UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RI2006
C3

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS DE UNA EMPRESA CON SINDICATO Y UNA EMPRESA SIN SINDICATO (KOCHAN, KATZ Y MCKERSIE)

Realizado por:
CARRERA, Bárbara
MARTIN, Veruska

Profesor guía: José Naranjo

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de quince (15) puntos.

Nombre: José R. Naranjo M. Firma: José R. Naranjo M.

Nombre: Esteban Aranda Firma:

Nombre: Eroila Barrios Firma:

Caracas, 28 de Noviembre de 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
Mención: Relaciones Laborales

TRABAJO DE GRADO:
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS DE UNA EMPRESA CON SINDICATO Y UNA EMPRESA SIN SINDICATO (KOCHAN, KATZ Y MCKERSIE)

Tesista: CARRERA, Bárbara
Tesista: MARTÍN, Veruska

Tutor: NARANJO, José Ramón

Caracas, 13 de octubre de 2006

DEDICATORIA

A mi madre, por ser la piedra base de toda mi vida, por forjarme como lo hizo, y porque sin ella hoy no sería la mujer que soy. A mi familia, en especial a mi abuela y a mis tías, por estar siempre ahí como una constante en mi vida, por su apoyo incondicional en todo y por su increíble disposición de siempre ayudar a los suyos.

A mi padre, por ser mi ángel de la guarda desde hace tanto tiempo… Tu ausencia me fortalece y me hace esmerarme cada día más para ser tu orgullo por toda la eternidad. Aunque no estés a mi lado, te siento a cada instante junto a mí.

Y finalmente a mis Industriólogos, por haber formado parte de una etapa inolvidable y única, a la cual hoy pongo punto final para iniciar una nueva, llena de éxitos y momentos tan felices como los que viví junto a ustedes. ¡Mil gracias por estar aquí!

Bárbara Carrera

A mi magna presencia que es Dios. A El, quien me llena de perseverancia para lograr metas como estas, y a El que ha propiciado de alguna manera las mejores condiciones para mi desenvolvimiento y mi aprendizaje.

A mis padres que han luchado toda la vida por ser quienes son, los mejores del mundo, que con su ejemplo y trabajo constante me han dado las más valiosas enseñanzas, tuvieron en mi la confianza y me brindaron su apoyo incondicional para el logro de mi crecimiento personal y profesional. Les dedico todos mis triunfos. Gracias por que ambos son mi ángel guardián que me brinda su mano y están conmigo en los momentos más difíciles.

Veruska Martín

RECONOCIMIENTOS

A un ser especial y de grandeza superior quien se convirtió en tutor y amigo, y quien guió nuestros pasos en la culminación de este gran proyecto. Por su apoyo incondicional: ¡Gracias Profesor Naranjo!

A nuestra casa de estudios, la Universidad Católica Andrés Bello, por crear en nosotras una gran sensibilización social y por poner en nosotras ese sello de calidad ucabista que nos acompaña a todos lados, y en especial a nuestra Escuela de Ciencias Sociales por intentar brindarnos la mejor formación posible y a los profesores por su preocupación y sus constantes observaciones y participación en cada uno de nuestros logros.

A dos personas que de manera incondicional apoyaron nuestras ideas y mantuvieron siempre presencia firme a la hora de nuestras dudas…. Gracias por estar siempre ahí y por apoyarnos profesional, personal y sentimentalmente.

Y finalmente, nuestros amigos y familiares, y a todos aquellos que de alguna u otra manera aportaron su colaboración y estimulo para llegar a la culminación de este inmenso esfuerzo.

¡Gracias a todos!

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria

Reconocimientos

Resumen

Introducción 7

Capítulo I. Planteamiento del problema 10

Capítulo II. Objetivos
2.1 Objetivo General 19
2.2 Objetivos específicos 19
2.3 Justificación del problema 20

Capítulo III. Marco teórico
3.1 Consideraciones generales 29
3.2 Desarrollo del marco teórico
3.2.1 Título I. Los cambios en el mundo del trabajo 31
3.2.2 Título II. La transformación de las Relaciones Industriales en Estados Unidos y en Venezuela 34
3.2.3 Título III. Fundamentos jurídicos de la organización y de la actividad sindical en Venezuela 41
3.2.4 Título IV. Un modelo de Relaciones Laborales sin sindicato según Kochan, Katz y McKersie 49
3.2.5 Título V. Del No sindicato - Sindicalismo - Al No sindicalismo 58
3.2.6 Título VI. Sindicatos: Muerte o resurrección 63
3.2.7 Título VII. La Democracia Industrial y los Modelos de Relaciones Industriales. 68
3.2.8 Título VIII. Gerencia de Recursos Humanos 73

Capítulo IV. Marco Metodológico
4.1 Consideraciones generales 83
4.2 Tipo de investigación 84
4.3 Diseño de investigación 84
4.4 Población o Universo de estudio 85
4.5 Muestra de estudio 85
4.6 Definición de conceptos 86
4.7 Operacionalización de variables 87
4.8 Instrumento de recolección de información 88
4.8.1 Descripción del instrumento de recolección de información
4.8.1.1 Técnicas de relaciones individuales/grupales 88
4.8.1.2 Técnicas cualitativas 89

Capítulo V. Análisis y discusión de resultados 92

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones 103

Bibliografía 108

Anexos 112

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

TABLAS

Tabla 1. América Latina: Grado de Sindicalización 24

Tabla 2. Quejas examinadas por el Comité de libertad Sindical de la OIT por país en América Latina 25

