

TRIBUNA  
EMPRESARIAL O SINDICAL



# LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA COMO MODELO DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DE LOS MERCADOS Y LAS NECESIDADES PRODUCTIVAS. FLEXIBILIDAD-PRODUCTIVIDAD

FELIPE RUBIO LÓPEZ

*Labour Relation & Social Policies. Airbus*

Fecha de recepción: 08-09-2014

Fecha de aceptación: 22-09-2014

La historia de la antigua sociedad Construcciones Aeronáuticas, S.A. (CASA), actualmente *Airbus Defence and Space S.A.U.*, está llena de ejemplos de cómo a través de la negociación colectiva llevada a cabo en el seno de esta empresa se han ido alcanzando acuerdos que han servido de base y ejemplo en el devenir del tiempo en la negociación colectiva en el ámbito nacional, así como para el Grupo Airbus, en sus diferentes sociedades europeas tras la incorporación de la antigua CASA a este.

Solo una breve reseña histórica para mencionar que el I Convenio Colectivo Sindical de ámbito Interprovincial de CASA fue suscrito el 15 de diciembre de 1970. Que a este primero le sucedieron un total de dieciséis Convenios Colectivos y tras la integración de Construcciones Aeronáuticas, S.A. en el Grupo AIRBUS en el año 2000, se han firmado un total de cuatro Convenios Colectivos Interempresas, el último en el año 2012, extendiéndose su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2015 (B.O.E. 28 de febrero de 2013).

Centrándonos en este IV Convenio Colectivo, hemos de resaltar el salto cualitativo de algunos de los aspectos recogidos en el mismo y que deben ser destacados por su importancia:

- Utilizar la productividad de la Compañía, entendida ésta como la reducción de costes del producto como indicador de referencia para determinar el incremento salarial anual.

Esta productividad, que se mide en función de la evolución del coste del producto obtenido en el año anterior, otorga participación y transparencia a la representación sindical de la Compañía a través de una Comisión Paritaria de seguimiento, pues es en el seno de la misma dónde se validan anualmente los objetivos a conseguir y se hace el seguimiento mensual de éstos.

La gráfica que representa el acuerdo es la siguiente:



Por tanto, hasta un 2% de incremento en la productividad se garantiza un incremento salarial de un 1%.

Será necesario obtener un incremento de productividad de un 6% para conseguir un 2% de incremento salarial.

Entre el 2% y 6% y por encima del 6% de mejora en la productividad se mantendrá una distribución lineal.

Este acuerdo ha representado un hito muy significativo en nuestra historia de negociación colectiva, ya que simboliza de una manera inequívoca el absoluto compromiso de la representación sindical con la consecución de los objetivos de la Compañía y la confianza plena en otras formas de retribución no ligadas en exclusiva al IPC, que hasta la fecha había sido el índice de referencia.

La aplicación de este acuerdo, que ya desde 2012 viene dando unos resultados muy satisfactorios para todas las partes, ha sido fruto de un largo proceso de trabajo iniciado en el año 2008 con la implantación de nuevos métodos de organización del trabajo y la inclusión en el III Convenio Colectivo Interempresas firmado en aquel año de un bonus anual ligado a las reducciones de coste. Esto sirvió de prueba y permitió que se aceptaran las propuestas que sirvieron de base a la consecución del acuerdo obtenido en el año 2012.

- Flexibilidad en el empleo

Otro de los puntos fundamentales de la última negociación colectiva ha sido combinar la creación de empleo con la consecución de una mejora en la flexibilidad en el empleo.

La historia de la industria aeronáutica ha demostrado que nos encontramos ante un negocio sujeto a las fluctuaciones del mercado, y a acontecimientos geopolíticos que influyen de manera importante en el mismo. Es por ello que ante los altibajos que se puedan producir debemos dotarnos de medidas de flexibilidad que permitan abordarlos.

Esta flexibilidad se ha traducido en un nuevo sistema de desarrollo profesional para los Grupos Profesionales 1, 2 y 3 del total de 6 que están incluidos en nuestro Convenio Colectivo, y que se corresponden generalmente con los trabajadores más directamente ligados a los procesos productivos.

Este nuevo modelo de desarrollo engloba un acuerdo en relación al salario de ingreso en la Compañía haciéndolo más competitivo, y un sistema de clasificación profesional donde las capacidades, las cuales están basadas en la formación y en el recorrido de unos itinerarios profesionales focalizados en los requerimientos del negocio, están presentes.

Asimismo, se establece un nuevo sistema de retribución variable sobre la base de unos objetivos colectivos/individuales, que se fijan en una entrevista anual entre el trabajador y el manager del mismo.

