que comprenda los alcances e implicaciones en materia de discriminación que las formulaciones actuales tienen.

Los teóricos organizacionales actuales,<sup>5</sup> en su mayoría de *Harvard Business School*, intentan, al igual que sus predecesores, establecer aquellas condiciones que hagan más competitivas a las empresas modernas, y en esta tarea

---

<sup>4</sup> Coriat, Benjamín, *Pensar al revés*, Madrid, Siglo XXI Editores, 1992.

<sup>5</sup> Bateman, Thomas, *Administración: una ventaja competitiva*, México, McGraw-Hill, 2004.

parten del paradigma de la globalidad. Asumen que la empresa moderna es la empresa global, que además de tomar distancia de la identidad nacional, establece las condiciones en términos de las cuales alcanza mayor rentabilidad.

Por la naturaleza de nuestro estudio debemos destacar que, entre otras cuestiones, la empresa moderna requiere a la que estima “la mejor fuerza de trabajo” en el escenario mundial. Cuando referimos la mejor fuerza de trabajo estamos pensando en bondades como pueden ser los bajos salarios, la especialización tecnológica, la eficiencia terminal del producto garantizada por razón de género, la educación tradicional y/o únicamente capacitación técnica y, por supuesto, la variable edad del trabajador y las opciones que ello abre de acuerdo con un “menú” que ofrece todo lo que en el escenario global puede buscar o pretender el empresario moderno.

Dentro de la teoría de la administración de la empresa destacan las siguientes formulaciones que referimos con la finalidad de tener en cuenta sus efectos en el trabajo que cuestionan la idea tradicional de las condiciones de trabajo, discriminando a esta parte de la población que de manera fatal se ve obligada a insertarse en la vida productiva con las reglas que se le imponen y que distan mucho de responder a las ideas de derechos humanos acuñadas a nivel internacional sobre valores como estabilidad en el empleo, límites al trabajo, garantías de remuneración.<sup>6</sup>

## 1. Outsourcing

Esta forma de organizar el trabajo comienza a imponerse al inicio de la década de los setenta. El concepto es acuñado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo parte de sus procesos productivos a proveedores como una estrategia de negocio, cuando en realidad era desentenderse de los compromisos laborales que implicaba la operación de estas empresas, haciéndolas, en consecuencia, más rentables.

La teoría organizacional sostiene que el *outsourcing* es contratar y delegar, a largo plazo, uno o más procesos no críticos a un proveedor, más especiali-

---

<sup>6</sup> Jofré, Arturo, *Enfoques gerenciales modernos*, San José, Delphi, 2001, p. 73.

zado, para conseguir una mayor efectividad; lo que no se explicita es que, finalmente, todas las operaciones realizadas para alcanzar el producto son necesarias en la producción de éste y que la discriminación de tareas delegadas responde al interés de evadir responsabilidades con los trabajadores que las realizan.

En la experiencia internacional, las funciones que se contratan por *outsourcing* son el suministro de materiales y componentes, los servicios generales, la tecnología informática, consultoría y capacitación, la logística, los sistemas financieros, los sistemas contables y el área de recursos humanos.

Preocupa la forma como se disocian fases del proceso productivo, partiendo de la hipótesis de que son secundarias, prescindibles o que se pueden ignorar. Es necesario tener presente que si esta posibilidad se le abre a la empresa moderna, es fundamentalmente por el mercado de trabajo en que nos encontramos, que oferta mucha mano de obra ante cada vez más limitados espacios de empleo y, como consecuencia, generación de posibilidades de razonar en la forma que se hace. Estamos convencidos de que la más modesta actividad que se realice en cualquier proceso productivo es fundamental para su realización, o de lo contrario, ¿qué justificación encontramos para que se lleve a efecto?

El *outsourcing* es flexibilidad en las relaciones laborales, pero cae fácilmente en la degradación del trabajo en tanto que los trabajadores que quedan fuera de la empresa no gozan de los derechos y las garantías sociales que tienen los de adentro, y en tanto que la empresa tercera, por regla, es insolvente, defrauda los derechos de los trabajadores colocados en esta condición.

El *outsourcing* posibilita reducir las cargas sociales en tanto que el que las absorbe no las paga.

El *outsourcing* evita que los trabajadores generen antigüedad dentro de la empresa de solvencia económica y de tal manera reduce los costos en perjuicio de los intereses y derechos de los trabajadores de los que se sirve.

