

INGRID PAULINA HERNÁNDEZ VALVERDE
MARLA PAMELA GARIBAY MANCERA
GABRIEL GUTIÉRREZ GONZÁLEZ

MARCO DE ACTUACIÓN PARA NEGOCIAR CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, DE SERVIDORES PÚBLICOS.

✉ asesoresjuridicosgpm@gmail.com



Ingrid Paulina
Marla Garibay



@Paulinavalver17
@MarlaFedessp

MARCO DE ACTUACIÓN PARA NEGOCIAR CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE SERVIDORES PÚBLICOS

INDICE TEMÁTICO

Agradecimiento	4
Nota de los autores	5
Introducción	7

CONSIDERACIONES PREVIAS

1.1. Sin negociación colectiva, carece de sustancia la libertad sindical	10
1.2. Los sindicatos minoritarios deben conocer las bases de la negociación colectiva	14
1.3. Importancia de la negociación de condiciones laborales de los servidores públicos	16
1.4. Determinación de remuneraciones de los servidores públicos	18

PREPARACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN

2.1. Investigación y recopilación de información	20
2.2. Definición de objetivos y prioridades	25
2.3. Identificación de intereses de las partes involucradas	26

PROCESO DE NEGOCIACIÓN

3.1. Selección del equipo negociador	29
3.2. Establecimiento de la agenda y reglas de procedimiento	30

TÉCNICAS Y HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

4.1. Comunicación efectiva	34
4.2. Manejo de conflictos	35

ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

5.1. Apertura de la negociación	40
5.2 Exploración de intereses y propuestas	41
5.3 Búsqueda de soluciones y acuerdos	42

CIERRE Y SEGUIMIENTO

6.1. Formalización de los acuerdos	45
6.2. Monitoreo y evaluación	46
6.3. Recomendaciones para futuras negociaciones	48
PALABRAS FINALES	50

AGRADECIMIENTO

Querido **Maestro Agustín Avilés Noguera**

Presidente Colegiado Nacional

Federación Democrática de Sindicatos

De Servidores Públicos (FEDESSP)

En reconocimiento a su incansable compromiso con la defensa de los derechos laborales de las y los servidores públicos, le dedicamos esta publicación sobre el **MARCO DE ACTUACIÓN PARA NEGOCIAR CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE SERVIDORES PÚBLICOS**. Su liderazgo y perseverancia ejemplar en esta misión, han sido una fuente constante de inspiración para todos aquellos que luchan por la justicia y la equidad en el ámbito laboral. Que esta obra sea un tributo merecido a su invaluable legado y una expresión de nuestro profundo agradecimiento por su inquebrantable dedicación a la causa de las y los trabajadores del sector público.

Esta publicación, es un testimonio palpable del conocimiento, experiencia y pasión por el movimiento sindical que nos ha transmitido. Su orientación en su conducta, ha sido fundamental para garantizar que esta herramienta sea no solo práctica y efectiva, sino también respetuosa con los principios de autonomía, justicia, equidad, dignidad y progresividad que fervientemente defiende.

En momentos de desafíos y cambios, su visión ha sido una luz que guía a la comunidad sindical hacia horizontes más estables y prósperos. En nombre de los que hemos tenido el privilegio de trabajar a su lado, le expresamos nuestro más profundo agradecimiento. Que su legado de lucha y solidaridad continúe inspirando a las generaciones futuras a seguir defendiendo los derechos laborales con valentía y determinación.

Con el mayor respeto y admiración

Paulina, Marla y Gabriel.

NOTA DE LOS AUTORES

Nuestra experiencia en la redacción y negociación de una variedad de contratos, incluyendo contratos colectivos de trabajo, al igual que aquellos relacionados con la transferencia de tecnología, propiedad intelectual, la fusión de empresas, así como en la participación en medios alternativos de solución de controversias, y en el diseño y cabildeo de diversas reformas constitucionales, leyes federales y estatales, nos ha permitido desarrollar un conocimiento sobre los procesos de negociación en diferentes contextos. Además, hemos colaborado brindando asesoría y gestión jurídica a sindicatos de servidores públicos por tres años, en la Federación Democrática de Sindicatos de Servidores Públicos, al igual que asistimos a cursos internacionales especializados en materia de negociación. Todo ello, ha enriquecido nuestra comprensión y práctica en este tema.

Así, al analizar la dinámica de negociación colectiva de condiciones de trabajo para los servidores públicos, observamos una necesidad evidente de establecer un marco lógico de actuación, que oriente estos procesos. Los sindicatos, como representantes de los trabajadores del sector público, desempeñan un papel fundamental en la defensa de los derechos laborales y en la búsqueda de condiciones justas y decentes para sus afiliados, máxime, en el especial momento en que nos tocó vivir, condicionado por un imponente desarrollo tecnológico y una dinámica social acelerada.

La falta de un marco claro y estructurado puede dificultar la efectividad de estas negociaciones, dando lugar a falta de preparación, conflictos prolongados, malentendidos y resultados insatisfactorios. Es en este punto donde esperamos que nuestra experiencia y conocimientos puedan aportar valor a los sindicatos.

Por ello, proponemos desarrollar un marco lógico que oriente las negociaciones colectivas en el ámbito público. Este marco pretende promover la transparencia, participación de afiliados, la equidad y la eficiencia en el proceso de negociación, al tiempo que garantiza el respeto por los derechos tanto de los trabajadores como de las instituciones empleadoras.

Deseamos que esta propuesta pueda contribuir a la mejora de las relaciones laborales en el sector público y al fortalecimiento del servicio público en su conjunto.

Por su parte, dejamos constancia de que la información proporcionada en esta publicación, se ofrece únicamente con fines de orientación y asesoría. No nos responsabilizamos por posibles errores u omisiones, ni garantizamos la adecuación de la información a circunstancias particulares. Cualquier decisión basada en esta publicación es responsabilidad exclusiva del lector, y los autores no asumen responsabilidad legal por cualquier consecuencia derivada de su aplicación. Esta publicación no constituye asesoramiento legal formal, y se recomienda consultar a profesionales para cuestiones específicas relacionadas con la redacción de estatutos sindicales.

Asimismo, señalamos que esta publicación, es resultado de la unión de esfuerzos y conocimientos de sus autores y de ninguna manera representa el punto de vista o alguna manifestación de la Federación Democrática de Sindicatos de Servidores Públicos, o alguno de sus integrantes.

D.R. ©

Ingrid Paulina Hernández Valverde

Marla Pamela Garibay Mancera

Gabriel Gutiérrez González

1° de abril, 2024



INTRODUCCIÓN

La negociación colectiva de condiciones laborales para servidores públicos se constituye como un proceso de vital importancia en el panorama laboral actual. Aunque es comprensible que exista cierta reticencia a abordar este tema en momentos de incertidumbre, es importante reconocer que la realidad laboral está en constante evolución y que el avance tecnológico marca el ritmo del cambio.

Así, la necesidad de llevar a cabo negociaciones colectivas no solo persiste, sino que se torna aún más apremiante. La incertidumbre económica y social generada por diversos factores, como conflictos internacionales, crisis financieras, efectos de pandemias persistentes o cambios políticos, puede generar temor o inseguridad en torno a la negociación colectiva. Sin embargo, precisamente en estos momentos es cuando se evidencia la importancia de contar con mecanismos sólidos de protección laboral.

La negociación colectiva no solo permite a los trabajadores y a las instituciones públicas adaptarse a los cambios, sino que también garantiza que las decisiones tomadas en cuanto a condiciones laborales sean justas y equitativas para ambas partes. El avance tecnológico, por su parte, ha transformado radicalmente la forma en que se llevan a cabo las labores en el ámbito público. Desde la automatización de procesos, la implementación de nuevas herramientas de comunicación, así como el uso del *machine learning* y la inteligencia artificial en ciertos procesos, están remodelando el panorama laboral, y desplazando el trabajo en ciertos sectores y actividades.

Por ello, la negociación colectiva se convierte en una herramienta indispensable para asegurar que los trabajadores estén preparados y capacitados para enfrentar estos cambios, garantizando al mismo tiempo que sus derechos y condiciones laborales no se vean menoscabados. Es importante destacar que la negociación colectiva no solo tiene en cuenta las necesidades inmediatas de los trabajadores, sino que también proyecta hacia el futuro, anticipando posibles escenarios y preparando a las partes involucradas para hacer frente a los desafíos venideros.

Sin duda, el diálogo constructivo y la colaboración entre los representantes de los trabajadores y las autoridades son fundamentales para alcanzar acuerdos que sean

benéficos y sostenibles a largo plazo. Si bien, como se ha mencionado, es comprensible la preocupación que pueda suscitar la realización de negociaciones colectivas en tiempos de incertidumbre, no debemos permitir que esto limite la necesidad imperante de adaptarnos a una realidad laboral cambiante y de proteger tanto las fuentes de empleo como los derechos laborales de los servidores públicos.

De esta manera, los sindicatos son fundamentales para asegurar que los trabajadores no sean dejados de lado ni se vean perjudicados por esta realidad.

Por su parte, el desarrollo tecnológico puede exacerbar las desigualdades en el lugar de trabajo si no se aborda adecuadamente. Los sindicatos, a través de las negociaciones colectivas, pueden trabajar para garantizar que las oportunidades laborales y los beneficios derivados de la tecnología se distribuyan de manera justa y equitativa entre todos los trabajadores. Esto incluye la promoción de la diversidad y la inclusión en el empleo, así como la eliminación de cualquier forma de discriminación.