Tabla 3. América Latina y El Caribe: Densidad Sindical y Trabajadores involucrados en huelgas y cierres 26

Tabla 4. Índices de afiliación y perfil de los afiliados de los Países Europeos 52

GRÁFICAS

Gráfica 1. Protagonistas del modelo de Relaciones Industriales 55

Gráfica 2. Línea de Tiempo del Proceso Histórico Corporativo 56

Gráfica 3. Diseño del modelo de Relaciones Industriales según José Urquijo 57

RESUMEN

El presente trabajo de investigación "Análisis Comparativo de una empresa con sindicato y otra sin sindicato a partir de los supuestos del Modelo de Kockan, Katz y McKersie (1989), tiene como finalidad analizar las condiciones laborales de los trabajadores que están en Clínica El Ávila (empresa sin sindicato) y en el Hospital de Clínicas Caracas (empresa con sindicato), hospitales privados con experticias diferenciales y de capacidades tanto de infraestructura física como tecnológica muy similares.

Para ello se realizó en un primer momento el diseño de la investigación donde se expone el problema científico, objetivo general, objetivos específicos y valor teórico. Se confecciona a partir de un análisis bibliográfico el marco teórico referencial sobre los precitados autores y también se incluye el epígrafe concerniente a la Gestión de Recursos Humanos.

Esta investigación se abordó como descriptiva y su diseño de investigación un estudio de caso, no experimental de campo, la cual nos permitió obtener los datos pertinentes para la investigación a través de entrevistas en profundidad aplicadas a los gerentes de Recursos Humanos de las Clínicas seleccionadas y al Dirigente Sindical.

Posteriormente, se realizó un cuadro comparativo señalando los beneficios, satisfacción de los trabajadores y Gestión de Recursos Humanos. Se arribó a la conclusión de que la presencia de un sindicato no es lo que marca la pauta sobre lo cual es mejor para los trabajadores, sino la gestión eficiente y efectiva de la Gerencia de Recursos Humanos por brindarle a sus empleados lo mejor, a su vez se corroboran los objetivos de la investigación y se elaboran recomendaciones que de por sí muestran la importancia de esta tesis de grado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad no resulta difícil comprender que del bienestar que experimente el **Capital Humano**, tanto dentro como fuera de la organización, depende el éxito de la misma: Nadie puede trabajar con calidad si las condiciones en las que lo hace le son adversas e incluso hostiles. Sin embargo, al echar una mirada al pasado es posible observar lo difícil que fue alcanzar tal nivel de conocimiento, y a la vez es posible encontrar, el origen de uno de los paradigmas que actualmente domina el mundo laboral y que en el presente pareciera no tener bases para su existencia: **Los sindicatos.**

La gente es la empresa: La aparición de conceptos como el capital intelectual como elemento de valor en las organizaciones así como la comprensión del manejo del conocimiento y su impacto en el entorno enterraron cualquier cosa que atentara contra la dignidad del ser humano. Las configuraciones que actualmente se dan en el mundo productivo no tienen demasiado que ver con las que se visualizaban en los años setenta y posteriores, sin embargo las cosas no son iguales, desde la cantidad de trabajadores por sector de trabajo hasta la relación que esos trabajadores establecen con su trabajo. Las relaciones de trabajo no se dan como se daban 2en la Revolución Industrial, en donde las condiciones hostiles – patronos y ambiente laboral y tecnológico - atentaban contra la vida de los trabajadores, explotándolos física y mentalmente, y negándoles una existencia decente para si mismos y sus familias.

Como consecuencia de la reestructuración industrial y del rápido crecimiento del sector de los servicios, la composición del movimiento sindical conoció una serie de modificaciones irreversibles. El ingreso en la escena sindical de nuevos grupos de empleados modificó la imagen tradicional del sindicato, fenómeno que contiene potencialmente el riesgo de aparición de tendencias que podrían provocar la fragmentación del movimiento sindical en una multitud de pequeñas organizaciones categoriales, cada una celosa de su independencia frente a las otras. Durante los últimos años ha llamado la atención el peligro de un cierto desinterés de la base sindical con respecto a los líderes y a los aparatos sindicales, acusados a veces de haber perdido su credibilidad y de tomar posiciones políticas, especialmente en el caso de Latino América.

Sin embargo, la realidad es lo que es, y esta no se refiere ni a la caducidad de la representatividad sindical, ni a la desaparición de las ideologías. Lo que sí implica es un quiebre de un modelo al otro. La globalización como proceso irreversible ha generado frentes empresariales muy amplios de trabajo que afectan directamente a frentes sindicales muy segmentados que no tienen plataforma de gestión, resultados y luchas en esas dimensiones. La globalización pues es un proceso de búsqueda empresarial de territorios con bajos costos laborales, mano de obra calificada disponible, de sinergias y alianzas con otros capitales que le dan un punto de fortaleza ante la división sindical, segmentada política y económicamente, debilitada en su militantes, seguidores y miembros en definitiva.

Por tales razones, el propósito de la siguiente investigación es determinar la importancia del grado de sindicalización de las empresas en la actualidad frente a la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y si la presencia de los sindicatos en éstas sigue siendo necesaria como lo fue en Siglo XX en los primeros 50 años y en los segundos 50 años tal y como lo plantean Kochan, Katz y Mckersie (1989) en el Modelo de las Relaciones Laborales sin Sindicatos.