El *outsourcing* no entra a la nómina, se contabiliza como gastos de producción y por ello permite a las empresas modernas contratar con más liberalidad trabajadores a los que les paga al día y sin responsabilidades de mediano o largo plazo y, finalmente, con esta política, sin que se haya probado que la variable trabajo es una variable prescindible en el proceso productivo.

vo, es sometida a las peores condiciones de explotación. La que se presenta sin posibilidades incluso de decir que se ve un trabajador explotado e identificar a su explotador.

Este escenario ha tenido un desarrollo particularmente peligroso para el trabajo y sobre todo el de los sectores más vulnerables, que lo son por razones como edad, género, calificación y otros semejantes. El concepto flexibilidad, que debiera ser generoso para todos los partícipes en el proceso de trabajo, se ha convertido en evidentes degradaciones del trabajo en las que se pierde la estabilidad en el empleo, la seguridad de la jornada y la certidumbre del salario, y estos saldos son los del esquema del *outsourcing*, ya que establece las condiciones óptimas para que sea un tercero el que responda de los compromisos frente al trabajador y no la empresa que se ve beneficiada del trabajo.

Este esquema de las relaciones laborales se ha impuesto en la gran empresa en perjuicio de toda la población que vive de su trabajo y está impactando de manera significativa en la población joven, que en el mundo entero tiene que asumir laborar en estas condiciones. Hoy más que nunca se hace necesario reflexionar, como parte de una política laboral, las consecuencias de ello de manera tal que los cambios en las relaciones laborales sean convenientes y respondan a beneficios para todos los que se involucran en la producción y no sólo para beneficio de la empresa; de no hacerse así, las consecuencias serán una significativa pérdida de la valoración del trabajo y desinterés de los trabajadores por involucrarse en el proceso de producción y mejorar los resultados que se alcancen.

## 2. Benchmarking (*procesos de rediseño en las organizaciones*)<sup>7</sup>

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria con la finalidad de alcanzar un desempeño excelente.

Implica identificar las prácticas administrativas que más convienen a la empresa y, sin lugar a duda, una de ellas es la intensificación del trabajo, el no pago de los tiempos muertos en el proceso productivo, retar de manera permanente al trabajador para que rebase a la competencia.

---

<sup>7</sup> Finigan, Jerome, *Guía de benchmarking empresarial*, México, Prentice Hall, 1996.

Se sostiene que el *benchmarking* demanda el trabajo en equipo pero de ninguna manera se sostiene que los logros se socialicen cuando menos en una mínima expresión.

El esquema organizacional se proyecta incluso a la competencia interna dentro de la propia empresa y resalta la virtud de aquel trabajador que supera a sus compañeros, colocándolos en una disputa salvaje con reglas semejantes a las de la selva, pero con la particularidad de que la lucha se da entre personas que tienen en común que viven del salario que reciben.

Finalmente, el *benchmarking* es un esquema de organización del trabajo carente de ética y de permanente antagonismo en el que los trabajadores son sometidos a la disputa como si ellos se vieran beneficiados con el resultado de la productividad creciente; es un escenario en el que todos, los de adentro y los de afuera, los de la región y los del globo, son enemigos a vencer y superar, estableciéndose de manera permanente nuevas metas, cambios de prácticas industriales, prioridades y objetivos que olvidan el valor humano, la expresión más salvaje de los requerimientos del neoliberalismo y la modernidad que campea en el mundo.

Los efectos, por cuanto a trabajo, sin lugar a duda son de lo más preocupante, ya que, con base en el objetivo de ser “el mejor” respecto del factor trabajo y las condiciones en que se realiza, es totalmente desestimado.

### 3. Downsizing

La palabra *downsize* fue acuñada a inicios de los años setenta en la industria automovilística estadounidense para referirse a la disminución de carros producidos por ese sector. A partir de 1982 el término empezó a ser aplicado a la reducción drástica de empleados, que es el uso genérico que se le ha dado desde entonces.

En los años noventa se empieza a dar una tendencia al adelgazamiento de las estructuras organizacionales. Con esta tendencia se da paso a la aparición de un nuevo fenómeno conocido como “reestructuración organizacional”, que se convierte en una práctica habitual en las empresas.