La tecnología puede aumentar la productividad, pero también puede intensificar la presión sobre los trabajadores y aumentar el riesgo de sustitución laboral. Las negociaciones colectivas permiten a los sindicatos abordar estas preocupaciones y trabajar en pro de la mejora de los derechos laborales.

En conclusión, las negociaciones colectivas son más relevantes que nunca en el contexto actual de rápida transformación tecnológica y cambios en las dinámicas laborales. Los sindicatos desempeñan un papel insustituible al garantizar que los trabajadores no se vean desplazados ni expuestos por estos cambios, sino que más bien, se beneficien de ellos de manera justa.



1. CONSIDERACIONES GENERALES

1.1. SIN NEGOCIACIÓN COLECTIVA, CARECE DE SUSTANCIA LA LIBERTAD SINDICAL.

El reconocimiento del derecho a la negociación colectiva es fundamental para garantizar la efectividad de la libertad sindical en cualquier Estado de derecho. La negociación colectiva es un proceso mediante el cual los trabajadores, a través de sus representantes sindicales, pueden negociar condiciones laborales justas y abogar por sus derechos ante los empleadores. Esta negociación se lleva a cabo de manera colectiva, lo que significa que los trabajadores tienen más fuerza y capacidad de negociación al unirse en un sindicato. Ello es precisamente el sustento de la libertad sindical, de nada sirve garantizar el derecho de asociarse a los trabajadores, si esta unión no tiene como fin proteger sus derechos comunes a través de la negociación colectiva. Incluso, pierde sentido el objeto legal del sindicato reconocido por las leyes laborales -consistente en: *“el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses comunes de los trabajadores que lo integran”*- si la defensa de los intereses comunes no es a través de la negociación colectiva.

La negociación colectiva busca evitar el desequilibrio que surgiría si cada trabajador negociara individualmente con su empleador. Es así que en la relación empleador-empleado, el empleador tiene más poder y recursos que el trabajador individual. Esto puede resultar en negociaciones desiguales, donde los empleadores imponen condiciones desfavorables a los trabajadores, quienes, al negociar individualmente, pueden no tener la misma capacidad para resistir u obtener condiciones justas. La negociación colectiva permite a los trabajadores unirse en un frente común, lo que les otorga mayor poder de negociación y equilibra la relación de poder con el empleador.

La negociación colectiva fomenta la solidaridad y la unidad entre los trabajadores. Al unirse en un sindicato y negociar colectivamente, los trabajadores pueden expresar y defender sus intereses comunes de manera más efectiva. Esto puede conducir a acuerdos más equitativos y benéficos para todos los trabajadores, en lugar de que cada individuo tenga que abogar por sí mismo.

De la misma manera, la negociación colectiva permite a los trabajadores aprovechar la economía de escala. Negociar en grupo puede ser más eficiente y efectivo que

hacerlo individualmente. Los sindicatos pueden dedicar recursos significativos a la negociación, incluyendo personal capacitado en finanzas públicas, expertos en negociación y asesores legales. Esta concentración de recursos fortalece la posición de los trabajadores en la mesa de negociación.

Lo anterior, es el sustento de la libertad sindical, en razón de que carece de sentido, unirse a un sindicato, sino es para fortalecer de manera conjunta la defensa de sus derechos a través de la negociación colectiva.

Justificado lo anterior, la Suprema Corte de Justicia de la Nación (Amparo en Revisión 337/94, Registro digital 4113) ha reconocido en diversas resoluciones, a partir de la década de los noventa del siglo pasado, que aquella ley federal o local que restringe el derecho de los servidores públicos a constituir más de un sindicato en las dependencias o entidades públicas, es contrario a las bases mínimas de protección de los derechos de los trabajadores al servicio del Estado, reconocidos por la Constitución General de la República en su artículo 123, Apartado “B”, fracción X. Debe recordarse que los estados y la Ciudad de México, de conformidad con lo previsto por los artículos 116 y 122 de la Constitución General, respectivamente, cuentan con facultades para normar la relación entre los trabajadores y las entidades federativas, ajustándose a lo previsto por el artículo 123 de nuestra Norma Máxima.

Por su parte, limitar la libertad sindical, también es contrario al contenido del Convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), suscrito por nuestro país en el año de 1950, el cual impone la obligación a los Estados de respetar la decisión de los trabajadores de constituir las organizaciones sindicales que estimen pertinentes, pertenecer, no pertenecer o dejar de pertenecer a ellas. En este sentido, el Convenio de la OIT, en su artículo 3o., precisa que las autoridades públicas deberán abstenerse de toda intervención que limite el derecho o entorpezca el ejercicio legal para redactar sus estatutos, elegir a sus representantes y organizar su administración y actividades.

Sin duda, la libertad sindical en sus distintas dimensiones y la participación efectiva de los trabajadores en la asociación colectiva, además de ser derechos derivados de las más elementales garantías sociales, constituyen una necesidad para afrontar con responsabilidad los retos que los cambios imponen a la Nación.

Por otro lado, en lo que respecta a la negociación colectiva, el artículo 123 Constitucional en su apartado "A", fracción XXII Bis, reconoce el derecho a la negociación colectiva, prerrogativa que no está explícitamente mencionada en el apartado "B", lo que podría llevar a interpretar que los servidores públicos están excluidos de este derecho. Es importante señalar que nuestro país ratificó recientemente el Convenio 98 de la OIT, sobre derecho de sindicación y negociación colectiva, publicado el 7 de noviembre de 2019, en el Diario Oficial de la Federación. Sin embargo, dicho convenio establece en su artículo 6 que *"...no se aplica a los funcionarios públicos..."*

Es relevante destacar que nuestro país no ha ratificado el Convenio 154 de la OIT, referente a la negociación colectiva, ni el Convenio 151 sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, ambos instrumentos internacionales reconocen el derecho a la negociación colectiva.

Como ejemplo de esta falta de reconocimiento en el orden federal, el Artículo 87 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LFTSE), establece expresamente lo siguiente: *"Las Condiciones Generales de Trabajo se fijarán por el Titular de la Dependencia respectiva, tomando en cuenta la opinión del Sindicato correspondiente a solicitud de éste, se revisarán cada tres años"*. Este enunciado jurídico, además de restringir la negociación colectiva, es ambiguo, ya que no especifica si la opinión del sindicato es vinculante (obligatoria), o solamente es un requisito que no debe considerarse en la redacción final de las Condiciones Generales de Trabajo. Tampoco señala como se debe proceder, en caso de que el sindicato no presente ninguna opinión después de un plazo razonable. Es importante mencionar que, en términos legales, la negociación colectiva corresponde al sindicato mayoritario, es decir, aquel que cuenta con el mayor número de afiliados en la dependencia o entidad respectiva, aunque los beneficios y compensaciones que se obtengan, favorece a todos los trabajadores, estén afiliados o no.

No obstante, este panorama que puede parecer desalentador, la práctica ha permitido que se lleven a cabo negociaciones colectivas en algunas dependencias y entidades públicas, como verdaderos ejercicios y espacios de diálogo social. Aunque, los resultados de estas negociaciones están siempre sujetas a la autorización previa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuando se pacten

prestaciones económicas que impliquen erogaciones con cargo al Gobierno Federal y que deban cubrirse a través del Presupuesto de Egresos de la Federación.

De lo señalado, destaca que, existe un reconocimiento de los derechos humanos laborales en nuestra Constitución y sus leyes, pero la legislación mexicana no abraza como prerrogativa de los servidores públicos, el derecho a la negociación colectiva.

Como se ha señalado, la negociación colectiva es fundamental para la libertad sindical, porque permite a los trabajadores ejercer su derecho a la asociación y participar en pie de igualdad, en la determinación de condiciones de trabajo justas y decentes, de nada sirve asociarse sino es para defender colectivamente sus derechos, y una de esas vías es la negociación colectiva. Cuando un trabajador se une a un sindicato, y aporta voluntariamente para su sostenimiento, lo hace con la idea de que unidos tienen más poder de negociación y pueden abogar por condiciones laborales justas, horarios razonables, seguridad en el trabajo y otros aspectos importantes para su bienestar, dignidad y el de su familia.

Un aspecto a considerar, es que la negociación colectiva fomenta la estabilidad laboral y contribuye a la paz social al resolver conflictos laborales de manera pacífica y constructiva. Cuando se establecen acuerdos mediante la negociación colectiva, se promueve un clima laboral más armonioso y productivo, ya que tanto empleadores como trabajadores tienen un interés compartido en mantener un ambiente de trabajo satisfactorio.

En conclusión, el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva es esencial para garantizar el pleno respeto y ejercicio de la libertad sindical, especialmente en el caso de los servidores públicos, quienes tienen la alta encomienda de proporcionar los servicios que dan justificación a la existencia del Estado.