En un primer capítulo, se plantea el problema a estudiar, justificando a través de bases teóricas el porque la elección de dicho tema como problema de investigación y no otro, demostrando la importancia que como estudiantes y futuros profesionales del área tiene el presente tema. Posteriormente, se establecen los objetivos a investigar a través del presente estudio, haciendo énfasis en que si bien la legislación apoya y propicia la creación de los sindicatos, y estos permiten a las organizaciones ser más sensibles ante las necesidades de su personal, pueden constituir un intruso en las relacione obrero-patronales pues esta es la tarea de la Gerencia de Recursos Humanos.

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados los objetivos generales y específicos de la investigación, se establecen los aspectos teóricos que sustentan este estudio Por tanto, dentro del capítulo del marco teórico se muestran Fundamentos Jurídicos de la organización y de la actividad sindical, las bases del modelo de Relaciones Laborales sin sindicato de Kochan, Katz y Mckersie (1989) entre otros elementos que sirven de base inicial orientar el estudio inicial para a través de enfoques teóricos.

Esta investigación fue abordada como descriptiva y su diseño de investigación fue un estudio de caso no experimental de campo, que permitió obtener los datos pertinentes para la investigación a través de entrevistas en profundidad aplicadas a los gerentes de Recursos Humanos de las empresas a estudiar. En el análisis de resultados, se demuestra a través de un cuadro comparativo, la relación existente entre las variables analizadas en cada una de las clínicas escogidas, una con sindicato y la otra sin sindicato, permitiendo así arrojar las conclusiones y recomendaciones finales respecto al tema escogido.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad del hombre por agruparse ha sido demostrada y estudiada desde los comienzos de su historia. El ser humano comprendió que su poder se incrementaba si actuaba en grupos y no de manera individual. La presencia de representantes se hizo necesaria, como una manera de lograr acuerdos entre ellos.

Los seres humanos pertenecen a grupos sociales y viven en ellos. Sienten, piensan y actúan colectivamente como miembros de grupos, y frecuentemente actúan de una forma unitaria y coordinada como miembros de grupo. De forma espontáneamente natural perciben, hablan y reaccionan hacia los grupos como si se tratasen de algo unitario, como si fueran entidades únicas, dotadas de pautas sistemáticas y organizadas. Se les atribuyen procesos psicológicos como si se tratase de un individuo.

Con la llegada de la Revolución Industrial a la sociedad, y los cambios que esta trajo consigo para el concepto de trabajo, la necesidad de agruparse se desvirtuó. El trato que recibían los asalariados era injusto y desproporcionado, en el ambiente laboral resultaba normal que los empleados fueran explotados e incluso maltratados por sus patronos, pues de ellos dependía la subsistencia de estos. Se había trasladado el antiguo concepto de la esclavitud al ambiente laboral, con la notable diferencia del pago de sueldos a los empleados por el trabajo realizado. Sin embargo, el Parlamento Inglés de la época de la Revolución Industrial, es el que establece ciertas reglas restrictivas del trabajo de mujeres y niños, así como la disminución de la carga horaria semanal (Webb, 1990. pp. 83), entre otras medidas.

Era totalmente justificable la existencia de los sindicatos pues las empresas poseían una conducta contraria a la naturaleza humana: explotaban y maltrataban a sus empleados hasta el punto de no mostrar la más mínima consideración a sus necesidades y expectativas. Fueron tantos los abusos cometidos que, finalmente, surgieron movimientos dedicados a cuestionar, regular e incluso ordenar a las empresas a abandonar tales prácticas y orientar sus esfuerzos a garantizar el acceso, la permanencia y el bienestar del trabajador. Los sindicatos se convirtieron en verdaderos defensores de la situación laboral, pues garantizaron un tratamiento de igualdad de condiciones para todo el personal, una vía de articulación de intereses de una clase social que se contrapone al capital. (Socorro Félix. 2005. En red)

No todas las empresas menospreciaban de tal manera a sus trabajadores al momento de la aparición de los sindicatos, ni todos los sindicatos estuvieron orientados a mejorar la relación entre la empresa y los empleados, en realidad, algunos resultaron ser verdaderos obstáculos para la salud laboral y financiera de la empresa. En este sentido ha ocurrido toda una evolución en las relaciones laborales que ha sido abordado por teóricos de este campo con diferentes propuestas o modelos que permiten:

> *Evaluar rasgos desde la antigua organización de trabajo y de empleo, a nuevas tipologías de trabajadores asalariados o autónomos que (nos) obligarán a reconsiderar los comportamientos, normas y procedimientos de las relaciones sociales de trabajo y plantear nuevas formas de relaciones más coherentes y constructivas*. (Urquijo, 2001. pp. 6)

En la actualidad se vive un mundo de cambios, donde el conocimiento avanza tan rápido que cuando aun no se ha terminado de asimilar un concepto, ya existe otro que lo contradice o reorienta, un mundo donde lo único seguro es que el día a día se va transformando. Ante esa incertidumbre la estabilidad laboral pasa de ser un concepto absoluto para convertirse en uno más abierto y relativo donde tanto las empresas, como los empleados tendrán igual responsabilidad para garantizar su presencia. Las organizaciones ya no son vistas como una pirámide, una estructura jerárquica y vertical, y los nuevos conceptos de organizaciones planas hacen posible una comunicación entre los miembros de la organización.

Esta se entiende ahora como un todo, orientando así sus esfuerzos a un bien común, y de hecho ya se habla de la responsabilidad social de la empresa lo cual impacta de manera directa la calidad de vida de sus trabajadores. La necesidad de una mayor cercanía entre las altas jerarquías y los miembros de base, los criterios de legitimidad y de gobernabilidad dentro de las organizaciones e instituciones está generando dinámicas y presiones para producir realmente cambios que respondan a las exigencias de sus públicos tanto internos como externos.