Las razones de estas reducciones de la planta de trabajadores son múltiples: factor competencia, nuevas estrategias y tendencias empresariales, alianzas estratégicas y fusiones de empresas, adopción de tecnologías avanzadas

que suponen ahorro del trabajo, deficiente gestión gerencial, ahorro de costos y rejuvenecimiento de la plantilla, situaciones de crisis en la empresa, situación de crisis en el sector de actividad y cambios regulativos. Trátese de mejorías o de crisis, todas las justificaciones tienen en común que parten del supuesto de que lo uno y lo otro puede ser enfrentado pagando los costos con trabajo. La lógica del proyecto manda determinación de los puestos y funciones a eliminar, fusionar o redefinir.

Los que permanecen en la empresa han vivido el despido de compañeros, amigos, jefes, etcétera, con quienes han compartido por años. En algunos casos son ellos mismos quienes han tenido que despedirlos, hecho que crea temor en los empleados y los predispone a aceptar más horas de trabajo, disminuir sus días de vacaciones o aceptar menos beneficios para mantener sus trabajos; la moral de las personas disminuye de manera considerable en la mayoría de los casos y se dan altas tasas de rotación o abandono de la empresa.

Sobre esta política empresarial, a reserva de retomar sus efectos en el estudio de caso, podemos desde ahora advertir que es una evidencia de autoritarismo, represión y desconocimiento de la naturaleza humana. Desconocimiento también del derecho al trabajo, nacional e internacional y, por último, ignorancia del papel que los trabajadores juegan en el proyecto productivo, afirmaciones que hacemos sin dejar de considerar que en algunas ocasiones la reducción de personal en una empresa puede ser necesaria, pero la experiencia del análisis que en diversos sectores hemos realizado (bancario, automotriz, educativo y comercio) nos permite sostener que una vez realizados los recortes, las empresas contratan nuevo personal pero en condiciones laborales mucho más precarias que las del despido.

#### 4. *Reingeniería*

Las corporaciones más importantes en el mundo realizan reingeniería para ahorrar, para alcanzar niveles de satisfacción de los clientes y para acelerar y hacer más flexibles todos los aspectos de sus operaciones.

Reingeniería podría definirse como la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de una organización para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio.

La reingeniería implica modificaciones como el resurgimiento de los equipos de trabajo (equipos de procesos); que el trabajo y los trabajadores se vuelven multifuncionales; una mayor importancia al enfoque del *empowerment* en la relación con los trabajadores; una educación continua para los trabajadores; medir el desempeño de las personas por los resultados que obtienen; cambio en la cultura de la organización; disminución de la supervisión hacia las personas; mayor enfoque al entrenamiento; cambio radical en las estructuras organizacionales y énfasis en el liderazgo dentro de la empresa.

Se puede definir como el rediseño del tamaño de las empresas, reestructurando las operaciones. La reestructuración se ve como un cambio importante de alguna o todas las variables estructurales de la organización (físicas, administrativas, recursos humanos, financieras y legales), de tal manera que se llegue a replantear la forma en que la empresa debe competir.

## 5. Outplacement

Los servicios de *outplacement* y transición de carrera surgen bajo la justificación de ayudar al creciente número de empleados y jefes que se enfrentan de manera crítica a los procesos de reestructuraciones como consecuencia de la aplicación de la reingeniería a que hemos hecho referencia con anterioridad.

Se crea inicialmente el servicio de transición de carrera para ejecutivos de alto nivel como servicio derivado de empresas de cazatalentos y con el tiempo se consolida la asesoría en *outplacement* a jefes y se amplía el servicio de transición de carrera a todos los niveles de empleados.

Los expertos reconocen que esta situación puede impactar psicológicamente a la persona afectada con una intensidad tan alta como la pérdida de un ser querido o un divorcio, y finalmente estamos hablando del servicio prestado por un consultor especializado dirigido a orientar a las compañías en la gestión de los planes de reestructuración y a facilitar la reorientación laboral de los profesionales que han perdido su puesto de trabajo como consecuencia de esta decisión empresarial.

La teoría administrativista empresarial sostiene que el *outplacement* no es un gabinete psicológico ni un curso rápido sobre “cómo encontrar empleo”, tampoco es una agencia de colocaciones o una bolsa de trabajo ni un

centro de reunión de buscadores de empleo y, finalmente, los prestadores de este servicio no son reclutadores de personal, por lo tanto es factible concluir que juega más como un esquema moderno de restablecer las heridas que causa la política empresarial.