1.2. LOS SINDICATOS MINORITARIOS DEBEN CONOCER LAS BASES DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Los sindicatos minoritarios de servidores públicos, aunque no participen en la negociación colectiva de condiciones generales de trabajo, desempeñan un papel importante en el contexto laboral y administrativo del sector público. Aunque su influencia puede parecer limitada en comparación con los sindicatos mayoritarios, su conocimiento de las bases en materia de negociación colectiva es fundamental para su desempeño y para el funcionamiento efectivo del sistema laboral en su conjunto; por las razones que a continuación señalamos:

Representación y Difusión de Intereses: Los sindicatos minoritarios pueden no tener el poder de negociación que poseen los sindicatos mayoritarios, pero siguen representando los intereses de una parte significativa de los servidores públicos. Es significativo que estos sindicatos estén bien informados sobre las bases de la negociación colectiva para poder entender los procesos, identificar las áreas en las que podrían influir y articular sus demandas de manera efectiva.

Fortalecimiento del Diálogo Social: La participación informada de todos los actores en el diálogo social es esencial para la construcción de consensos y la resolución pacífica de conflictos laborales. Al comprender las bases de la negociación colectiva, los sindicatos minoritarios pueden contribuir de manera más constructiva a este diálogo, de ser el caso, enriqueciendo las discusiones y promoviendo soluciones equitativas que benefician a todos los servidores públicos.

Protección de Derechos Laborales: El conocimiento de las bases en materia de negociación colectiva permite a los sindicatos minoritarios identificar posibles riesgos y tomar medidas para proteger a sus miembros. Aunque pueden no tener la capacidad de influir directamente en la negociación de condiciones de trabajo, sí pueden ejercer presión a través de la sensibilización pública, la promoción de políticas y la colaboración con otros actores del sistema laboral.

Fomento de la Participación Ciudadana: Los sindicatos minoritarios también desempeñan un papel importante en el fomento de la participación ciudadana en asuntos relacionados con el servicio público y las condiciones laborales. Al educar a sus miembros y al público en general sobre las bases de la negociación colectiva, contribuyen a empoderar a los trabajadores y a la sociedad en su conjunto, promoviendo una mayor conciencia y acción en torno a cuestiones laborales.

Mejora del Clima Laboral y la Productividad: Un entendimiento sólido de las bases en materia de negociación colectiva puede contribuir a mejorar el clima laboral al facilitar la comunicación y la colaboración entre los distintos actores del sector público. Al promover un ambiente de trabajo más armonioso y justo, los sindicatos minoritarios pueden influir positivamente en la moral y la productividad de los servidores públicos, lo que a su vez beneficia a la prestación de servicios públicos de calidad a la ciudadanía.

Como se ha señalado, si bien los sindicatos minoritarios de servidores públicos no participan directamente en la negociación colectiva de condiciones de trabajo, su conocimiento de las bases en la materia es fundamental para su desempeño efectivo y su capacidad para representar los intereses de sus miembros. Además, su participación informada contribuye al fortalecimiento del diálogo social, la protección de los derechos laborales, el fomento de la participación ciudadana y la mejora del clima laboral y la productividad en el sector público. Por lo tanto, es importante que estos sindicatos cuenten con recursos y oportunidades para adquirir y compartir dicho conocimiento, en beneficio de todos los involucrados en el sistema laboral del servicio público.

1.3 IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN DE CONDICIONES LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO

Además de lo ya argumentado en esta publicación, debemos insistir en que la negociación colectiva de las condiciones de trabajo para los servidores públicos, es un aspecto fundamental en la gestión eficiente y justa del empleo en el sector público.

La negociación colectiva proporciona a los empleados del sector público una **plataforma para equilibrar el poder entre ellos y sus empleadores**. Esto es esencial para garantizar que las condiciones laborales no estén unilateralmente determinadas por la administración, sino que sean el resultado de un diálogo social.

También permite a los empleados públicos abogar por mejoras en sus condiciones de trabajo, protección contra la discriminación y el acoso laboral y sexual, flexibilidad laboral, capacitación para la reinversión del trabajador ante la aparición de las nuevas tecnologías, incluida la inteligencia artificial, así como **protección ante nuevos riesgos del trabajo**, como lo vivimos con la reciente pandemia, entre otros. Estas mejoras no solo benefician a los empleados individuales, sino que también contribuyen a un ambiente laboral más productivo y satisfactorio en general.

Cuando los trabajadores tienen la oportunidad de participar en la negociación colectiva, **están más comprometidos con su trabajo y tienen menos probabilidades de buscar otras oportunidades laborales**. Esto conduce a una mayor estabilidad laboral en el sector público, lo que a su vez reduce los costos asociados con la rotación de personal y la capacitación de nuevos empleados.

La negociación colectiva implica un proceso transparente en el que se discuten abiertamente las condiciones de trabajo. Esto **promueve la rendición de cuentas tanto de los empleadores como de los empleados**, ya que ambas partes deben justificar sus posiciones y compromisos. Además, al formalizar las condiciones laborales en un acuerdo negociado, y depositado ante la autoridad laboral, se establece **un marco claro que ayuda a prevenir malentendidos y conflictos futuros**.

No menos importante es la mejora de la eficiencia y la calidad del servicio público.

Cuando los empleados públicos están satisfechos con sus condiciones de trabajo, están más motivados y comprometidos con su labor. Esto puede resultar en una

mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos y una mayor calidad en la atención al ciudadano, ya que los trabajadores se esfuerzan por cumplir con los estándares y expectativas establecidos.

De la misma manera, **facilita la resolución de conflictos laborales**, al proporcionar un marco estructurado para abordar y resolver conflictos laborales de manera constructiva y pacífica. En lugar de recurrir a medidas extremas como huelgas o paros laborales, las partes involucradas pueden resolver sus diferencias a través del diálogo y la negociación, lo que minimiza las interrupciones en la prestación de servicios públicos.

Por lo anterior, la **negociación colectiva de las condiciones de trabajo para los servidores públicos es esencial para promover la justicia laboral**, mejorar la eficiencia y la calidad del servicio público, proteger los derechos de los trabajadores y fomentar la estabilidad laboral y la transparencia en el sector público. Es un componente vital de una gestión de recursos humanos efectiva y equitativa en el ámbito gubernamental.

1.4. DETERMINACIÓN DE REMUNERACIONES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La Constitución Federal en su artículo 127 establece expresamente que: *“... los servidores públicos de la Federación, de las entidades federativas, de los Municipios y de las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, de sus entidades y dependencias, así como de sus administraciones paraestatales y paramunicipales, fideicomisos públicos, instituciones y organismos autónomos, y cualquier otro ente público, recibirán una remuneración adecuada e irrenunciable por el desempeño de su función, empleo, cargo o comisión, que deberá ser proporcional a sus responsabilidades”*.

El numeral constitucional citado, refiere en la parte conducente que: *“... la remuneración debe ser determinada anual y equitativamente en los presupuestos de egresos correspondientes, al igual será pública y deberán especificar y diferenciar la totalidad de sus elementos fijos y variables tanto en efectivo como en especie”*.

Por su parte, la propia Constitución señala en su artículo 75 que: *“La Cámara de Diputados, al aprobar el Presupuesto de Egresos, no podrá dejar de señalar la retribución que corresponda a un empleo que esté establecido por la ley; y en caso de que por cualquiera circunstancia se omita fijar dicha remuneración, se entenderá por señalada la que hubiere tenido fijada en el Presupuesto anterior o en la ley que estableció el empleo”*.

De lo transcrito, es correcto considerar que las remuneraciones de los servidores públicos no son objeto de negociación, en razón de que es una atribución exclusiva de la Cámara de Diputados, ejercida vía presupuesto de egresos, fijar la retribución por cada empleo o cargo en los poderes del Estado, ya sea el orden federal, o en las entidades federativas.

Los alcances de las remuneraciones se prevén en general, en el proyecto de Decreto de Presupuesto de Egresos que remite el titular del Ejecutivo Federal o Estatal, a la Cámara de Diputados, y a ella le corresponde su aprobación o modificación. En el caso del orden federal, dicha atribución está establecida en la fracción IV, del artículo 74, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Los montos sobre las remuneraciones se incorporan en los Anexos del Decreto citado.

2. PREPARACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN

2.1. INVESTIGACIÓN Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La negociación efectiva de condiciones laborales para los servidores públicos requiere una base sólida de información y análisis. Una vez que, cumplidos los términos y plazos legales -por ejemplo, el artículo 87 de la LFTSE, señala que las condiciones generales de trabajo podrán revisarse cada tres años, a petición del sindicato- se ha acordado entre el sindicato mayoritario y la dependencia o entidad empleadora, llevar a cabo la revisión de las condiciones generales de trabajo, o de ser el caso, obtener algún tipo de prestación o apoyo por otra vía, por ejemplo, mediante un convenio, es necesario que el sindicato lleve a cabo una investigación exhaustiva y recopilar datos relevantes, para respaldar sus propuestas y argumentos.

Si fuera el caso de que estuviéramos en presencia de una negociación entre una empresa privada con el sindicato, se requeriría recopilar varios indicadores financieros y económicos. Estos indicadores pueden ayudar a evaluar el estado financiero de la empresa, la situación económica general y la viabilidad de las demandas y ofertas presentadas en la mesa de negociación. **Sólo a manera de ejemplo**, en razón de que no nos encontramos en dicho supuesto, señalamos los siguientes:

- Rentabilidad de la empresa: Los indicadores de rentabilidad, como el margen de beneficio neto, el retorno sobre la inversión (ROI) y el retorno sobre el patrimonio neto (ROE), pueden proporcionar información sobre la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus operaciones.
- Liquidez: La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Los indicadores de liquidez, como la relación de liquidez y la prueba ácida, pueden indicar si la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos circulantes.
- Endeudamiento: Los niveles de endeudamiento de la empresa, medidos a través de ratios como la relación deuda/capital y la relación deuda/nivel de activos, pueden indicar la cantidad de deuda que la empresa ha contraído en relación con su capital propio y sus activos totales.