El movimiento sindical venezolano esta marcado en su raíz por una cultura política que se inicia bajo formas militantes del "obrerismo no solo intelectual sino activo" (Urquijo, 2000. pp. 12), luego de un proletariado poderoso y consistente que sin tener libertades políticas y sociales irrumpe en la vida social con fuerza. Luego conformó un modelo de sociedad bajo la tutela de los partidos políticos y dándose allí un fenómeno de cooptación. Su nacimiento lo encontramos en los esfuerzos que realizaron los grupos de orientación gremial, más tarde con ideologías comunista y anarquista y posteriormente con visiones reformistas de corte socialdemócrata y demócrata cristiana (Salamanca, 2000).

Las condiciones laborales dramáticas en las que surgieron los sindicatos han desaparecido en algunas áreas de trabajo y geográficas, casi en su totalidad debido a las regulaciones y leyes laborales que protegen al trabajador, a la adaptación de desregulaciones laborales en términos de flexibilización laboral sobre todo en la década o a partir de los años noventa, hoy en día es completamente inimaginable la presencia de prácticas que desmejoren, humillen o menoscaben al personal, y por lo tanto es ilógico pensar en agrupaciones cuyo fin sea crear conflictos con un ente que no los está explotando. Sin embargo, las iniciativas para luchar contra formas modernas como la maquila, el trabajo infantil, contratos de trabajos precarios, el tele-trabajo, los riegos psico sociales entre otros, es una nueva razón de ser de los defensores de la masa laboral. (Socorro, Félix, 2005. En red)

El mundo del trabajo ha sufrido profundos cambios. Los avances científicos y tecnológicos, las políticas neoliberales implementadas en el marco de la globalización, que han logrado reformas en las legislaciones laborales en menoscabo de viejas conquistas de los

trabajadores, la precarización del empleo, la nueva composición de la clase trabajadora, unido a la creciente pérdida de afiliados, sin que el movimiento sindical tradicional sea capaz de organizar a los nuevos sectores de trabajadores, han reducido su poder y su presencia dentro de las sociedades en que actúan y en el plano internacional. (www.acmoti.org)

El movimiento sindical no se ha renovado, manteniendo en su interior viejos y tradicionales comportamientos, que le restan credibilidad entre los trabajadores y en el conjunto de la sociedad. Complementariamente se ha resquebrajado, aunque no desaparecido, la tradicional alianza y en algunos casos dependencia, que históricamente han mantenido muchas organizaciones de trabajadores, con fuerzas políticas que le sirvieran de apoyo a cambio de su respaldo.

Según Julio Godio (1998), en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, han existido y existen fuertes relaciones entre los sindicatos y los partidos políticos afines a los trabajadores. Sin embargo, es posible observar como en las últimas dos décadas esa relación histórica se ha deteriorado a causa de varios factores, como por ejemplo, la tendencia de muchos partidos políticos de conciliar con el neoliberalismo, lo que en el campo social se traduce en concesiones a políticas desreguladoras de los mercados de trabajo, y las dificultades que presentan los sindicatos para elaborar políticas y programas de progreso, lo que impide que el sindicalismo actúe en el interior de los partidos e influya en las decisiones. (Portella de Castro, M. y Wachendorfer, 1998).

Carlos Moris (2005), en su artículo sobre la Crisis del Sindicalismo, señala que en la actualidad los partidos políticos en los países industrializados buscan sus electores, fundamentalmente entre las clases medias, donde el grado de organización sindical es muy bajo. En cambio, en los países de América latina, los partidos tradicionales y especialmente los nuevos movimientos políticos, buscan el voto en los sectores pobres mayoritarios, donde tampoco el movimiento sindical está implantado. Ya la clase trabajadora organizada no es la principal tributaria del voto, ni merece una mayor atención por parte de las fuerzas políticas. (www.acmoti.org)

Este resquebrajamiento podría ayudar a que el movimiento sindical asuma realmente su autonomía de pensamiento y acción, librándose del condicionamiento que le impusiera el modelo leninista, de ser una **"correa de transmisión"** del partido político, lo cual en modo alguno significa el apoliticismo. Frente a este desafío y con su resistencia al cambio, el movimiento sindical en general asume una actitud defensiva sobre la base de denuncias, con pocas propuestas y menos capacidad para responder con éxito a una situación que compromete su existencia, pero sobre todo, dejando indefensos a millones de trabajadores. "**Una crisis del sindicalismo en un modelo sindical en crisis.**" (Carlos, Moris, 2005. En red)

La acción sindical resultó primordial para el reconocimiento de los trabajadores como personas que necesitaban protección y que se respetaran sus derechos, y según Kochan, Katz y McKersie (1989) a través de sus estudios existen varias razones por las cuales los sindicatos han caído en declive, las cuales se mencionan a continuación:

1. La falta de representatividad y legitimidad que afecta a los sindicatos, lo que ha traído como consecuencia
2. Una disminución en la afiliación de trabajadores a los sindicatos, lo cual evidentemente le resta fuerza a la acción sindical.
3. Excesiva recurrencia al conflicto, lo cual ha hecho sentir descontentos entres los mismos trabajadores y los empresarios ya que se agotan a las estrategias de lucha.
4. Mayor rendimiento, utilidad y actividades que generan valor entre las empresas no sindicalizadas vs. las sindicalizadas.