Se dice que estas políticas de empresa contribuyen a disminuir el tiempo de paro o cesantía del desempleado, que son un respaldo profesional con asesoría durante todo el proceso de recolocación que implica asesoría a los directivos o ejecutivos que deben efectuar los despidos, que procura que el despido sea percibido por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad y que facilita medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral.

A nivel mundial, este tipo de agencias ha ganado un gran terreno sobre las agencias de selección de personal, y una política que siguen es que las agencias de *outplacement* suelen negarse a la propuesta de que un candidato sea quien pague la factura, entre otras razones, porque no hay una garantía absoluta de éxito.

Se sostiene también que la empresa con esta prestación logra una imagen positiva en sus relaciones laborales, logra una mejor aceptación de la indemnización final que se paga al trabajador, que satisface el compromiso ético-social, que administra los posibles sentimientos de culpa de forma positiva, que logra mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la gerencia, que logra un cambio en la percepción de la situación y finalmente un mínimo o ausencia de perturbación de la paz laboral y de la productividad.

Para los trabajadores se dice que se reduce el trauma de la separación laboral; se les ayuda a fomentar un punto de vista positivo y a canalizar las energías; se les proporciona un sistema de soporte y una dirección determinada; se les alerta a los participantes a explorar plenamente sus habilidades, intereses y alternativas de manera reflexiva; se les proporciona la idea de cierto control sobre su futuro; se acrecienta la posibilidad de encontrar un puesto gratificante y desafiante.

El diseño organizacional completo implica entonces contratar sin estabilidad en el empleo y sin prestaciones complementarias establecidas en la ley (*outsourcing*), imponer condiciones de trabajo de permanente acoso al trabajador y amenaza de separación (*downsizing* y reingeniería) y finalmente darle su “palmadita” cuando se prescinde de sus servicios (*outplacement*). Éstas son

las maravillas en las relaciones laborales que la teoría de la organización del trabajo hoy ofrece e impone al trabajador joven, en tanto le ofrece su primer empleo y, reiteramos, el mercado de trabajo lo posibilita.

En este escenario, es obligado revisar cuál es el elemento con el que se confronte la realidad.

## VII. CONTRATACIÓN COLECTIVA DE PROTECCIÓN PATRONAL (CCPP)

En México, 9 de cada 10 contratos colectivos son una simulación. La mayoría son los llamados “contratos de protección”: convenios laborales acordados, firmados y revisados al margen de los trabajadores. Los patrones escogen al sindicato que ofrece más ventajas y “paz laboral”; a cambio, los líderes reciben una jugosa ganancia. Es el modelo ideal para los empresarios y un negocio permitido por las autoridades laborales. Es una práctica extendida en todo el país: los dirigentes sindicales venden trabajo barato, inseguro, con mínimos derechos.<sup>8</sup>

Por exclusión, y tomando en cuenta la caracterización que hacemos de la contratación colectiva auténtica, podemos establecer las pautas de los CCPP.

- a) El contrato colectivo de trabajo consigna la *voluntad colectiva* de los trabajadores al servicio de un patrón, respecto de las condiciones de trabajo en las que se presta el servicio. Por lo tanto, cuando en el contrato colectivo se encuentra consignado algo distinto a la voluntad de los trabajadores, aun cuando sea en su beneficio, *no existe* contratación colectiva y podemos estar frente a un CCPP.
- b) El contrato colectivo es un documento que contiene las condiciones de trabajo que *se negocian* con el patrón por el colectivo a su servicio de manera directa o a través de una auténtica representación. Por lo tanto, sólo los trabajadores deben negociar en el contrato colectivo las condiciones en que se presta el servicio; si no son ellos quienes lo hacen, *no existe* contratación colectiva y podemos estar frente a un CCPP.

---

<sup>8</sup> Véase <http://www.paginadigital.com.ar/articulos/2005/2005prim/cartas5/sindicalismo-negocios-310305.asp>, por Jesús Ramírez Cuevas.