- **Productividad laboral:** La productividad laboral es un indicador importante para evaluar la eficiencia de la mano de obra de la empresa. Se puede medir mediante la producción por trabajador, la producción por hora trabajada o la relación entre insumos y producción.
- **Crecimiento económico y del sector:** Los indicadores económicos macroeconómicos, como el crecimiento del PIB, la tasa de desempleo, la inflación y las tendencias del sector industrial o de servicios en el que opera la empresa, pueden proporcionar contexto sobre el entorno económico en el que se desarrolla la negociación colectiva.
- **Beneficios y compensaciones comparativas:** Analizar los beneficios y compensaciones ofrecidos por la empresa en comparación con otras empresas del mismo sector o competidoras puede ayudar a evaluar si las demandas de los trabajadores son razonables y competitivas.

En el caso, de los sindicatos que representan a servidores públicos, también es importante considerar varios indicadores para garantizar que las negociaciones sean razonables y sostenibles para las partes involucradas. Algunos de los indicadores más relevantes incluyen:

Presupuesto de la dependencia o entidad: en nuestro país, en términos del marco jurídico en materia presupuestal, el Presupuesto de Egresos es Aprobado anualmente por la Cámara de Diputados, ya sea federal o local. El Presupuesto sigue todo un ciclo que inicia con la planeación, la cual da cumplimiento al Plan Nacional o Estatal de Desarrollo, del cual se derivan programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales. Posteriormente siguen las etapas de programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

En el Presupuesto de Egresos se determinan los recursos que se destinan a cada una de las dependencias y entidades que integran la Administración Pública, al igual que a los Poderes Judicial y legislativo, así como a organismos con autonomía reconocida en la Constitución o la Ley.

Durante la etapa de programación se definen los programas presupuestarios que tendrán a cargo las dependencias y entidades del Gobierno en México, así como los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. También se determinan los recursos necesarios para cumplir con dichos programas. Entre éstos, se encuentran los recursos destinados a remuneraciones del personal, que es necesario para cumplir con dichos programas, así como para cubrirles las prestaciones de ley, y otros apoyos o reconocimientos que hayan sido objeto de algún tipo de negociación y acuerdo, además de todo aquel tipo de compensaciones que se entregan a los servidores públicos.

El desglose de los recursos y su destino, se desagrega en capítulos, conceptos y partidas contenidas en el Clasificador por objeto del Gasto. Así, por ejemplo, las remuneraciones al personal, se ubican en el capítulo 1000. Remuneraciones adicionales, es el concepto 1330, y por lo que toca a los gastos de seguridad social, es el concepto 1400.

El conocimiento de la materia presupuestal y de finanzas públicas, es importante para poder llevar a cabo una valoración sobre cuáles son los recursos destinados a capítulos, conceptos y partidas de donde podrán financiarse los apoyos o beneficios solicitados por el sindicato. También sirve de apoyo conocer el número de trabajadores que actualmente laboran en la dependencia o entidad, y cuál sería el costo que debe erogar la dependencia o entidad por las apoyos o beneficios que se solicitan.

Lo anterior permite a los trabajadores comprender mejor la situación económica de la dependencia y las limitaciones presupuestarias que puedan existir para negociar. Los trabajadores pueden utilizar estos datos para respaldar sus demandas y propuestas durante las negociaciones.

De la misma manera, al conocer los recursos financieros disponibles, el sindicato puede proponer condiciones de trabajo que sean sostenibles desde el punto de vista económico para la dependencia o entidad empleadora. Esto ayuda a garantizar que las demandas laborales sean realistas y factibles dentro de los límites presupuestales.

Por ello, la preparación de la negociación conlleva conocer los recursos asignados dentro del Presupuesto de Egresos a la dependencia o entidad, así como el desglose que se hace del mismo. Otro elemento a considerar, consiste en conocer en qué

casos pueden llevarse a cabo transferencia de recursos de diversas partidas para atender lo requerido por el sindicato. Ello es fundamental para determinar cuánto puede permitirse gastar en apoyos y compensaciones para los servidores públicos sin comprometer otras áreas críticas de gasto, como servicios públicos, infraestructura o programas sociales. Por lo tanto, es importante conocer el contenido de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendarias, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, así como la Ley Federal de Austeridad Republicana.

Además de lo anterior, deben valorarse otras fuentes de información, como pueden ser:

Análisis de las disposiciones legales: Se debe revisar detalladamente la legislación laboral y de seguridad social aplicable.

Estudio de las condiciones de trabajo: Se debe evaluar la calidad de las condiciones de trabajo, incluyendo horarios, seguridad laboral, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de licencias y vacaciones, y cualquier otro aspecto relevante para el bienestar y la productividad de los servidores públicos.

Revisión de convenios con otro tipo de compensaciones o beneficios: Se requiere analizar cualquier convenio que sobre alguna prestación o beneficio se haya suscrito entre la dependencia o entidad y el sindicato. Es importante revisarlos en detalle para comprender los términos y las obligaciones tanto de la entidad pública como de los trabajadores.

Evaluación de salarios y beneficios: Se debe realizar un análisis exhaustivo de los salarios y beneficios que reciben los servidores públicos en comparación con otras entidades públicas similares, así como con el sector privado si es relevante. Esto incluye la comparación de salarios base, bonificaciones, prestaciones, entre otros.

Encuestas y consultas a los trabajadores: Es importante recopilar la retroalimentación de los propios servidores públicos a través de encuestas, entrevistas o grupos focales para comprender sus preocupaciones, necesidades y opiniones sobre las condiciones de trabajo actuales.

Evaluación de la eficiencia y la efectividad: Se debe evaluar cómo las condiciones de trabajo afectan la eficiencia y la efectividad en el desempeño de las funciones de

los servidores públicos. Esto puede implicar analizar indicadores de desempeño, tiempos de respuesta, calidad de los servicios públicos, entre otros.

Consulta con Expertos: Buscar asesoramiento y orientación de expertos en negociación, en presupuesto, finanzas públicas y derecho laboral, es benéfico para comprender mejor los aspectos técnicos y legales involucrados en la negociación de condiciones laborales.

Evaluación de Datos y Preparación de Informes. Una vez recopilada toda la información relevante, es importante realizar una evaluación exhaustiva de los datos y preparar informes detallados que resuman los hallazgos clave. Estos informes servirán como base para las discusiones durante las negociaciones y ayudarán a las partes involucradas a tomar decisiones informadas.

La investigación y la recopilación de información son pasos fundamentales en el proceso de negociación de condiciones laborales para los servidores públicos. Al dedicar tiempo y esfuerzo a este proceso, las partes involucradas pueden obtener una comprensión más profunda de las necesidades y preocupaciones de los empleados, así como de las limitaciones y oportunidades que enfrenta la dependencia o entidad, lo que facilita la búsqueda de soluciones mutuamente benéficas.

2.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y PRIORIDADES EN LA NEGOCIACIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

Es importante tener claridad y enfoque al establecer los objetivos y prioridades de lo que se pretende obtener de la negociación. Esto ayuda a orientar los esfuerzos y recursos en áreas específicas que son más importantes para los servidores públicos y sus empleadores.

Así, al tener objetivos y prioridades claras, se puede agilizar el proceso de negociación. Ello permite a las partes involucradas concentrarse en los temas más relevantes y evitar desperdiciar tiempo y recursos en asuntos secundarios. La definición de objetivos y prioridades ayuda a garantizar que las necesidades y preocupaciones tanto de los servidores públicos como de las dependencias o entidades empleadoras se aborden de manera efectiva durante la negociación. Esto aumenta la probabilidad de llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes y promuevan relaciones laborales positivas.

También permite a las partes interesadas comprender las metas y motivaciones detrás de la negociación, lo que promueve la rendición de cuentas y la responsabilidad, al igual que encontrar soluciones creativas, ya que las decisiones tomadas durante la negociación pueden evaluarse en función de si contribuyen o no a lograr los objetivos establecidos.

Por su parte, cuando cada parte comprende las metas y preocupaciones de la otra, es más probable que se trabaje de manera colaborativa para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. Por ejemplo, si la intención es fortalecer la capacitación de servidores públicos en el manejo de nuevas herramientas digitales, el empleador podrá encontrar soluciones que no impliquen erogaciones al gasto público, y con ello dar una solución satisfactoria.

En este sentido, la definición de objetivos y prioridades en la negociación de condiciones de trabajo de los servidores públicos es esencial para garantizar que el proceso sea eficiente, transparente y satisfactorio para todas las partes involucradas, y para alcanzar acuerdos que promuevan relaciones laborales saludables y productivas.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE INTERESES DURANTE LA NEGOCIACIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO.

En una negociación colectiva, los tipos de intereses que pueden surgir varían según las partes involucradas, el sector y dependencia en la que se labora, al igual que el contexto específico de la negociación. Algunos de los tipos de intereses comunes que pueden surgir incluyen:

Intereses económicos: Estos pueden incluir compensaciones, horas de trabajo, condiciones laborales, bonificaciones, y otros aspectos relacionados con los recursos financieros.