Del análisis de las causas señaladas, proponen un modelo Relaciones Industriales basado en la inexistencia de sindicatos. Este modelo está asentado más que todo en la Gerencia de Recursos Humanos, donde la labor de los profesionales de Relaciones Industriales se concentra en mediar entre trabajadores y patronos en la búsqueda de la disminución del conflicto y aumento de la comunicación como vía para lograr acuerdos, el consenso necesario y una paz laboral que garantice los resultados económicos – financieros necesarios para la viabilidad y sostenibilidad en un mundo de competitividad creciente y exigente en ese sentido. Este contexto en su mayoría es posible en empresas privadas,

debido a que estas poseen una mayor tecnología que las empresas públicas, aunque a lo largo de los años se han conocido en varios sectores de la empresa públicas un declinar hacia las organizaciones sindicales. (Urquijo, 2001)A su vez, el comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo, a través de su funcionamiento ininterrumpido a lo largo de 50 años, ha contribuido como Garante Internacional al cumplimiento de la Libertad Sindical como derecho Humano fundamental. (www.oit.org.pe)

Sin embargo, cabe preguntarse porque este problema de investigación y no otros, porque este enfoque y no otro, la respuesta radica en que en el ejercicio profesional del Industriólogo el manejo de las Teorías que conforman el eje de su carrera profesional debe investigarlas no solo desde perspectiva parciales de las ciencias contribuyentes tales como el Derecho Laboral, Ciencias Económicas, Ciencias Psicológicas y de Sociología sino desde el corpus teórico que en tal sentido ha levantado a través de los tiempos José Ignacio Urquijo G. s.j. ha presentado y comunicado en nuestra formación profesional a lo largo de la formación en carrera de Industriólogo, también de la lectura de trabajos grupales o parciales de los mismos autores ya pre citados. En tal sentido, podemos hacer uso de algunas preguntas originantes para tener cierto foco y alcance en el desarrollo de la investigación e intentar dar respuestas si se quiere parsimoniosas y con una contribución empírica de carácter directo a una de las propuestas básicas acerca de un mundo sin sindicatos.

También porque comparativo y no una investigación de otro tipo, en ese sentido el trabajo se ha realizado, siguiendo las sugerencias de George Strauss y Keith Whitfield (1998) en su obra: Resarching the World of the Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations (Investigando el mundo del trabajo, 1998).

Es posible afirmar que eésta investigación es un análisis comparativo debido a que

> *Los estudios comparativos en Relaciones Industriales nos ayudan a entender la relativa significancia de factores tales como: tecnología, fluctuaciones económicas, aspectos legales, cultura, entre otros, de manera general y a nivel particular nos*

> *permiten en los propios ambientes de trabajo entender, conocer y explicar de acuerdo al interés de la investigación y del propio investigador perspectivas que buscan uniformidades o desigualdades en el camino de desarrollar o de tener un sistema mejor de Relaciones Industriales*. (Strauss George, 1998, pp. 175.)

Considerando todos esos elementos, son pertinentes un conjunto de preguntas originantes:

¿Cómo puede estar identificado un empleado con una empresa que para él es el enemigo a vencer?, ¿Cómo puede confiar la empresa en la ética de sus empleados si sus acciones están orientadas a vencerla?, ¿Cómo establecer un clima de apertura y de compromiso mutuo para lograr objetivos comunes en un horizonte compartido entre empresa y sus dirigentes, entre estos y sus trabajadores y entre todos ellos y los respectivos clientes tanto actuales como potenciales?

Si las organizaciones han comprendido el valor que tiene la gente que las conforma, no tiene sentido la presencia de un órgano distinto a Recursos Humanos que le recuerde sus responsabilidades así como el buen trato que deben ofrecer a su personal, pues de existir sería la prueba más contundente de la deficiente labor que esa unidad y quienes dirigen la firma están realizando en cuanto a la gerencia del capital humano, sin embargo esto no es una visión de relaciones humanas de los años treinta o cuarenta o sesenta tardíos, es una visión mas resumida que mediante consenso se explicita entre las partes de un sistema laboral que requiere sinergia, un sistema de conversaciones, una evaluación permanente así como resultados tecnológicos, de investigación y desarrollo, de aceptación de mercado, de legitimidad y verdadera representatividad entre las partes.

Según Félix Socorro, Recursos Humanos debería ser la primera unidad en defender, propiciar y mantener una conducta orientada a generar ese equilibrio, equidad y valoración que merece la gente de la organización, y de no hacerlo sería completamente justificable la presencia de un órgano que le recuerde tan importante responsabilidad, como lo serían los sindicatos. (Socorro, 2005. En red)

El efecto de la globalización y sus diferentes exigencias de flexibilización laboral también han afectado a la institución sindical, Aldao-Zapiola y Hermida (1995) señalan que hay un conjunto de presunciones fácticas a considerar:

- **Globalización** como un proceso de integración, diferenciación que obliga a la2 interrelación, y que el sentido de estado nacional se ve cada vez más reducido y limitado.

- **Mercados abiertos y competitivos** que afectan no solo la producción de materias primas, sino la realización de productos intermedios, exportaciones y colocaciones ante clientes y usuarios finales.

- **Regionalización** como mecanismo antepuesto a la globalización para negociar dentro de ciertas fortalezas geográficas, ideológicas y de producción o de materias primas ante otros países que dominan los procesos de globalización generando asimetrías en las relaciones económicas, políticas, sociales y laborales.