- c) En tanto que la contratación colectiva es el saldo de una negociación, no contiene la voluntad plena de los trabajadores, pero sí debe contener los *puntos de negociación* determinados por la mayoría del colectivo. Es la mayoría del colectivo de los trabajadores los que ceden respecto de aquello que pretendían originalmente que fueran las condiciones de trabajo en las que prestan servicios; cuando no es así, podrá ser una excelente negociación pero no es contratación colectiva y existe la probabilidad de que nos encontremos frente a un CCPP.
- d) Para que podamos hablar de que el documento contiene los puntos negociados por la mayoría del colectivo, no debe existir ningún elemento que *distorsione* la legítima expresión mayoritaria de la voluntad del colectivo. Existiendo cualquier elemento que lo ponga en duda: engaño, confusión o falta de claridad, no manifestación del colectivo, determinación tomada por la dirección sindical o cualquier otro, no estamos ante una auténtica contratación colectiva y es posible que nos encontremos frente a un CCPP.
- e) Para que no exista distorsión, el colectivo debe estar *auténticamente representado*. No puede ser portador de la voluntad del colectivo quien no es su auténtico representante por voto de la mayoría o quien deja de serlo, aun cuando no se registre el dato. En la anterior idea implicamos que la auténtica representación se encuentra sometida de manera permanente a refrendo o revocación y, por lo tanto, es inviable que existan líderes implícita o explícitamente eternos. En la hipótesis de que se presenten, es factible que nos encontremos frente a expresiones de CCPP.
- f) Para que no exista distorsión de la voluntad del colectivo, debe tener garantizado la posibilidad de expresarse la voluntad sin *ninguna presión o fiscalización*.
- g) Para que no exista distorsión, el colectivo debe tener garantías de que se le *rindan cuentas* del mandato.
- h) Para que no exista distorsión, el colectivo debe tener la posibilidad incondicional de *revocar* su representación.
- i) Como se apreciará, un elemento fundamental para la existencia de la CCPP lo encontramos en la dirección sindical. Podemos prescindir de la participación del gobierno y estar frente a expresiones de CCPP, pe-

ro no es factible que los personajes que negocian —empresario y representación de los trabajadores— estén ausentes.

*Un CCPP se caracteriza por que el patrón, aliado con el gobierno, escoge sindicato como en cualquier relación comercial de compra venta de las múltiples que realiza, asignando el contrato colectivo de trabajo como lo asigna a cualquier proveedor de servicios, es decir, seleccionando al que le preste el servicio, aun antes de que exista la relación laboral. Después, los trabajadores conocerán a su sindicato y tendrán que aceptarlo y acatar lo que, sin haber intervenido ellos, quedó como su negociación colectiva. Un contrato colectivo de protección patronal es una simulación de contratación colectiva que tiene como objetivos:*

- Proteger al patrón de la posibilidad de que los trabajadores se organicen de forma auténtica, ya que la finalidad, negociar sus condiciones de trabajo, se encuentra cercenada.
- Evitar la intervención de los trabajadores en la gestión y negociación de sus condiciones de trabajo, es decir, no hay una negociación bilateral.

Las conclusiones que podemos sacar del esquema de los CCPP son:

- a) Los CCPP se firman entre representantes sindicales y patronales sin que en el proceso de discusión y aprobación intervengan los trabajadores que están sujetos al mismo.
- b) Los CCPP son detentados por titulares no electos democráticamente por la mayoría de los trabajadores que dicen representar.
- c) Los CCPP son administrados y/o revisados sin la intervención de los trabajadores.

Es obvio que la anterior simulación cuenta con mecanismos legales y extraleales que le permiten operar sin dificultades. Entre otros tenemos:

Los CCPP, en algunos casos, son firmados sin el conocimiento de los trabajadores.

En algunos casos los trabajadores no tienen conocimiento de que cuentan con un sindicato que los represente.

Un tema que viene a contaminar la claridad en la comprensión sobre la existencia de los CCPP es la afirmación de que cuando se firma un contrato colectivo antes de que la empresa se instale, se hace para evitar que los trabajadores se vean victimados por el patrón que los contrata en lo individual y los obliga a ceder sus derechos colectivos al sindicato de su predilección. Aunado a lo anterior, el argumento de que la tasa de sindicalización ha caído en el mundo en perjuicio de los intereses que el sindicalismo representa, se concluye que es necesario preservar los mecanismos de poder sindical.