Intereses laborales: Se refieren a las preocupaciones y necesidades de los trabajadores en términos de seguridad laboral, condiciones de trabajo, equidad e inclusión en el trato, oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, entre otros.

Intereses organizacionales: Representan las preocupaciones y objetivos de la empresa o empleador, que pueden incluir la eficiencia operativa, la productividad, la rentabilidad, la competitividad en el mercado, entre otros.

Intereses sociales: Estos pueden abordar cuestiones más amplias de responsabilidad social corporativa, como la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, la sostenibilidad ambiental, las prácticas éticas, y otros aspectos que impactan a la sociedad en general.

Intereses legales y regulatorios: Estos se refieren al cumplimiento de leyes laborales, regulaciones gubernamentales y políticas internas de la organización, al igual que la lucha contra el acoso sexual o laboral, asegurando que cualquier acuerdo alcanzado esté en conformidad con el marco legal y normativo aplicable.

Estos son algunos ejemplos de los tipos de intereses que pueden surgir en una negociación colectiva, y es posible que haya otros factores específicos relacionados con el sector y las circunstancias individuales de las partes involucradas. La negociación colectiva exitosa generalmente implica la identificación y consideración cuidadosa de diversos intereses para llegar a un acuerdo mutuamente benéfico.

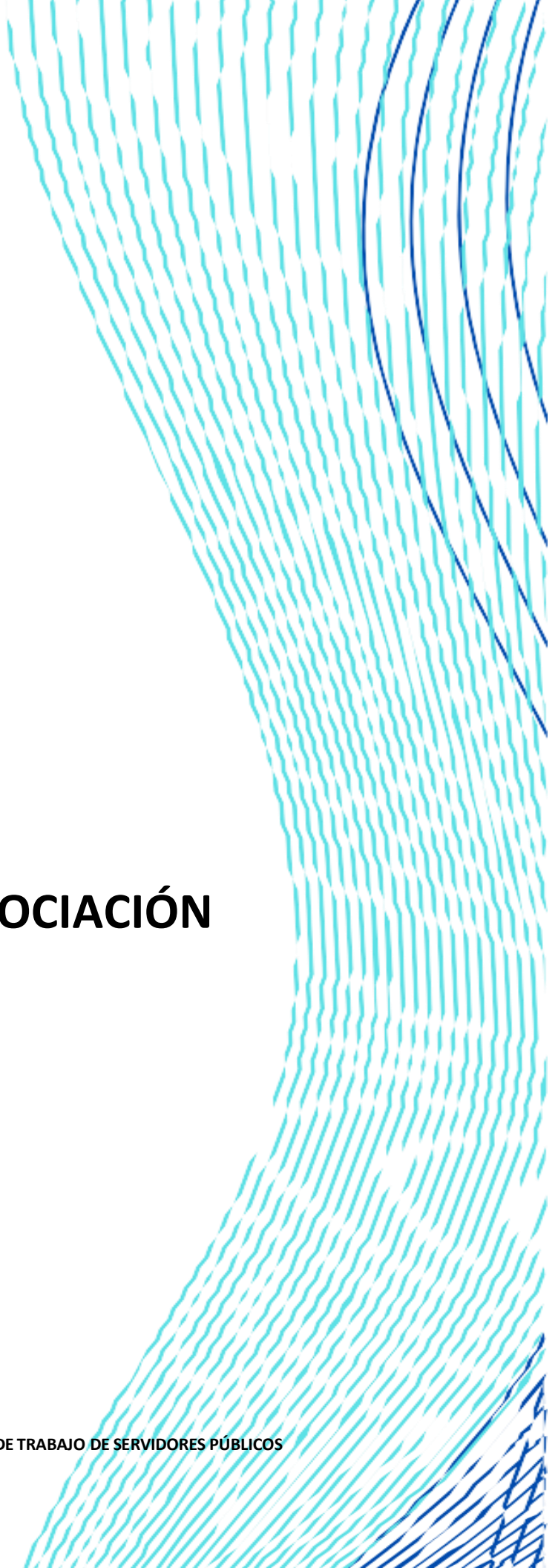
Ello crea un ambiente de colaboración en lugar de confrontación. Identificar los intereses permite a ambas partes comprender las preocupaciones y prioridades del

otro. Al conocer los intereses de las partes involucradas, es posible explorar una gama más amplia de opciones para satisfacer las necesidades de ambas partes. Esto puede conducir a soluciones más creativas y benéficas para todos.

Cuando las partes se centran únicamente en sus posiciones, es más probable que se atasquen en un punto muerto. Identificar los intereses subyacentes permite a las partes explorar soluciones que satisfagan esos intereses, incluso si no se alinean perfectamente con las posiciones iniciales.

La negociación no se trata solo del acuerdo actual, sino también de construir relaciones sólidas para el futuro. Al abordar los intereses de manera efectiva, se establece una base para relaciones de trabajo continuas y colaborativas.

Identificar los intereses también implica comprender los posibles riesgos y preocupaciones de cada parte. Esto permite abordar estos riesgos de manera proactiva durante la negociación, lo que puede ayudar a evitar problemas futuros.



3. PROCESO DE NEGOCIACIÓN

3.1. SELECCIÓN DEL EQUIPO NEGOCIADOR

Un buen equipo negociador debe estar compuesto por personas que representen adecuadamente los intereses y perspectivas del sindicato. Esto implica tener conocimientos especializados sobre las políticas, regulaciones y posibilidades de negociación específicas del sector, la dependencia o entidad.

De igual manera, el equipo negociador debe poseer habilidades sólidas de negociación, incluyendo la capacidad para comunicarse de manera efectiva, manejar conflictos, buscar soluciones creativas y llegar a compromisos provechosos para las partes involucradas.

Dependiendo de la naturaleza de las condiciones de trabajo en el sector, los miembros del equipo negociador deben tener experiencia y conocimientos en áreas relevantes, como leyes laborales, políticas públicas, economía, gestión de recursos humanos, entre otros. Esto les permite comprender completamente los problemas en juego y formular propuestas viables y benéficas para todas las partes.

La negociación en el sector público a menudo implica múltiples partes interesadas, incluyendo sindicatos, empleadores, y representantes gubernamentales, como puede ser la Secretaría de Hacienda o áreas de finanzas de gobiernos estatales. Un equipo negociador eficaz debe ser capaz de gestionar estas relaciones de manera constructiva y mantener un diálogo abierto y transparente con todas las partes involucradas. En este sentido, la integridad y la transparencia son fundamentales en la negociación. Es importante seleccionar un equipo negociador que actúe con ética y que esté comprometido con el interés del sindicato, evitando cualquier conflicto de intereses o comportamiento inapropiado.

Por su parte, las negociaciones en el sector público pueden ser complejas y estar sujetas a cambios rápidos. Un buen equipo negociador debe poseer la cualidad de ser flexible y capaz de adaptarse a nuevas circunstancias, responder a desafíos inesperados y ajustar estrategias según sea necesario para lograr los objetivos de negociación. De igual manera, se requiere tener roles y responsabilidades claramente definidos dentro del equipo, así como una estructura de liderazgo efectiva que pueda dirigir las negociaciones de manera productiva.

Por lo tanto, la selección de un buen equipo negociador es esencial para llevar a cabo con éxito la negociación de condiciones de trabajo en el sector público,

garantizando representación adecuada, habilidades de negociación sólidas, conocimiento técnico, capacidad de gestión de relaciones, integridad y adaptabilidad.

3.2. ESTABLECER UNA AGENDA Y REGLAS DE PROCEDIMIENTO EN LA CELEBRACIÓN DE NEGOCIACIONES DE CONDICIONES DE TRABAJO.

Definir una agenda proporciona transparencia sobre los temas que se discutirán durante las negociaciones y el proceso que se seguirá. Esto ayuda a evitar confusiones y malentendidos entre las partes involucradas. De esta manera, se puede organizar el tiempo de manera eficiente durante las negociaciones. Esto ayuda a garantizar que se aborden todos los temas importantes de manera adecuada y que no se desperdicie tiempo en discusiones irrelevantes.

Ahora bien, establecer reglas de procedimiento ayuda a garantizar que las negociaciones se lleven a cabo de manera justa y equitativa para todas las partes involucradas. Esto puede incluir reglas sobre cómo se tomarán las decisiones, cómo se presentarán las propuestas y cómo se resolverán los conflictos. Dentro de las reglas debe quedar claro que se fomenta el respeto mutuo entre las partes involucradas en las negociaciones. Lo cual debe ayudar a reducir la tensión y promover un ambiente de colaboración constructiva.

Establecer reglas de procedimiento también puede ayudar a garantizar que las negociaciones cumplan con las leyes y regulaciones pertinentes. Es especialmente importante en los casos en que se requiere la autorización de la Secretaría de Hacienda o áreas de finanzas de las entidades federativas.

Entre las reglas de procedimiento, comúnmente aceptadas, tenemos las siguientes:

Reglas de participación: Estas reglas especifican quiénes pueden participar en las negociaciones, incluyendo representantes sindicales, funcionarios gubernamentales y cualquier otra parte interesada. También pueden establecer los criterios para la designación de representantes y la distribución de roles y responsabilidades.

Reglas de agenda: Definen los temas que serán discutidos durante las negociaciones y el orden en que serán abordados. Es importante que la agenda sea consensuada por todas las partes antes de iniciar las negociaciones.