Estas medidas vienen acompañadas del compromiso de alcanzar un 25% de flexibilidad al final del periodo de vigencia del Convenio Colectivo, adaptando la contratación y la subcontratación in situ, así como la desvinculación de la Compañía, en función de la evolución de los Programas en curso.

Al mismo tiempo, se establece un compromiso concreto de crecimiento en el empleo durante la vigencia del Convenio Colectivo.

En conclusión, a través del último proceso de negociación colectiva se ha puesto de manifiesto que utilizando la misma es posible la involucración de todos los estamentos de la Empresa en la mejora de la productividad. Mejora que está llevando consigo un incremento en la eficacia, que nos permitirá acceder a nuevas líneas de negocio, las cuales a su vez nos habilitarán para la creación de empleo de calidad en condiciones de flexibilidad, y siempre teniendo en cuenta la evolución de los mercados y la necesidad de adaptarse a ellos.

Felipe Rubio López  
Jefe de RR.HH. de Airbus  
Felipe.Rubio@military.airbus.com



# LA CRISIS DEL SINDICALISMO MEXICANO

ALFREDO SÁNCHEZ–CASTAÑEDA

*Dr. Investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas  
de la Universidad Autónoma de México*

*Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel III*

ELENA RUEDA RODRÍGUEZ

*Estudiante Escuela Internacional Doctorado en Formación de la Persona  
y Mercado de Trabajo ADAPT-CQIA. Universidad de Bérgamo (Italia)*

Fecha de recepción: 05–11–2014

Fecha de aceptación: 10–11–2014

Los sindicatos en México, como en el resto del mundo, nacieron como organizaciones de hecho, que el derecho reconoció posteriormente, para defender y reivindicar los derechos de los trabajadores. En el contexto mexicano los sindicatos aparecen como tales a finales del siglo XX, y fue con la Revolución Mexicana de 1917, donde se delinearón dos movimientos sindicales que los han caracterizado hasta hoy en día: el primero, de naturaleza corporativa, ligado a los intereses de los grupos políticos triunfantes de la Revolución Mexicana, situación que les ha permitido incluso ocupar cargos públicos, así como contar con diputados. Este sindicalismo representa a la mayoría de trabajadores sindicalizados y ejerce el monopolio de la representación obrera en los organismos públicos de naturaleza tripartita que existen en nuestro país. Es así como el sindicalismo oficial ha mantenido una estrecha relación con las políticas estatales, incluso de complicidad, cuando éstas no han beneficiado a los trabajadores<sup>1</sup>, existiendo una especie de pacto entre los intereses del Estado y los intereses de los líderes sindicales corporativos. Mientras el sindicato legitimaba las políticas públicas que van en contra de los trabajadores, el gobierno no actuaba ante prácticas del sindicalismo corporativo que iban en contra de la democracia sindical interna y que no

---

<sup>1</sup> Fenómeno que se puede constatar hoy en día, ya que ante la discusión existente en este momento en nuestro país de incrementar el salario, son los sindicatos oficiales o corporativos quienes se oponen al incremento del mismo. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/07/30/mexico-sin-condiciones-aumentar-salarios-minimos-ctm> (consultado el 30 de noviembre de 2014).

manejaban transparentemente las cuotas sindicales.<sup>2</sup> Dicha convivencia dio nacimiento a lo que se conoce en México como una relación corporativa entre el Estado y el movimiento sindical oficial.<sup>3</sup> El segundo, mantuvo una postura autónoma respecto a los intereses de los grupos hegemónicos producto de la Revolución Mexicana, buscando el respeto de la democracia sindical y la libertad sindical, que sin embargo no los ha alejado de cierto neocorporativismo sindical.<sup>4</sup>

Así mismo, se debe señalar que a lo largo de la historia del sindicalismo mexicano el Estado ha ejercido un control sindical, el cual se manifiesta a través del registro sindical, ya que si bien éste se encuentra en la Ley Federal de Trabajo como una formalidad para el registro de los sindicatos, en el fondo es un instrumento que ha utilizado el Estado para no reconocer a los movimientos sindicales que le son incómodos, o que les son incómodos a sus aliados, los sindicatos corporativos. Al respecto, se puede sostener que a la luz de los criterios emanados del Comité de Libertad Sindical (CLS) de la Organización Internacional del Trabajo, a pesar de que la Constitución y la Ley Federal de Trabajo garantizan la libertad sindical, el Gobierno Federal, en la vía de los hechos, apoyándose en una regulación a modo, incurre en una violación constante cuando el registro de un sindicato deja de ser un trámite meramente formal para convertirse en discrecional, cuando la ley concede a la autoridad administrativa facultades discrecionales para decidir si la organización cumple con los requisitos para su inscripción o cuando un registro sindical, complicado y largo, implica la privación del derecho a crear una organización sin autorización previa.

