49 Productividad de los contratos colectivos de trabajo

Lic. Miguel A. Sánchez Cervantes

VICEPRESIDENTE DE RH CADBURY ADAMS, MÉXICO, CHILE Y CENTROAMÉRICA

Egresado de:
Administración de Empresas, Universidad Latinoamericana.

(2001-2007)
AEROMÉXICO
Director de RH.

(1995-2000)
PEPSICO
Director de RH.

(1986-1995)
UNIROYAL MICHELIN
Gerente de Relaciones Industriales.

Hablar de productividad en los contratos colectivos de trabajo (C.C.T), puede tener distintas ópticas. Lo que es un hecho innegable es que de ellos se desprenden circunstancias que impactan el día a día de las relaciones individuales y colectivas en la organización, así como los indicadores cuantitativos y cualitativos de sus efectos financieros y culturales.

DIAGNÓSTICO

Es menester tener la posibilidad de ligar el contenido de cada una de las cláusulas de los contratos con los diferentes impactos que pueden tener en la compañía -que van desde los administrativos y los económicos, hasta aquellos de carácter operativo.

En la minoría de los casos se pueden encontrar cláusulas cuyo impacto organizacional tenga un efecto estratégico. A continuación se presenta una ejemplificación para dar mayor entendimiento.

Administrativos: Son cláusulas que se refieren a la adecuada operación de procesos de control, cuyo único efecto se determina en horas hombre o procedimientos administrativos, donde la tecnología juega un papel fundamental. Por ejemplo, la entrega y actualización de indicadores de ausentismo, altas, bajas, descuentos de pagos o créditos personales, vacaciones, entre otros. En general, el impacto que pueden tener en la organización es bajo.

Económicos: Son aquellos beneficios del C.C.T. que, invariablemente, obligan a la empresa a otorgar una prestación de carácter financiero, como puede ser el pago de un bono, la entrega de vales de gasolina o despensa, y la aportación a fondos de ahorro o jubilaciones. Cabe señalar que la reglamentación implícita y negociada en cada cláusula, permite la elaboración y negociación de esquemas de productividad atados a dichos pagos.

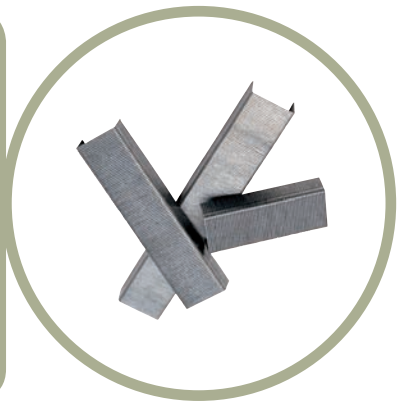
Operativos: Son cláusulas contractuales donde la implicación influye estrictamente en la actividad específica y preponderante del negocio y/o la de los trabajadores sindicalizados. Como ejemplo se pueden mencionar cláusulas relativas a sistemas de trabajo, jornadas de servicio y descansos.

Todo lo anterior recae directamente en la disponibilidad del personal y, en consecuencia, en la productividad real o subsidiada por componendas o conquistas previamente obtenidas.

Estratégicos: Son aquellos efectos que rara vez se ligan a cláusulas en los C.C.T., sin embargo, pueden existir. Un ejemplo sería el caso de una aerolínea, donde es obligación de la empresa mantener o crecer el tamaño de la flota o, inclusive, las especificaciones respecto al tipo de aeronaves que se operan. Esta circunstancia, debido al efecto financiero que representa y a su influencia en la participación del mercado, se puede catalogar como estratégica. Podríamos afirmar que estas cláusulas limitan indirectamente el poder de decisión de

EN RESUMEN

1. Los C.C.T. impactan las relaciones laborales, así como los indicadores financieros y culturales.
2. La matriz del C.C.T. tiene un formato reducido y conciso que presenta información relevante para la toma de decisiones.
3. Esta herramienta da mayor claridad en los impactos económicos y operativos, todo dentro del costo y el contexto laboral.
4. También ayuda a administrar el tiempo y esfuerzo en temas de negociaciones.
5. Este método permite el entendimieto de los involucrados en el proceso: sindicato, comisionados especiales y autoridad laboral.