Reglas de comunicación: Establecen cómo se llevarán a cabo las comunicaciones entre las partes durante el proceso de negociación. Esto puede incluir la designación de un coordinador de comunicaciones, la frecuencia de las reuniones y los canales de comunicación que se utilizarán (por ejemplo, correo electrónico, reuniones presenciales, etc.).

Reglas de deliberación: Especifican cómo se llevarán a cabo las discusiones y los debates durante las negociaciones. Esto puede incluir reglas sobre el tiempo asignado a cada tema, el uso de turnos de palabra y la moderación de los debates para garantizar un intercambio equitativo de ideas.

Reglas de votación: Establecen cómo se tomarán las decisiones durante las negociaciones. Esto puede incluir reglas sobre la mayoría requerida para aprobar propuestas, el procedimiento para resolver desacuerdos y la posibilidad de recurrir a la mediación o arbitraje en caso de conflicto.

Reglas de confidencialidad: Definen qué información y documentos relacionados con las negociaciones deben mantenerse reservados y cuáles pueden ser compartidos con terceros. Esto es especialmente importante en el caso de información sensible o estratégica que pueda afectar a las partes involucradas.

Reglas de registro: Establecen cómo se registrarán y documentarán las decisiones y acuerdos alcanzados durante las negociaciones. Esto puede incluir la elaboración de actas o minutas de las reuniones, así como la distribución de documentos relevantes a todas las partes interesadas.

La cantidad exacta de reglas de procedimiento puede variar según las necesidades y complejidad de cada negociación, pero es importante que estas reglas sean claras, equitativas y consensuadas por todas las partes involucradas. Además, es fundamental que se respeten y cumplan durante todo el proceso de negociación para garantizar un resultado justo y satisfactorio para todas las partes.

Algunos consejos en cuanto reglas de negociación, son las siguientes:

- Las partes deben definir claramente sus objetivos y prioridades para la negociación. Esto puede incluir mejoras salariales, beneficios laborales, condiciones de trabajo, capacitación, desarrollo profesional, entre otros aspectos. Es importante que estos objetivos sean realistas y alcanzables, considerando el contexto económico y las limitaciones presupuestales.
- Con base en los objetivos establecidos, cada parte debe desarrollar propuestas concretas y fundamentadas que reflejen sus intereses y necesidades. Estas propuestas deben ser claras, específicas y respaldadas por evidencia sólida, como datos económicos, comparaciones salariales, análisis de costos, entre otros.
- Durante el proceso de negociación, es fundamental mantener una comunicación abierta, honesta y respetuosa entre las partes. Esto incluye escuchar activamente las preocupaciones y puntos de vista de la otra parte, expresar claramente los propios intereses y buscar soluciones mutuamente beneficiosas.
- Las partes deben estar dispuestas a explorar diferentes enfoques y soluciones creativas para llegar a un acuerdo satisfactorio. Esto puede implicar la consideración de opciones alternativas, la búsqueda de compromisos y la exploración de posibles concesiones en áreas menos prioritarias.
- En lugar de abordar cada demanda por separado, es recomendable negociar paquetes completos que incluyan múltiples aspectos de las condiciones laborales. Ello permite a las partes encontrar un equilibrio entre sus intereses y maximizar el valor del acuerdo global.

Lo anterior deja en evidencia la necesidad de establecer una agenda y reglas de procedimiento en las negociaciones de condiciones de trabajo, para ayudar a garantizar la transparencia, eficiencia, equidad, respeto mutuo y cumplimiento legal durante el proceso de negociación.

4. TÉCNICAS Y HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

4.1. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Una comunicación clara ayuda a asegurar que todas las partes involucradas comprendan correctamente los objetivos, intereses, preocupaciones y propuestas de cada una. Esto reduce la posibilidad de malentendidos y confusiones durante las negociaciones. También contribuye al establecimiento y mantenimiento de relaciones positivas entre las partes. Esto es fundamental para construir la confianza y la credibilidad mutua, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo hacia la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas. Entre los aspectos importantes, tenemos los siguientes:

Escucha activa: La comunicación efectiva implica no solo transmitir mensajes de manera clara, sino también escuchar activamente a la otra parte. Esto permite comprender mejor sus necesidades, intereses y preocupaciones, lo que a su vez facilita la identificación de puntos de acuerdo y áreas de compromiso.

Resolución de conflictos: Una comunicación efectiva es fundamental para resolver conflictos de manera constructiva y evitar que estos obstaculicen el progreso de las negociaciones. Permite abordar las diferencias de manera abierta y respetuosa, explorar posibles soluciones y llegar a acuerdos que satisfagan los intereses de ambas partes.

Negociación de soluciones: Durante las negociaciones, la comunicación efectiva es esencial para proponer y discutir soluciones creativas y viables que satisfagan los intereses de ambas partes. Facilita la exploración de diferentes opciones, el intercambio de ideas y la búsqueda de compromisos que maximicen el valor del acuerdo final.

Gestión de expectativas: Una comunicación clara y honesta ayuda a gestionar las expectativas de todas las partes involucradas en las negociaciones. Esto implica ser transparente sobre los límites y las restricciones, así como sobre las posibilidades y oportunidades que se presentan durante el proceso de negociación.

Cierre efectivo: Finalmente, una comunicación efectiva ayuda a cerrar el acuerdo de manera satisfactoria y garantizar que todas las partes estén alineadas y comprometidas con los términos y condiciones acordados. Esto ayuda a prevenir futuros conflictos y garantiza la implementación exitosa del acuerdo.

Sin duda la comunicación efectiva es una habilidad fundamental en la negociación que contribuye al establecimiento de relaciones positivas, la comprensión mutua, la resolución de conflictos y la consecución de acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas.

4.2. MANEJO DE CONFLICTOS

Los conflictos pueden surgir en cualquier etapa del proceso de negociación y pueden obstaculizar el progreso hacia un acuerdo satisfactorio. El manejo efectivo de conflictos ayuda a prevenir que estos obstáculos paralicen las negociaciones, permitiendo a las partes abordar las diferencias de manera constructiva.

Por ello es importante la identificación temprana de problemas. De esta manera, al estar atentos a las señales de conflicto, las partes pueden identificar problemas potenciales en una etapa temprana y abordarlos antes de que escalen y se vuelvan más difíciles de resolver. Esto permite mantener el proceso de negociación en marcha de manera fluida y eficiente.

También es importante la facilitación del diálogo. El manejo adecuado de conflictos crea un entorno propicio para el diálogo abierto y honesto entre las partes. Esto fomenta la comunicación efectiva y la comprensión mutua, lo que a su vez facilita la búsqueda de soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes.

Otro elemento importante es la promoción de la colaboración. Así, al abordar los conflictos de manera constructiva, se fomenta la colaboración entre las partes en lugar de la confrontación. Esto permite encontrar soluciones creativas y mutuamente benéficas que pueden no haber sido consideradas inicialmente.

Por su parte, el manejo adecuado de conflictos ayuda a preservar las relaciones entre las partes involucradas en la negociación. Esto es relevante no solo para llegar a un acuerdo en el presente, sino también para mantener una base sólida para futuras interacciones y colaboraciones.

Los conflictos no resueltos pueden generar tensiones y hostilidades entre las partes, lo que puede afectar negativamente el clima de negociación y la disposición para

llegar a un acuerdo. El manejo de conflictos ayuda a reducir estas tensiones y a crear un ambiente más propicio para la cooperación.

Lo que se busca con el manejo de conflictos, es abordarlos de manera efectiva, encontrando soluciones que maximicen el valor del acuerdo final para todas las partes involucradas. Esto implica identificar y superar los obstáculos que podrían estar impidiendo el progreso hacia un acuerdo mutuamente satisfactorio.

A continuación, compartimos algunos consejos sobre el manejo de conflictos:

Mantener la calma: Es importante mantener la calma y la compostura durante situaciones conflictivas. Mantener la serenidad ayuda a evitar que las emociones negativas dificulten la resolución del conflicto y permite abordar la situación de manera más racional y efectiva.

Escuchar activamente: Escuchar activamente a la otra parte implica prestar atención a sus preocupaciones, perspectivas y emociones. Esto ayuda a demostrar empatía y comprensión, lo que a su vez facilita la comunicación y el establecimiento de un clima de confianza y colaboración.

Identificar los intereses subyacentes: Es importante ir más allá de las posiciones superficiales y entender los intereses subyacentes de cada parte en conflicto. Al comprender qué es lo que realmente motiva a cada parte, es posible encontrar soluciones que satisfagan esos intereses de manera más efectiva.

Explorar opciones: En lugar de centrarse en una única solución, es útil explorar diversas opciones y alternativas para resolver el conflicto. Esto puede implicar buscar compromisos, proponer soluciones creativas o considerar enfoques alternativos que puedan satisfacer los intereses de todas las partes involucradas.

Buscar el beneficio mutuo: En lugar de adoptar un enfoque competitivo, es importante buscar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas en el conflicto. Esto implica adoptar una mentalidad de ganar-ganar, donde se buscan resultados que maximicen el valor para todas las partes.

Fomentar la colaboración: El manejo de conflictos exitoso implica fomentar la colaboración entre las partes. Esto puede implicar trabajar juntos para identificar soluciones, establecer metas compartidas y comprometerse a implementarlas de manera colaborativa.