- **Cambios en la conformación de la fuerza de trabajo** no solo en tendencias demográficas en términos de perfil sino en aspectos de calidad de vida.

- **Situación de empleo** en donde la tendencia al desempleo estructural es un ancla característica en vez de situaciones coyunturales o estaciónales.
- **Flujos migratorios** como una realidad que engloba la pérdida de talento, mano de obra calificada o no, especializada o no que busca moneda dura, condiciones de empleo más permanentes, a veces sin considerar condiciones ambientales laborales muy precarias en todo sentido.

- **Privatizaciones, fusiones y adquisiciones** como mecanismos de acomodo y reacomodo estatal, empresarial buscando nuevas maneras para enfrentar los

retos de capital, tecnología, "know how", mercados, sinergias entre otras razones.

- **Reconocimiento de los recursos humanos como ventaja competitiva** a los efectos de considerar potencialidades y mejores desempeños. En donde la iniciativa, el empoderamiento y la aplicación de competencias tanto genéricas como específicas son determinantes y claves para las empresas e instituciones. (Aldao-Zapiola; Hermida. 1995. pp. 416 – 428)

Es por ello que surge la interrogante: **¿Cuáles son las ventajas que presenta la Gerencia de Recursos Humanos en una empresa con sindicato y en una empresa sin sindicato en el Área Metropolitana de Caracas a través de un análisis comparativo según el modelo de Kochan, Katz y McKersie?**

CAPITULO II

OBJETIVOS

Objetivo General.

- Analizar en forma comparativa las ventajas que presenta la Gerencia de Recursos Humanos en una empresa con sindicato y en una empresa sin sindicato en el Área Metropolitana de Caracas según el modelo de Kochan, Katz y McKersie

Objetivos Específicos.

- Identificar los beneficios otorgados a los empleados que laboran en dos empresas del mismo ramo y sector, siendo una de ellas con sindicato y la otra sin sindicato.
- Estudiar en cuanto al desarrollo profesional y personal, y a las condiciones laborales, la satisfacción que perciben los empleados que laboran en una empresa con sindicato en el Área Metropolitana de Caracas.
- Estudiar en cuanto al desarrollo profesional y personal, y a las condiciones laborales, la satisfacción que perciben los empleados que laboran en una empresa sin sindicato en el Área Metropolitana de Caracas.
- Estudiar la gestión del departamento de Recursos Humanos, según las funciones descritas para el mismo, en una empresa con sindicato del Área Metropolitana de Caracas.
- Estudiar la gestión del departamento de Recursos Humanos, según las funciones descritas para el mismo, en una empresa sin sindicato del Área Metropolitana de Caracas.
- Determinar como se lleva a cabo la relación Sindicato - Patrono, en cuanto a participación, control y negociación, en una empresa con sindicato del Área Metropolitana de Caracas.

Justificación del problema.

En la actualidad, los trabajadores y ciudadanos venezolanos en general, encuentran amenazados sus derechos y libertades; los decretos laborales, dictados apresurados y en forma oculta violentan la Constitución, la Ley Orgánica del Trabajo y los contratos colectivos vigentes, pero sobretodo, muestran una forma de desprecio por el movimiento sindical por parte de quienes conducen al país. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) observa con respecto a la situación de la libertad sindical en Venezuela, que la crisis socio-política y el ambiente de intolerancia que caracteriza la actual coyuntura política ha determinado un incremento de conflictos laborales en dicha materia. Considera especialmente preocupante los despidos masivos de los cuales fueron objeto los trabajadores de PDVSA (un total aproximado de 12.383 trabajadores fueron despedidos de la empresa estatal bajo el argumento del abandono de sus puestos de trabajo)

Por su parte, las organizaciones de Derechos Humanos señalan que en Venezuela se verifica una situación caracterizada por una constante intervención en la vida de los sindicatos, mediante acciones del Gobierno que obstruyen la actividad de los dirigentes sindicales, buscando controlar políticamente el movimiento organizado de trabajadores. Por su parte, el Comité de Libertad Sindical de la OIT señaló que era "extremadamente grave y urgente la situación en Venezuela, que muestra una continua progresión de quejas a cerca de repetidas violaciones de libertad sindical, tanto de organizaciones de trabajadores como de organizaciones de empleadores". (CIDH, 2005)

Al respecto, la Comisión fue informada de una situación especialmente preocupante en lo que se refiere a las elecciones sindicales, y a una política de enfrentamiento que el Poder Ejecutivo mantuvo con los dirigentes de la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV). Por tanto, el 3 diciembre de 2000 se realizó un referendo convocado por iniciativa del Gobierno mediante el cual se consultó al electorado si estaba de acuerdo en renovar la dirigencia sindical mediante elecciones a celebrarse dentro de un plazo de seis meses. El mencionado referendo resultó en un triunfo significativo de la posición favorable a la renovación sindical, acompañado de un alto grado de abstencionismo. La Comisión

Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) considera necesario señalar que el haber permitido a la población en general participar en dicho referendo, es decir, incluyendo a personas distintas de los trabajadores afiliados, implicó una violación al derecho a la libertad sindical y al de los trabajadores a elegir a sus dirigentes. Por su parte, las acciones antes mencionadas fueron severamente criticadas por el Comité de Libertad Sindical de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y por otras organizaciones internacionales de derechos humanos que manifestaron su preocupación al respecto.