Valuación de petición ASPA

miles $ 864,120

ORGANIZADOR	NUMERACIÓN	ARTÍCULO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	Negociable	No Negociable	Pirámida	No Pirámida	ECONÓMICA	OPERATIVA	ADMINISTRATIVA	COSTO ASPA	COSTO AVSA
39	1	49 a)	ASIGNACIONES Y NOTIFICACIONES ESPECIALES	SERVICIOS NOCTURNOS NO PODRÁ CONTENER 2 ATERRIZAJES NI EL TIEMPO EN PLATAFORMA PARA SER MAYOR A 60 MINUTOS		●	●		●	●		0%	2.544%
43	2	51 c)	VUELO DE ADIESTRAMIENTO	SI EL ADIESTRAMIENTO ES NOCTURNO SE IMPARTIRÁ HASTA EN 2 SESIONES CON UNA NOCHE DE DESCANSO ENTRE LAS 21:00 Y LAS 9:00 HRS.	●					●		0 %	0%
49	3	NUEVO	COMPENSACIÓN SALARIO	TX FIJO, COMPENSACIÓN SALARIO EQUIVALENTE AL 57% DEL SALARIO TABULAR 0%		●					●	0%	0%
4		Sin Número		ABRIR ANTIGÜEDAD DE 15 AÑOS	●		●		●			0.314%	0.61%
53	5	67	COMPENSACIÓN HORA JORNADA DE SERVICIO DE VUELO NOCTURNO	INICIEN, ABARQUEN O TERMINEN ENTRE LAS 02:00 HRS. CAMBIA A LAS 01:00 HRS. Y LAS 05:00 HRS.		●	●		●			0.180%	0.184%
56	6	69	SALARIO CATEGORÍA	ADIESTRAMIENTO TEÓRICO, EN CASO DE INCAPACIDAD O FALLECIMIENTO SE APLICARÁ EL SALARIO DE ACUERDO A LA CATEGORÍA EN QUE SE ESTABA TOMANDO	●		●		●			0%	0%
62	7	78 a)	APORTACIÓN EMPRESA PARA GASTOS DE OBJETIVO SOCIAL	CAMBIA DE 10% AL 12% DE LA DESPENSA DE JUBILADOS	●			●	●			0.029%	0.029%
63	8	78 b)	APORTACIÓN EMPRESA PARA GASTOS DE OBJETIVO SOCIAL	CAMBIA DE 3.89% AL 5% DEL TOTAL DE LA SUMA DE LA PORCIÓN TABULADA DEL SALARIO DE SUS PILOTOS PARA OBJETIVO SOCIAL	●		●		●			0.554%	0.56%

Gráfica 1

la dirección, y afectan la capacidad y flexibilidad para enfrentar los retos que plantean la competencia y el mercado.

EVALUACIÓN

En esta etapa se propone integrar todos los elementos del capítulo anterior para tener claros los efectos y la interacción de cada uno de ellos en el costo final de la valuación del C.C.T., el desarrollo de una matriz en Excel es de mucha ayuda (ver gráfica 1). Este ejercicio tiene por objeto esquematizar el análisis del impacto de cada artículo o cláusula desde distintos enfoques.

En la columna denominación se encuentra el concepto que regula o define esta cláusula en particular. En este campo también se pueden escribir palabras clave que permitan una rápida localización de los artículos o la posibilidad de agruparlos de acuerdo al tema que tratan. En la columna descripción se resume el contenido de cada uno en unas cuantas palabras.

A continuación, se determina si éste puede considerarse como negociable o no negociable. De esta manera podemos centrar la atención en aquellas que puedan ser consideradas negociables para preparar los argumentos que se requieran en el transcurso de la contratación.

La prestación piramidal indica si el costo es proporcional al salario. Esto quiere decir que si el costo de una cláusula es piramidado, en cada revisión salarial, el monto se incrementará automáticamente, generando un incremento progresivo implícito.

Separar en la matriz e integrar los diferentes conceptos y efectos de cada una de ellas, permite no sólo un profundo entendimiento de los elementos clave que conforman el C.C.T., sino también la posibilidad de identificar los puntos más importantes para poder enfocarse en ellos en los procesos de negociación con los sindicatos.

El hecho de que esta herramienta se desarrolle de forma electrónica ofrece como ventaja adicional la posibilidad de agrupar los artículos de acuerdo a los distintos parámetros que se han comentado. Por ejemplo, podemos identificar el costo de todas las cláusulas que sean negociables y que se piramiden.

