

Reynoso Castillo, Carlos  
*Guía para una negociación colectiva*  
Trillas, 2009, México, 184 pp.

## I. ¿NEGOCIACIÓN COLECTIVA O CONTRATO COLECTIVO?

Según lo establece la Recomendación 91 sobre los Contratos Colectivos, adoptada por la Organización Internacional de Trabajo en 1951, se puede entender por negociaciones colectivas aquellas

...que se efectúan entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con objeto de llegar a un acuerdo sobre las condiciones de trabajo y de contratación. Cuando no existe una organización representativa de trabajadores, pueden intervenir en las negociaciones representantes de los trabajadores debidamente elegidos y autorizados por éstos conforme a lo dispuesto por la legislación nacional. No se considera en cambio, a estos efectos, como representante de los trabajadores a cualquier asociación de obreros instituida, dominada o subvencionada por los empleadores o cualquiera de sus agentes.

La negociación colectiva no tuvo un origen único ni uniforme. En ocasiones eran los empleadores quienes querían introducirla para sustituir las denominadas listas de precios, impuestas por los sindicatos; en otros casos eran los sindicatos, frente a la oposición de los empleadores, quienes se esforzaban por establecer un sistema de determinación de salarios, y a veces, con menos frecuencia, la iniciativa provenía de ambas partes. No obstante, la res-

ponsabilidad de la negociación colectiva recaía principalmente en los trabajadores y sus sindicatos.<sup>1</sup>

Después de la Primera Guerra Mundial se desarrolló la reglamentación de las condiciones de trabajo, teniendo como base la negociación colectiva. El mérito de haber acuñado la noción corresponde a Beatrice Webb, quien la utilizó por primera vez en 1891 en su estudio titulado “The co-operative Movement in Great Britain”. Dicha expresión se convirtió común en Estados Unidos, Gran Bretaña y otros países de habla inglesa. En 1902, el informe final de la Comisión Industrial de Estados Unidos indicaba:<sup>2</sup>

...el término negociación colectiva no se usa a menudo en el lenguaje corriente, pero está generalizado progresivamente entre empleadores y trabajadores. Dando evidentemente la idea muy exacta de la práctica seguida por empleadores y trabajadores de congregarse de vez en cuando para acordar las condiciones de trabajo.

En los países de Europa continental, la negociación colectiva tiene también una larga historia. Sin embargo, en la Europa continental, en un primer momento se hizo más hincapié en el contrato colectivo porque a los trabajadores lo que les interesaba, más que establecer un procedimiento de negociación, era obtener que el resultado fuera reconocido y aplicado como un contrato legalmente obligatorio.<sup>3</sup>

México, que ha estado marcado tanto por la influencia de la legislación europea como por las ideas sociales de la Europa continental, en su legislación laboral ha retomado la noción de contrato colectivo y no la de negociación colectiva nacida en Inglaterra.

Por lo que no extraña que en el derecho mexicano del trabajo se confunda o se usen como sinónimos las nociones de contrato colectivo y negociación colectiva, siendo que tienen objetivos completamente diferentes. Por lo que, para la literatura laboral mexicana, resulta más que oportuna la obra del doctor Carlos Reynoso Castillo, *Guía para una negociación colectiva*, la cual constituye una de las primeras obras mexicanas escritas en la materia.

---

<sup>1</sup> OIT con la colaboración de P. Windmuller, *La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado*, Ginebra, Oficina Internacional de Trabajo, 1974, p. 9.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 10.

<sup>3</sup> *Ibidem*, pp. 10 y 11.

## II. GUÍA PARA UNA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

El libro del doctor Carlos Reynoso se integra por tres partes. En ellas estudia el contexto para negociar, el proceso de negociación y ejemplifica las dos primeras partes con una tercera, que hace referencia a las características específicas de una negociación en las instituciones de educación superior.

En el primer capítulo de la primera parte el autor se pregunta qué es la negociación, para ello hace referencia al concepto de negociación, a los diversos tipos de negociación y a la negociación laboral. El segundo capítulo se refiere a las premisas de la negociación y en el tercer capítulo señala las características del marco jurídico laboral en México, tanto en el sector privado como en el sector público. Haciendo referencia al caso específico de los organismos descentralizados.

## III. ANTES DE LA NEGOCIACIÓN

En la segunda parte del libro se estudia el proceso de negociación, detallando las tres etapas de dicho proceso: antes, durante y después de la negociación.

Cuando se aborda el tema del proceso previo a la negociación, el autor señala que la preparación de la negociación es una tarea de suma importancia, tanto para el buen desarrollo de una negociación como para estar en condiciones de alcanzar acuerdos adecuados. La estrategia es diferente si se trata de una solicitud que busca celebrar por primera vez un acuerdo con el empleador o busca la revisión de acuerdos ya alcanzados.

El autor señala que la inclusión de una prestación o compromiso en un contrato colectivo o en las condiciones generales de trabajo debe considerarse como algo permanente, de ahí la necesidad de valorar su inclusión. Por la parte sindical se debe hacer un análisis previo de lo que se vaya a plantear como pliego petitorio. Mientras que el empleador debe estudiar con detenimiento las peticiones planteadas para que pueda aceptar alguna petición de la contraparte sólo para “salir del paso”, con consecuencias que no son analizadas en perspectiva. Al respecto, destacan los cuadros que incluye el autor, refiriéndose algunos de ellos al análisis de la obligación asumida y al análisis de la obligación en prospectiva.