Una vez establecido el resultado de las elecciones del 25 de octubre de 2005, el Consejo Nacional Electoral no procedió a formalizar a la Junta Directiva de la Confederación como la dirigencia legítima de esa organización, alegando una serie de irregularidades. En consecuencia, los directivos electos no fueron reconocidos por las autoridades nacionales. Aunque el Tribunal Supremo instó al Consejo a que tomara una decisión final sobre la legitimidad del proceso electoral, al momento de elaboración del presente informe aún no se ha emitido un dictamen definitivo. En efecto, el Ejecutivo Nacional se negó a reconocer a los directivos de la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), la mayor organización sindical del país según los datos emanados del Consejo Nacional Electoral, como los legítimos voceros de la organización sindical señalando que el Consejo Electoral, con posterioridad a la realización del proceso de elección referido, no habría formalizado la designación de aquellos. *(En www.cidh.com)*

A raíz de esta controversia fueron excluidos los directivos electos de la mencionada confederación como representantes de la Comisión Tripartita Nacional, que se convoca cada tres años, para presentar al Presidente de la República recomendaciones en materia de incremento salarial. En consecuencia, el aumento de salarios decretado en abril de 2002 se hizo sin la previa consulta a dicha organización sindical, lo cual contribuyó a generar un ambiente de permanente confrontación con la mencionada organización. Este hecho sin embargo, le otorgó al Ejecutivo Nacional la oportunidad de modificar la participación de la Comisión Tripartita ante la OIT, quedando esta representada por el Ministerio del Trabajo, la Unión Nacional de Trabajadores (UNT) y los Empresarios por Venezuela, apartando así la que era hasta el momento la principal representación de trabajadores: CTV.

El 23 de julio de 2002 la Sala Electoral de Tribunal Supremo de Justicia determinó que la actuación del Consejo Supremo Electoral fuera de carácter supletoria y que por lo tanto este órgano solo intervendría cuando se presentara una controversia que la propia organización sindical no pueda resolver en su seno. La referida Sentencia establece, en su parte pertinente, lo que se transcribe a continuación:

> *Ello es así dado que la normativa especial que rige la materia establece, en concordancia con el principio de la autonomía sindical, que la revisión de los actos, actuaciones, abstenciones u omisiones de naturaleza electoral que se produzcan en el proceso de renovación de las autoridades sindicales será decidida por la misma organización sindical, por intermedio de su Comisión Electoral, mediante la interposición de un recurso o reclamo por parte de los electores o candidatos que consideren que los mismos menoscaban sus derechos subjetivos o intereses legítimos (sólo con relación a la naturaleza electoral de los actos) y es sólo en el extraordinario supuesto que la Comisión Electoral no decida en el lapso correspondiente o que lo haga en sentido contrario a lo solicitado, que el interesado podrá recurrir ante el Consejo Supremo Electoral por vía de recurso Jerárquico... (En www.tsj.com.ve)*

Ahora bien, la legislación apoya y propicia la creación de los sindicatos, en Venezuela tienen carácter constitucional y la Organización Internacional del Trabajo posee una posición clara con respecto a la libertad sindical, lo que hace imperativo suponer que no pueden ser vistos como un mal para la empresa, y de hecho ***no lo son***, los sindicatos permiten a las organizaciones ser más sensibles ante las necesidades de su personal, pero **¿no es esta la tarea de la Gerencia de Recursos Humanos?.** Si la empresa posee una unidad que la oriente y asesore con respecto a su gente no necesita un sindicato, pues las razones que generalmente motivan su aparición no estarían presentes, pero es relevante acotar los intereses de clase que desde la perspectiva marxista primero y socialista después señalan que el sindicato inicialmente en un sociedad de desigualdades y asimetrías defiende a una masa minusválida política y laboralmente o viceversa y que es la conciencia de clase obrera la que determinará

cambios históricos, revolucionarios. Pero desde otra perspectiva, los sindicatos no son un problema, sino la consecuencia de la acumulación de varios de ellos y es justamente su base de origen lo que podría estar cuestionando su existencia en las empresas del siglo XXI. (Socorro, Félix, 2005. En red)

La idea de estudiar si existen bases que justifiquen la presencia de los sindicatos en las organizaciones modernas surge de la necesidad de encontrar, como futuros profesionales, medidas y procesos lógicos que permitan desarrollar nuevas y mejores condiciones para las mismas, en donde tanto los empleados como los directivos encuentren una manera de desarrollarse, no solo como profesional, sino también en el plano personal, que encuentren en la organización un lugar en donde sus capacidades, destrezas y aptitudes podrán ser expuestas, otorgándole así mayores y mejores beneficios a la empresa, lo cual se traducirá en ganancias para todos.

La escogencia de este tema surge principalmente del interés de estudiar la disminución de la importancia de los sindicatos, debido a la desconfianza de los trabajadores hacia ellos y a las nuevas gestiones administrativas de la Gerencia de Recursos Humanos hacia sus trabajadores, todo esto considerando los cuatro posibles escenarios a futuro propuestos por Urquijo (2001, pp. 293) en el mundo de la sindicalización, los cuales son: a) la continuación de las corrientes actuales, con un crecimiento del sistema no sindicalizado y el continuo debilitamiento del sindicalizado, b) un conjunto de reformas laborales que planteen una profunda transformación del sistema tradicional, algo considerado poco probable, c) la difusión de las innovaciones y la tecnología que han contribuido a cambiar positivamente a las relaciones entre los trabajadores y la gerencia hasta el punto de lograrse al predominio del nuevo sistema sin sindicato y c) el cambio de la tendencia, marcando una recuperación del sindicalismo y, por tanto, del sistema de negociación, lo que también se considera difícil.