Es correcta la anterior argumentación en lo general, pero no desdibuja hechos fundamentales: los sindicatos son de los trabajadores y únicamente ellos tienen autoridad para determinar su existencia y la contratación colectiva afecta o beneficia a los trabajadores, y por lo tanto sólo ellos tienen facultad para determinar su contenido. Las anteriores ideas no son utopías, sino exigencias de la realidad democrática que no se puede alcanzar con base en buenas intenciones y pésimas conductas.

El anterior debate nos conduce de manera inevitable a preguntarnos sobre ¿quién y para qué inventó el radio de acción de los sindicatos de empresa, de establecimiento, nacionales, regionales, de industria, de oficios? El anterior es un invento del gobierno, materializado en la Ley Federal del Trabajo de 1931 y que tuvo y tiene como única finalidad el impedir que todos los trabajadores con intereses comunes se organicen con absoluta libertad y en grandes sindicatos que vean por los intereses de los trabajadores definidos por sector o rama de actividad, con independencia de quiénes son sus representantes, quienes se ven minimizados en tanto el debate es sobre los intereses de los trabajadores de un sector determinado, los de todos, los contratados y los por contratar, los de un patrón determinado y los de los demás patrones potenciales.

Una gracia del esquema de registro de organizaciones sindicales y firma de contratos colectivos y su registro es que el gobierno pone a discutir y disputar entre ellos mismos a los trabajadores afiliados a diversas organizaciones sindicales, de gremio, de empresa, de establecimiento, nacionales o locales; se matan entre ellos y finalmente el patrón tiene la posibilidad de determinar, mediando la asesoría del gobierno, cuál es la asociación sindical que representará los intereses de sus trabajadores frente a él. El esquema es

perfecto, se ha terminado con los derechos colectivos y se ha evitado futuras disputas entre trabajo y capital.

### *Evidencias de contratación colectiva de protección patronal*

Primeramente, es el caso aclarar que al referirnos a CCPP lo hacemos de manera sintética, hablando de contratos de protección, ya que en ninguna hipótesis podríamos hablar de contratos colectivos de protección de los trabajadores, pues en todo caso la referencia a éstos debiera ser como contratos reivindicatorios de derechos de los trabajadores y, por otra parte, por tratarse de una conducta típicamente delictiva, no esperemos que los CCPP se anuncien como tales (aun cuando existen casos que a ello llegan), e incluso tendremos necesidad de servirnos de indicadores indirectos que nos los evidencien, siendo el caso referir los siguientes:

- 1) Revisión física. El contrato colectivo se encuentra impreso, es de “machote” y lo utiliza la organización sindical incorporándole información básica como el nombre y domicilio de la empresa, caso en el cual nos encontramos ante una representación sindical que no promueve la participación de sus agremiados, que ha alcanzado un contrato tipo y que no tiene interés en mejorarlo, lo que presumiblemente nos habla de un contrato de protección.
- 2) Prestaciones en el piso de la LFT. Si el contrato colectivo únicamente reproduce las prestaciones que la LFT establece, es decir, renuncia a mejorarlas, que es una de las principales finalidades de la contratación colectiva, presumiblemente nos encontramos ante un contrato de protección.
- 3) En una empresa con más de un establecimiento se celebran contratos iguales con diversos sindicatos y se celebran por establecimiento. El contrato se firma por establecimiento y no por empresa, siendo el mismo contrato para todos los almacenes de la misma empresa, es decir, lo define en su contenido la empresa y lo suscriben todos los sindicatos que se reparten los almacenes, y en caso de conflictividad laboral en un establecimiento, no repercute en los otros, garantizándose absoluto y permanente control por parte de la empresa que en ninguna hi-

pótesis vivirá un conflicto de mayor dimensión a la de un establecimiento, y en esa hipótesis siempre podrá deshacerse de la organización sindical que le cree el conflicto, apoyándose en las otras organizaciones sindicales que siempre estarán anuentes a disputarle la titularidad con la anuencia del patrón.