Por otro lado, es en la década de los ochenta cuando la crisis económica replanteó el modelo económico de desarrollo, transitando de un Estado interventor a un Estado con políticas económicas de corte neoliberal. Lo anterior se reflejó directamente en la crisis del modelo tradicional mexicano de las relaciones laborales, y en el

---

<sup>2</sup> Hoy en día, por ejemplo el tema del manejo de las cuotas sindicales sigue siendo de gran discusión. Ver por ejemplo: A. SÁNCHEZ-CASTAÑEDA, “La rendición de cuentas de los sindicatos: las cuotas sindicales”, en *Revista latinoamericana de Derecho Social*, México, UNAM, número 15, julio-diciembre de 2012.

<sup>3</sup> Se debe destacar que esta alianza entre el sindicalismo corporativo y el Estado es en realidad una alianza con las cúpulas sindicales, no tanto con los trabajadores, y que también existieron excepciones en las cuales los trabajadores si han resultado beneficiados; por ejemplo, algunos contratos colectivos como el petrolero, el del sector público y el del sector educativo.

<sup>4</sup> M. ORTEGA y A. SOLÍS DE ALBA (coords.), *Estado, crisis y reorganización sindical*, México, Itaca, 2005, p.152.



replanteamiento de la relación del Estado con los sindicatos. La política de cooperación que los sindicatos mantuvieron con el Estado sufre un fuerte cambio, de cierta «negociación controlada», que implicaba otorgar prebendas a los sindicatos siempre y cuando se dejaran controlar, se transita a un «control sin negociación», hasta llegar hoy en día a una contratación sin negociación.<sup>5</sup>

De esta manera se puede afirmar que la falta de autonomía de los sindicatos frente al poder político, la existencia de una «negociación controlada» y las violaciones constantes a la libertad sindical han sido las principales características del movimiento sindical mexicano.

Además del control estatal sobre los sindicatos a lo largo de la historia de México, se debe agregar que otros tres elementos que contribuyen a la debilidad del movimiento sindical. En primer lugar, su baja tasa de afiliación, ya que sólo el 10% de la población económicamente activa está sindicalizada, sin contar que de este porcentaje el 50% pertenece a trabajadores del sector público, lo que daría una tasa real de afiliación sindical de 5% si pensamos sólo en los trabajadores del sector privado.<sup>6</sup> En segundo lugar, la desconfianza, ya que la existencia de un sindicalismo oficial que ha permitido prácticas antidemocráticas y la falta de transparencia sindical en el manejo de los recursos financieros, ha originado que alrededor del 70% de los ciudadanos no les tenga confianza<sup>7</sup>. En tercer lugar, la incorporación de un nutrido grupo de trabajadores a la informalidad laboral, lo que los aleja de los sindicatos. Hoy en día el 60% de los trabajadores en México laboran en la economía informal.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> A. SÁNCHEZ-CASTAÑEDA, “Futuro de la negociación colectiva en México: De la contratación sin negociación a la negociación con contratación”, en I. GONZÁLEZ (coordinadora) *40 años, 40 respuestas*; Fundación Friedrich Ebert en México, México, 2009.

<sup>6</sup> J. AGUILAR GARCÍA, *Tasa de sindicalización en México 2005-2008*, Friedrich Ebert Stiftung, México, 2010, p. 16.

<sup>7</sup> SVENJA BLANKE, “El sindicalismo mexicano: entre la marginación y la recomposición, en Luces y Sombras del Sindicalismo Mexicano”, *Nueva Sociedad*, Núm. 211, septiembre-octubre de 2007.

<sup>8</sup> FORLAC, *El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos*, Oficina regional para América latina y el Caribe, 2014, p. 10. Ver en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_245619.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/documents/publication/wcms_245619.pdf).

Los anteriores datos ilustran los desafíos que enfrentan los sindicatos en México: reforzar la democracia interna y la transparencia sindical, sacudirse el control estatal tanto de su vida interna como en el momento de negociar colectivamente, así como la necesidad de voltear los ojos a la economía informal, de suerte que se puedan convertir en las organizaciones fuertes, representativas y legítimas que requieren los trabajadores.

Alfredo Sánchez-Castañeda

Dr. Investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas  
de la Universidad Autónoma de México

asc@servidor.unam.mx

Elena Rueda Rodríguez

Estudiante Escuela Internacional Doctorado en formación de la persona  
y Mercado de Trabajo ADAPT-CQIA. Universidad de Bérgamo (Italia)  
a.elenarueda@yahoo.com.mx