Los autores deben saber también, antes de iniciar una negociación, hasta dónde están dispuestos a caminar, con miras a lograr acuerdos con su contraparte. Atención especial merecen los temas considerados como delicados por las partes. Además, la preparación de la negociación implica por una parte la definición del lugar de negociación, la selección de la comisión o de los interlocutores aptos para negociar, así como contar con los apoyos logísticos adecuados.

#### IV. DURANTE LA NEGOCIACIÓN

El inicio de la negociación puede tener tintes informales o formales, dependiendo del tamaño de la empresa. En la primera reunión se pueden acordar la manera en que se van a abordar los temas objeto de negociación, establecer el orden de prioridad de dichos temas, así como el modo en que se van a formalizar los acuerdos alcanzados.

Una negociación, señala el autor, puede dar lugar a que los ánimos de las partes se exalten, por lo que es fundamental erradicar tratos poco respetuosos. Al respecto se debe recordar que la buena fe es el principio fundamental de la negociación colectiva. No hay buena fe cuando el trato o el diálogo no se realizan de manera respetuosa.

El autor señala que en muchos procesos de negociación se busca en primer lugar acordar las reglas o normas que las partes se comprometen a respetar y a cumplir. Las reglas, debidamente planteadas y acordadas, son en buena medida una declaración bilateral de buena voluntad entre las partes, ya que —como lo hemos señalado— la buena fe es fundamental para el desarrollo de toda negociación. Destaca en la obra del doctor Carlos Reynoso la inclusión de un modelo de reglas de negociación.

Señala el autor que en la medida de lo posible se debe contar con un plan global de cómo y hacia dónde se desea llegar en un proceso de negociación, lo que permite un mejor desarrollo del trabajo para las partes involucradas en una negociación.

Resulta importante también contar con una estrategia para la toma de decisiones durante la negociación, por lo que resulta adecuado que las partes, previamente, reflexionen sobre la mejor manera de actuar y de tomar decisiones antes de la negociación misma.

En relación con la actitud de los sujetos durante la negociación, es importante tomar en cuenta las cualidades que debe reunir el negociador: respeto por su contraparte, buscar coincidencias, contar con una visión de largo plazo, poseer información clave de la empresa, así como valorar los argumentos de la contraparte. Se deben evitar, a su vez: la improvisación, la falta de conocimientos, la timidez, la pasividad, la agresión y la descalificación de la contraparte y de sus argumentos. Incluso, señala el autor, se debe tener atención con el lenguaje no verbal, es decir con ademanes, posturas y gestos que puedan enviar mensajes de enfado, enojo o aversión por el interlocutor.

## V. DESPUÉS DE LA NEGOCIACIÓN

El resultado de una negociación es el contrato colectivo de trabajo o las condiciones generales de trabajo. Al llegar a este punto, la negociación no termina, al contrario, las partes deben darle continuidad a la misma, vigilando el cumplimiento e implementación de lo acordado. Saber con precisión los alcances de los acuerdos asumidos, cómo, cuándo y dónde deberán cumplirse es una tarea fundamental. Señala el autor que un acuerdo diluye un conflicto, pero no darle seguimiento a dicho acuerdo es, a su vez, la mejor manera de construir un conflicto mayor en el futuro.

Para el seguimiento de lo acordado se pueden aplicar varias metodologías. Una de ellas puede ser atender a la competencia que tiene cada una de las áreas de una empresa, para la implementación de lo acordado por las partes. Otro criterio para vigilar el cumplimiento de los acuerdos puede ser clasificando lo acordado, según la importancia o prioridad de implementación.

Destaca nuevamente un cuadro del autor, en donde para vigilar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en la negociación, establece el siguiente esquema: acuerdo alcanzado, área competente, tareas por realizar, fecha para su conclusión, evaluación y observaciones.

En cualquier caso, es importante observar periódicamente el cumplimiento de los acuerdos a fin de tomar las decisiones adecuadas que eviten inconformidades. En ese sentido, el trabajo de seguimiento de los acuerdos con el sindicato es de vital importancia. Por lo que conviene contar con un esquema de monitoreo de los acuerdos derivados de una negociación para tratar de ad-

vertir las diferencias de interpretación, así como los alcances específicos de los acuerdos. Señala el autor que la utilidad de este tipo de “inversión anterior y posterior a la negociación es sin duda una mejora de las relaciones laborales y crea en la mayoría de los casos un ambiente más sano para enfrentar de mejor manera no sólo un eventual conflicto, sino el siguiente proceso de negociación colectiva”.

La tercera parte del libro se refiere al panorama laboral de las instituciones de educación superior. Destaca el estudio sobre el contorno laboral de la autonomía, así como el tema relativo a las pensiones y jubilaciones en las instituciones de educación superior.

Sin duda, la obra del doctor Carlos Reynoso Castillo constituye una aportación muy importante para la literatura laboral mexicana y particularmente para suplir la ausencia en materia de negociación colectiva, ya que es necesario dejar de lado la contratación colectiva sin negociación —en muchas ocasiones ajena a los trabajadores— por una negociación con contratación que involucre a los trabajadores, convirtiéndolos en actores reales. 

Alfredo SÁNCHEZ-CASTAÑEDA\*

---

\* Investigador en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM ([asi@servidor.unam.mx](mailto:asi@servidor.unam.mx)).