La gráfica también nos permite identificar y evaluar indicadores de desempeño y productividad relacionados con su valor económico, ya que, por una parte conocemos si es operativa y, por otra, medimos su costo económico actual, así como su posible costo implícito y oculto.

Es importante destacar que, debido a la riqueza de información que la matriz nos proporciona, su elaboración es un proceso que debe desarrollarse de forma cuidadosa. A esta tarea se le debe asignar un lapso de tiempo razonable para analizar con detenimiento las distintas características y consecuencias de cada uno de los artículos que la componen.

Otro aspecto de singular relevancia, consiste en la adecuada participación de las distintas áreas de la empresa que tienen relación directa e indirecta con el desempeño del personal. Se recomienda que no falten las áreas operativas y financieras, ya que éstas poseen información imprescindible y necesaria para determinar el impacto y consecuencias de las posibles modificaciones a las cláusulas del C.C.T.

Dependiendo de la cultura de cada organización, esta sinergia puede llegar a ser complicada y tortuosa, pero en la medida en que la cooperación entre las áreas se logre, habrá una mejor apreciación cualitativa y un avance tangible en la valuación cuantitativa del C.C.T. que se está analizando. Es fundamental la participación de las siguientes áreas de la empresa: Administración de RH,

El presente documento es una revisión salarial hipotética en la que se muestra el impacto del incremento de sueldo en las prestaciones que piramidan, así como el incremento del costo empresa laboral.

Es importante notar los siguientes efectos:

- Las prestaciones que son independientes del salario tabular no sufren ninguna modificación.
- Los gastos operativos que generalmente no se determinan en función del sueldo tabular, no cambian por efecto del incremento salarial.
- Las prestaciones que piramidan se incrementan de manera automática, aún cuando no se negocie ningún cambio en su costo.
- Debido a que no todos los conceptos que forman el **costo empresa laboral** se modifican al incrementarse el **sueldo tabular**, el porcentaje de incremento del costo empresa laboral es menor al porcentaje de incremento al salario.
- En la medida que menos conceptos piramiden, menor será el efecto del aumento en sueldos.

REVISIÓN SALARIAL PERSONAL SINDICALIZADO - COSTO EMPRESA
INCREMENTO DE 1 % A NOMINA TABULAR

$ Concepto	Actual Costo anual	Aumento 1.00% Costo al tabular	Diferencia	% VS Salario tabular	% VS Fuerza de trabajo	% VS Costo empresa
Salario tabular	180,517,768	182,322,946	1,805,178	1.00%	0.49%	0.45%
Tiempo extra	3,692,145	3,729,066	36,921	0.02%	0.01%	0.01%
Despensa	34,202,489	34,202,489	0	0.00%	0.00%	0.00%
Fondo de ahorro	21,105,728	21,316,785	211,057	0.12%	0.06%	0.05%
Aguinaldo	15,331,646	15,484,963	153,316	0.08%	0.04%	0.04%
Prima vacacional	4,341,880	4,385,299	43,419	0.02%	0.01%	0.01%
Prima dominical	2,974,137	3,003,878	29,741	0.02%	0.01%	0.01%
Día de descanso	6,553,512	6,619,047	65,535	0.04%	0.02%	0.02%
Día festivo	6,858,175	6,926,757	68,582	0.04%	0.02%	0.02%
Ayuda de educación	3,956,554	3,996,119	39,566	0.02%	0.01%	0.01%
Bono de facilidades	2,662,931	2,662,931	0	0.00%	0.00%	0.00%
Comp. mecánico de estación	661,756	668,374	6,618	0.00%	0.00%	0.00%
Costo de vida cara	5,676,117	5,684,224	8,107	0.00%	0.00%	0.00%
Bono de calidad	2,729,342	2,729,342	0	0.00%	0.00%	0.00%
Comp. semestral nocturno	2,552,609	2,552,609	0	0.00%	0.00%	0.00%
Comp. operador equipo motorizado	59,495	59,495	0	0.00%	0.00%	0.00%
Recuperación de tiempo	1,704,788	1,704,788	0	0.00%	0.00%	0.00%
Comp. No. coberturas	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Vales de gasolina	9,323,009	9,323,009	0	0.00%	0.00%	0.00%
Bono de asistencia	4,447,993	4,492,473	44,480	0.02%	0.01%	0.01%
Bono vacacional	4,003,194	4,043,226	40,032	0.02%	0.01%	0.01%
Prima de antigüedad	714,415	721,559	7,144	0.00%	0.00%	0.00%
2 % Nóminas	6,284,416	6,335,556	51,140	0.03%	0.01%	0.01%
IMSS patronal	32,134,480	32,365,114	230,635	0.13%	0.06%	0.06%
SAR	5,323,212	5,367,477	44,264	0.02%	0.01%	0.01%
Infonavit	13,308,031	13,418,692	110,661	0.06%	0.03%	0.03%
Total impuestos y otras prestaciones	190,602,053	191,793,271	1,191,218		0.32%	0.30%
Fuerza de trabajo	371,119,821	374,116,217	2,996,395		0.81%	0.75%
Fomento cultural	252,000	252,000	0	0.00%	0.00%	0.00%
Fomento deportivo	201,600	201,600	0	0.00%	0.00%	0.00%
Becas	252,000	252,000	0	0.00%	0.00%	0.00%
Revalidación y expedición de licencia	340,039	340,039	0	0.00%	0.00%	0.00%
Uniformes	3,742,182	3,742,182	0	0.00%	0.00%	0.00%
Capacitación y adiestramiento	18,141,854	18,141,854	0	0.00%	0.00%	0.00%
Viáticos	2,768,355	2,768,355	0	0.00%	0.00%	0.00%
Hospedaje	1,494,659	1,494,659	0	0.00%	0.00%	0.00%
Transportación	347,628	347,628	0	0.00%	0.00%	0.00%
Total de otros gastos	27,540,317	27,540,317	0			0.00%
Costo empresa	398,660,138	401,656,533	2,996,395			0.75%