Buscar ayuda externa si es necesario: En algunos casos, puede ser útil buscar la ayuda de un mediador o facilitador externo para ayudar a resolver el conflicto de manera imparcial y objetiva. Un tercero neutral puede ayudar a las partes a comunicarse de manera más efectiva y a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias.

Generar opciones de beneficio mutuo: Ello es fundamental en el proceso de negociación para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de todas las partes involucradas. Aquí compartimos algunas técnicas y enfoques para generar opciones de mutuo beneficio:

Brainstorming: Organizar una sesión de lluvia de ideas donde todas las partes pueden contribuir con posibles soluciones y alternativas. Es importante fomentar un ambiente abierto y creativo donde se puedan explorar libremente diferentes opciones sin juzgarlas inicialmente.

Crear opciones basadas en intereses compartidos: Buscar áreas de interés común entre las partes y generar opciones que aprovechen estas áreas de superposición. Por ejemplo, si ambas partes están interesadas en mejorar la eficiencia operativa, se pueden explorar opciones que permitan lograr este objetivo de manera mutuamente beneficiosa.

Separar el problema de las personas: Es importante separar el problema en cuestión de las personas involucradas en la negociación. Al enfocarse en los problemas en lugar de en las personas, se pueden explorar opciones de manera más objetiva y centrada en los intereses comunes.

Buscar soluciones creativas: Explorar soluciones fuera de lo convencional y pensar de manera creativa para encontrar opciones que puedan satisfacer los intereses de todas las partes. Esto puede implicar considerar enfoques alternativos, combinar diferentes ideas o buscar soluciones parciales que puedan ser combinadas para lograr un resultado global satisfactorio.

Generar múltiples opciones: Es importante generar una variedad de opciones diferentes para tener un conjunto amplio de alternativas entre las cuales elegir. Cuantas más opciones se generen, mayores serán las posibilidades de encontrar soluciones innovadoras y mutuamente beneficiosas.

Evaluar las opciones objetivamente: Una vez que se han generado varias opciones, es importante evaluarlas de manera objetiva y analizar cómo cada una de ellas podría satisfacer los intereses de todas las partes. Esto implica considerar factores como la viabilidad, la eficacia y el impacto en los intereses de cada parte.

Negociar el paquete completo: En lugar de centrarse en una única opción aislada, es útil negociar un paquete completo que incluya varias opciones diferentes. Esto permite combinar diferentes elementos para crear un acuerdo global que maximice el valor para todas las partes involucradas.

Al emplear estas técnicas y enfoques para generar opciones de mutuo beneficio, las partes pueden aumentar las probabilidades de llegar a un acuerdo que satisfaga sus intereses y necesidades de manera equitativa y satisfactoria.

5. ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

5.1. APERTURA DE NEGOCIACIÓN

Esta etapa es fundamental para establecer el tono y el marco para el proceso de negociación. Antes de la reunión de apertura, es importante que todas las partes involucradas se preparen adecuadamente. Esto significa revisar la información relevante, identificar objetivos y prioridades, y establecer una estrategia clara para la negociación. A continuación, se comparten otras pautas:

Establecimiento de un ambiente positivo: La apertura de negociación debe tener lugar en un ambiente que fomente la confianza, la transparencia y el respeto mutuo entre todas las partes. Esto puede incluir la elección de un lugar neutral y la adopción de un tono cordial y colaborativo desde el inicio.

Introducción de los participantes: Es importante presentar a todos los participantes en la negociación. Esto ayuda a establecer la base para una comunicación abierta y transparente durante todo el proceso de negociación.

Declaración de objetivos y expectativas: Cada parte debe tener la oportunidad de expresar sus objetivos, intereses y expectativas para la negociación. Esto puede incluir discutir las áreas de enfoque, las preocupaciones principales y las metas que se esperan alcanzar durante el proceso.

Establecimiento de reglas y procedimientos: Como se ha señalado, es importante acordar y establecer reglas y procedimientos claros para el proceso de negociación. Esto puede incluir aspectos como la frecuencia y duración de las reuniones, el método para tomar decisiones y resolver conflictos, y la confidencialidad de la información discutida.

Presentación de la agenda: Otro tópico del cual se abundó en esta publicación, consiste en la presentación de una agenda detallada que incluya los temas que se discutirán durante el proceso de negociación, así como el orden en que serán abordados. Esto ayuda a mantener el enfoque y la organización durante las reuniones subsiguientes.

Compromiso con el diálogo: Todas las partes deben comprometerse a participar en un diálogo abierto y constructivo durante el proceso de negociación. Esto implica escuchar activamente las preocupaciones y perspectivas de los demás, así como expresar los propios puntos de vista de manera clara y respetuosa.

Establecimiento de expectativas sobre el proceso: Es importante que las partes tengan una comprensión clara de lo que se espera lograr durante el proceso de negociación, así como del calendario y los pasos a seguir. Esto ayuda a evitar malentendidos y asegura que todas las partes estén alineadas en cuanto a los objetivos y el proceso.

Sin duda, la apertura de negociación debe llevarse a cabo de manera cuidadosa y deliberada, estableciendo un ambiente positivo, presentando objetivos y expectativas, estableciendo reglas y procedimientos claros, y comprometiéndose con un diálogo abierto y constructivo. Esto sienta las bases para un proceso de negociación efectivo y colaborativo que tenga mayores probabilidades de conducir a un acuerdo satisfactorio para todas las partes involucradas.

5.2. EXPLORACIÓN DE INTERESES Y PROPUESTAS

La exploración de intereses permite a todas las partes involucradas identificar sus necesidades, preocupaciones y prioridades en relación con las condiciones de trabajo. Esto ayuda a comprender mejor qué es lo que realmente motiva a cada parte y qué aspectos son más importantes para ellos. Con ello, se pueden generar una amplia gama de opciones y propuestas que aborden de manera efectiva las necesidades de todas las partes. Lo que permite pensar más allá de las soluciones convencionales y encontrar enfoques innovadores que satisfagan los intereses de manera equitativa.

Debe **promoverse un enfoque colaborativo**. La exploración de intereses fomenta un enfoque colaborativo en la negociación, donde todas las partes trabajan juntas para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. En lugar de adoptar una mentalidad competitiva, se busca maximizar el valor del acuerdo para todas las partes involucradas.

Es fundamental **identificar de puntos de acuerdo**: Al explorar intereses y propuestas, se pueden identificar áreas de superposición y puntos de acuerdo entre las partes. Esto facilita la búsqueda de soluciones que satisfagan los intereses compartidos y minimicen las áreas de conflicto, lo que a su vez aumenta las probabilidades de llegar a un acuerdo satisfactorio.

Es importante **la construcción de confianza**. La exploración de intereses y propuestas, fortalece la construcción de confianza y credibilidad entre las partes involucradas en la negociación. Al demostrar una comprensión genuina de los intereses y preocupaciones de los demás, se crea un ambiente de respeto mutuo y cooperación que facilita la colaboración y el trabajo en equipo.

Lo anterior ayuda a **facilitar del proceso de negociación**. La exploración de intereses y propuestas proporciona una base sólida para el proceso de negociación, ayudando a enfocar la discusión en áreas específicas que son importantes para todas las partes. Esto facilita la elaboración de soluciones concretas y viables que puedan ser discutidas y negociadas de manera efectiva.

5.3. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES Y ACUERDOS

La principal razón para negociar condiciones de trabajo **es resolver problemas o mejorar situaciones existentes**. La búsqueda de soluciones y acuerdos permite abordar los desafíos y dificultades que pueden surgir en el entorno laboral, contribuyendo así a mejorar las condiciones para los servidores públicos.

Al llegar a acuerdos que satisfagan las necesidades y preocupaciones de todas las partes involucradas, **se promueve un clima laboral más positivo y productivo**. Los servidores públicos se sienten valorados y escuchados cuando se logran soluciones que abordan sus intereses, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso con su trabajo.

La búsqueda proactiva de soluciones y acuerdos ayuda a **prevenir la aparición de conflictos futuros**. Al abordar las preocupaciones y desafíos de manera oportuna y efectiva, se reduce la probabilidad de que surjan problemas más graves en el futuro, lo que contribuye a mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

Al trabajar juntos para encontrar soluciones que beneficien a todas las partes, se **promueven relaciones laborales saludables y constructivas**. Esto fomenta el respeto mutuo, la colaboración y la confianza entre los servidores públicos, los representantes sindicales y los funcionarios públicos, lo que a su vez contribuye al éxito y la eficacia de la organización.

El buscar soluciones y acuerdos que satisfagan los intereses de todas las partes, **optimizan los recursos disponibles**. Esto implica encontrar un equilibrio entre las necesidades de los servidores públicos y las limitaciones presupuestarias u operativas de la entidad pública, garantizando el uso eficiente de los recursos públicos.

Los acuerdos alcanzados durante la negociación de condiciones generales de trabajo deben estar **alineados con los objetivos y valores de la entidad pública**. La búsqueda de soluciones que promuevan estos objetivos ayuda a garantizar que los acuerdos sean sostenibles y contribuyan al éxito global de la organización.