- 4) Dirigentes sindicales de múltiples capacidades laborales. El dirigente sindical está, como dirigente sindical, en varios sindicatos de radios de acción diversos, es decir, estamos frente a un “líder sindical” profesional y por lo tanto que carece de un origen como trabajador, que ha generado sus propios intereses y que más que servir al sindicato se sirve del sindicato, caso en el cual es presumible también la existencia de un CCPP en tanto que el líder ve primero por sus intereses y para ello subordina los de sus representados.
- 5) El contrato colectivo se firma antes de que la empresa se instale. Ésta es la modalidad de los años del TLCAN: las empresas llegan invitadas por un gobierno que les ofrece un paraíso laboral y que, como forma de cumplirles, les instrumenta una firma de contrato colectivo en los términos que las políticas empresariales lo quieren, teniendo cuidado de traer a la mesa, como líder sindical, a aquel que les garantiza que así se realizará. En estas condiciones, cuando es contratado el primer trabajador, el hecho sucede habiéndole cercenado sus derechos colectivos y sin ninguna posibilidad de que los reclame, entre otras razones porque el propio mercado de trabajo juega en contra de los trabajadores, que no sólo están dispuestos a renunciar a sus derechos colectivos con tal de tener trabajo, sino incluso a derechos más elementales como pueden ser pago de tiempo extra o jubilación.
- 6) Presencia de la cláusula de exclusión por expulsión. Históricamente, la cláusula de exclusión por expulsión ha sido un expediente corporativo en perjuicio de la libertad y democracia sindical y, en el caso de los sindicatos que otorgan contratos de protección, resulta ser el blindaje ideal tanto para la empresa que solicita a la organización sindical la aplicación de esta cláusula como para el sindicato que no duda en hacerla valer contra aquellos trabajadores que pongan en duda su carácter de representantes de sus intereses.

- 7) Derecho de la empresa a contratar trabajadores. En los CCPP las empresas se reservan el derecho de contratar trabajadores con absoluta libertad, seleccionarlos, someterlos a exámenes y cuantos mecanismos de selección determinan establecer y la organización sindical sólo reclama el que, a la vez que los trabajadores firman su contrato, firmen su afiliación a la organización sindical y de esta manera quedan garantizados los intereses de ambos.
- 8) Contrato a prueba. En los CCPP de la actualidad se encuentra establecido el derecho de la empresa para contratar trabajadores a prueba, lo que, aun cuando lo prohíbe la LFT, posibilita su incorporación por medio del contrato colectivo.
- 9) Tercerización. También es factible encontrar en los actuales contratos colectivos de trabajo que la organización sindical firma contratos aceptando que actividades de las que se realizan sean prestadas por empresas de servicios.
- 10) Rotación de puestos, jornadas y establecimientos. Los modernos CCPP consignan también la polivalencia, las jornadas flexibles e incluso la posibilidad de que el trabajador sea cambiado de establecimiento, siendo finalmente estas formas de flexibilidad establecidas desde el contrato colectivo, una forma de garantizar que el trabajador pueda ser separado y obligado a renunciar ante la imposibilidad de discutir sobre las condiciones en que presta sus servicios.

En este escenario, los sindicatos tienen que cambiar o la historia los barrerá y serán otras organizaciones sociales las que vengán a cumplir el papel que, por una razón ideológica, creemos que tienen encomendada.

Los trabajadores tendrán que despertar y reclamar lo que les pertenece, su saber hacer y lo que ello implica, y en este caso no existe actor social que ocupe su lugar, y si se tardan en hacerlo, el costo será hambre.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

BATEMAN, Thomas, *Administración: una ventaja competitiva*, México, McGraw-Hill, 2004.

- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, México, McGraw-Hill, 2000.
- CORIAT, Benjamín, *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, fordismo y la producción en masa*, 4a. ed., México, Siglo XXI Editores, 1989.
- , *Pensar al revés*, Madrid, Siglo XXI Editores, 1992.
- FINNIGAN, Jerome, *Guía de benchmarking empresarial*, México, Prentice Hall, 1996.
- HELLRIEGEL, Don, *Administración*, 7a. ed., México, Thomson Editores, 1998.
- JOFRÉ, Arturo, *Enfoques gerenciales modernos*, San José, Delphi, 2001.
- ROTHERY, Brian, *Outsourcing: la subcontratación*, México, Limusa, 1997.
- TAYLOR, Frederick Winslow, *Principios de la administración científica*, Madrid, El Ateneo Editorial, 1984.
- VALDALISO, J. Ma. y LÓPEZ, S., *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2007.
- <http://www.paginadigital.com.ar/articulos/2005/2005prim/cartas5/sindicalismo-negocios-310305.asp>, por Jesús Ramírez Cuevas. 