Relaciones Laborales, Contabilidad, Nómina, Operaciones, Sistemas, e Impuestos.

CORRELACIÓN Y ESTRATEGIA

Un factor no menos importante en este modelo es el análisis de correlación del concepto y del valor unitario, lo que permitirá desarrollar la sensibilidad necesaria para la adecuada toma de decisiones y el peso específico en la estrategia de negociación. Una vez más, se muestran ejemplos con el caso de una aerolínea.

Suponiendo que la cláusula relativa a la jornada de vuelo de un piloto -número de horas que estará al servicio de la empresa- especifica que serán 8 horas y media por día y 80 horas al mes. Con ello, y tomando como base el total del número de horas requeridas por la organización para cubrir su oferta de asientos en el armado de itinerario (2,000 horas), se puede identificar claramente el número de pilotos que requiere la aerolínea para cubrir su demanda.

Si a esto se añade el costo promedio por hora de vuelo del piloto, se puede estimar un impacto desde el punto de vista económico que, sujeto a una negociación para aumentar las horas de vuelo por día y por mes, otorga un balance positivo a la empresa, pudiendo así, contratar un menor número de ellos en caso de un crecimiento de flota, o bien, generar una reducción en el *head count* y con ello abaratar el costo laboral.

Este ejemplo permite visualizar una metodología de análisis que debe utilizarse en cada una de las cláusulas económicas y administrativas -en estos casos el factor determinante será el número de gente de *staff* o el número de horas y su costo para cumplir con la petición que altera o incrementa el personal administrativo de apoyo.

En el caso de las operativas, el análisis debe enfocarse al efecto productivo o improductivo que se genere, y ligarlo con el costo de operación. Por último, aquellas claúsulas con un impacto estratégico, deben revisarse en el más alto nivel de la organización para definir su viabilidad en el proceso de la negociación contractual.

Es imprescindible que los sistemas de la compañía estén orientados a proporcionar la información necesaria para la determinación del valor unitario y del impacto económico y operativo de cada cláusula.

En ciertas organizaciones los sistemas informáticos están más orientados a la operación y no a la entrega de información de análisis, por lo que se debe asegurar que esta área desarrolle la infraestructura informática necesaria para que la matriz sea una herramienta provechosa. Con estos elementos, se tiene una base sólida en todos los ángulos de valor agregado para la definición de la estrategia de negociación, la cual puede integrarse en la misma matriz con señalamientos expresados en porcentaje de posibilidad de negociar -o no- cada uno de los conceptos. Ésta puede servir de guía durante las sesiones con los sindicatos.