Así, la búsqueda de soluciones y acuerdos es importante en la etapa de negociación de condiciones generales de trabajo porque contribuye a resolver problemas, mejorar el clima laboral, prevenir conflictos futuros, promover relaciones laborales saludables, optimizar recursos y alinear los acuerdos con los objetivos organizacionales. Esto permite crear un ambiente de trabajo más satisfactorio, productivo y armonioso para todos los involucrados.

6. CIERRE Y SEGUIMIENTO

6.1. FORMALIZACIÓN DE LOS ACUERDOS ALCANZADOS DURANTE LAS NEGOCIACIONES.

Formalizar los acuerdos alcanzados, ya sea modificando las condiciones generales de trabajo, o mediante la suscripción de un Convenio, garantiza que todas las partes involucradas estén en la misma página respecto a lo que se ha acordado. Esto ayuda a evitar malentendidos y conflictos futuros.

Al formalizar los acuerdos, se les da un **respaldo legal** que protege tanto a los dependencias y entidades como a los empleados. Esto puede ser especialmente importante en caso de disputas laborales o litigios futuros.

La formalización de los acuerdos **refuerza el compromiso** de todas las partes con lo acordado. Al tener un documento que respalde los términos negociados, se crea un sentido de responsabilidad para cumplir con esos términos.

Una vez que los acuerdos se formalizan, es más fácil **realizar un seguimiento** para asegurarse de que se cumplan. También facilita la evaluación de si los términos acordados están funcionando como se esperaba o si necesitan ajustes.

De igual manera, la formalización de los acuerdos promueve la **transparencia en las relaciones laborales y contribuye a generar confianza** entre los empleadores y los empleados. Cuando todos saben exactamente qué esperar, se establece un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

Es así que la formalización de los acuerdos alcanzados durante las negociaciones de las condiciones generales de trabajo es fundamental para garantizar la efectividad, legalidad y transparencia de las relaciones laborales, así como para promover la confianza y el cumplimiento de los compromisos acordados. Dicha formalización, de ser el caso, debe depositarse en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, tratándose de sindicatos que rigen su actuación por la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado.

6.2. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo permite **verificar** si todas las partes están cumpliendo con los términos acordados. Esto es esencial para garantizar que no haya desviaciones o incumplimientos que puedan afectar las relaciones laborales y la productividad.

El proceso de monitoreo puede ayudar a **identificar problemas** o desafíos que surgen durante la implementación de los acuerdos. Esto permite abordar rápidamente cualquier obstáculo que pueda surgir y tomar medidas correctivas para resolverlo.

La **evaluación continua** de la implementación brinda la oportunidad de realizar ajustes y mejoras en los acuerdos, si es necesario. Esto asegura que las condiciones laborales sean efectivas y estén adaptadas a las necesidades cambiantes de la empresa y de los empleados.

También el monitoreo y la evaluación transparente demuestran el **compromiso de las partes con el cumplimiento** de los acuerdos y promueven la confianza mutua entre dependencias y entidades y empleados. Cuando se demuestra que las promesas se cumplen, se fortalecen las relaciones laborales y se fomenta un ambiente de trabajo positivo.

Al igual, el proceso de monitoreo y evaluación implica una **comunicación continua entre las partes**. Lo que facilita la resolución de problemas de manera colaborativa y fortalece la comunicación y la colaboración en general dentro de la organización.

Por lo anterior, el monitoreo y la evaluación de la implementación de los acuerdos alcanzados durante las negociaciones de las condiciones generales de trabajo son esenciales para garantizar el cumplimiento, identificar y abordar problemas, realizar ajustes cuando sea necesario y promover la transparencia, la confianza y la comunicación efectiva entre todas las partes.

Durante las negociaciones de las condiciones generales de trabajo, debe contarse con asesoramiento especializado.

Nuestra experiencia, nos señala que es común que los sindicatos no se asesoren adecuadamente al momento de negociar las condiciones de trabajo, lo que puede ser un error perjudicial para los trabajadores. Al respecto, Las entidades públicas suelen tener recursos y experiencia significativos en negociaciones laborales. La

falta de asesoramiento **deja al sindicato en desventaja** y puede resultar en acuerdos desfavorables para los trabajadores.

Sin asesoramiento, los sindicatos pueden **no estar completamente informados** sobre los derechos laborales de los trabajadores según la ley y los acuerdos laborales existentes. Esto puede llevar a concesiones innecesarias o a no obtener beneficios que corresponden legalmente.

La falta de asesoramiento puede llevar a que **los sindicatos no estén al tanto de todas las opciones disponibles** o de estrategias de negociación efectivas. Esto podría resultar en acuerdos menos favorables o en la incapacidad de abordar adecuadamente las preocupaciones de los trabajadores.

Sin asesoramiento, los sindicatos pueden ser más **susceptibles a tácticas de negociación injustas** o manipuladoras por parte de la entidad pública. Esto podría resultar en condiciones de trabajo injustas o en la pérdida de beneficios importantes para los trabajadores.

La preparación adecuada es clave para el éxito en las negociaciones laborales. Sin asesoramiento, **los sindicatos pueden no estar bien preparados** para las negociaciones, lo que reduce sus posibilidades de obtener resultados favorables para los trabajadores.

Por ello, la falta de asesoramiento durante las negociaciones de condiciones de trabajo puede ser perjudicial para los trabajadores, ya que los deja en desventaja frente a las entidades públicas y puede resultar en acuerdos laborales menos beneficiosos o justos.

En resumen, el asesoramiento adecuado durante las negociaciones de condiciones de trabajo de una entidad pública es crucial para ayudar al sindicato a comprender, planificar y defender efectivamente los intereses de los trabajadores que representa.

6.3. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS NEGOCIACIONES

Involucramiento temprano y continuo de todas las partes interesadas: Es importante que todas las partes interesadas, incluidos los representantes de los trabajadores, los empleadores públicos y posiblemente expertos externos, estén involucradas desde el principio del proceso de negociación. Esto fomentará la transparencia y la confianza, y ayudará a identificar y abordar las preocupaciones clave de manera oportuna.

Enfoque en el diálogo constructivo: Las negociaciones deben centrarse en el diálogo abierto y constructivo, en lugar de adoptar posturas de confrontación. Es importante que todas las partes estén dispuestas a escuchar y comprender las perspectivas de los demás, con el objetivo de llegar a soluciones mutuamente beneficiosas.

Priorización de las necesidades del servicio público: Aunque es natural que cada parte tenga sus propios intereses, es fundamental que el objetivo principal de las negociaciones sea garantizar la prestación efectiva de servicios públicos de calidad. Las decisiones deben tomarse considerando el impacto en la capacidad del gobierno para cumplir con su mandato de servir al interés público.

Flexibilidad y adaptabilidad: Las condiciones laborales pueden variar ampliamente entre diferentes sectores y regiones, por lo que es importante que las negociaciones sean lo suficientemente flexibles y adaptables como para tener en cuenta estas diferencias. Esto puede implicar la creación de acuerdos personalizados para diferentes grupos de empleados o la inclusión de cláusulas de revisión periódica para garantizar que las condiciones se ajusten a medida que cambien las circunstancias.

Transparencia y comunicación efectiva: Se debe priorizar la transparencia en todas las etapas del proceso de negociación, incluida la divulgación de información relevante y la comunicación clara sobre los progresos y los resultados alcanzados. Esto ayudará a construir confianza entre las partes y a garantizar que todas las partes estén informadas y se sientan involucradas en el proceso.

Compromiso con el respeto y la equidad: Las negociaciones deben basarse en principios de respeto mutuo y equidad. Es fundamental que se reconozcan y valoren

los derechos y las contribuciones de los servidores públicos, al mismo tiempo que se consideren las limitaciones y las prioridades del empleador público.

Al seguir estas recomendaciones, las negociaciones de las condiciones laborales de los servidores públicos pueden conducir a resultados más equitativos, eficientes y satisfactorios para todas las partes involucradas, así como a una mejora en la prestación de servicios públicos para la comunidad en general.

PALABRAS FINALES

La presente publicación representa un esfuerzo por dotar a los sindicatos de herramientas que ayuden a profesionalizar su trabajo. Personifica un trabajo colectivo en el que hemos unido nuestra experiencia, conocimientos y pasión por la defensa de los derechos de los trabajadores, para crear un recurso que anhelamos sea de ayuda para para los sindicatos.

Esperamos haber abordado temas relevantes para la negociación colectiva en el sector público, desde la preparación y planeación inicial hasta las estrategias de negociación efectivas y la protección de los derechos laborales de los trabajadores. Nuestro objetivo ha sido proporcionar un marco lógico de actuación que permita a los sindicatos enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen durante el proceso de negociación.

Deseamos que esta publicación sirva como un recurso para los sindicatos en su lucha por condiciones laborales justas y decentes en el sector público. Al compartir nuestras experiencias y conocimientos, intentamos fortalecer la capacidad de los sindicatos para representar y defender los intereses de los trabajadores, y contribuir al fortalecimiento de nuestras comunidades y sociedad en su conjunto.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a cada uno de los sindicatos que integran la Federación Democrática de Sindicatos de Servidores Públicos por brindarnos la oportunidad de apoyarlos y crecer junto con ustedes a lo largo de este proceso.

Nuestro trabajo no termina aquí; seguimos adelante con determinación y solidaridad en nuestra misión compartida de construir un futuro mejor para todos los trabajadores.

Ingrid Paulina Hernández Valverde

Marla Pamela Garibay Mancera

Gabriel Gutiérrez González