Esta investigación fue viable, pues existe una sustentación teórica acerca del tema y además fue posible realizarla sin recurrir a grandes inversiones, con una disponibilidad de tiempo suficiente para dar a conocer el fin de la investigación y con una satisfacción plena ya que permite conocer un poco más sobre la importancia de la Gerencia de Recursos Humanos

en las organizaciones, como departamento dirigente de un personal motivado y satisfecho con su trabajo.

A través de estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es posible observar los niveles en que se encuentra el grado de sindicalización en los países latinoamericanos: pudiendo observar en la siguiente tabla como en todos los países latinoamericanos, con excepción de Cuba (62,3%) y Argentina (42,3%), la tasa de sindicalización es menor al 30%, lo que indica que hay una fuerte desintegración sindical:

AMERICA LATINA: GRADO DE SINDICALIZACION

PAIS	GRADO DE SINDICALIZACION	AÑO
Argentina	42.3	1995
Bolivia	22.4	1994
Brasil	26.1	1991
Chile	12.7	1995
Colombia	6.9	1994
Costa Rica	14.5	1994
Cuba	65.3	1991
Ecuador	10.4	1995
El Salvador	5.2	1995
Guatemala	2.9	1994
Honduras	6.0	1994
México	22.3	1991
Nicaragua	22.6	1995
Panamá	7.0	1991
Paraguay	16.7	1995
Perú	7.8	1995
República Dominicana	13.0	1991
Uruguay	12.4	1994
Venezuela	**14.9**	**1995**
MERCOSUR	24.4	1995

Tabla 1. Fuente: Elaboración OIT con base en estadísticas oficiales de los países

En un estudio reciente sobre la *"Aplicación de los Derechos Fundamentales de los Trabajadores"* realizado por la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, se proporciona información respecto al número de quejas por país examinadas por el Consejo de Libertad Sindical de la OIT. Entre estas, aparecen observaciones relacionadas con: la

restricción a la negociación colectiva, la falta de protección ante la discriminación, la exclusión del derecho a la Libertad Sindical, el trabajo y el reclutamiento forzoso, la discriminación legal contra las mujeres, las situaciones desventajosas para las minorías, la discriminación por opinión pública y las prácticas de discriminación en la actividad de la maquila. Estas cifras pueden observarse por país en la siguiente tabla:

QUEJAS EXAMINADAS POR EL COMITÉ DE LIBERTAD SINDICAL DE LA OIT POR PAÍS. 1990-1995 Y 1996-2000.

Países de América Latina	Porcentajes 1990-1995	Porcentajes 1996-2000
Argentina	13,2	12,6
Barbados	0,0	0,8
Bolivia	1,4	0,8
Brasil	2,1	5,9
Chile	1,4	5,0
Colombia	8,3	10,9
Costa Rica	4,2	9,2
Ecuador	6,3	3,4
El Salvador	5,6	3,4
Guatemala	6,9	10,1
Honduras	2,8	0,8
México	0,7	4,2
Nicaragua	5,6	3,4
Panamá	2,1	4,2
Paraguay	6,9	3,4
Perú	16,7	10,9
República Dominicana	3,5	0,0
Uruguay	2,1	3,4
Venezuela	10,4	7,6
Total	**100,0**	**100,0**

Tabla nº 2. Fuente: Elaboración OIT, con base en información proporcionada por el comité de libertad sindical (Rodríguez, 2000).

Es importante destacar que para el período 1990-1995, Venezuela se encontraba entre los cuatro primeros países con mayor número de quejas examinadas por el Comité de Libertad Sindical, conjuntamente con Argentina, Colombia, y Perú. Entre 1996-2000, encontramos

entre los primeros cuatro países con mayor porcentaje a: Argentina, Colombia, Perú y Guatemala, puesto que para ese período, en Venezuela disminuyó el porcentaje de quejas.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. DENSIDAD SINDICAL Y TRABAJADORES INVOLUCRADOS EN HUELGAS Y CIERRES. 1990-1995 Y 1996-2000

Países	Densidad Sindical (a)		Trabajadores en Huelga (b)	
	90-95	96-00	90-95	96-00
Argentina	24,4	25,4	-	-
Bolivia	30,9	16,4	-	-
Brasil	24,9	23,6	-	-
Chile	20,8	13,1	10	8,3
Colombia	7,4	6,9	0,4	0,4
Costa Rica	16,4	13,1	10	8,3
Ecuador	4,4	10,4	2,3	0,1
El Salvador	27	5,2	3,2	3,8
Guatemala	11,2	3,4	-	-
Honduras	14,3	6	-	-
Jamaica	-	-	7,5	7,7
México	22,3	-	0,2	0,1
Nicaragua	-	-	0,1	0,1
Panamá	9,2	9,3	-	-
Perú	7,5	7,8	4,8	0,4
República Dominicana	18,9	17,3	0	0,2
2Surinam	-	-	3,7	3
Trinidad y Tobago	-	-	1,3	1,1
Uruguay	16,2	12,4	-	-
Venezuela	25,9	14,9	-	-
Promedio (c)	**16,8**	**13,1**	**2,6**	**2**
Promedio Ponderado (d)	**21,1**	**19**	**0,7**	**0,5**

Tabla nº 3 Fuente: Elaboración OIT, con base en información oficial de los países. (a) Tasa de sindicalización: Porcentaje de la Fuerza de Trabajo, **(b) Trabajadores en huelga**: Porcentaje de asalariados, **(c) Promedio simple:** Calculado en base en los datos de los países con información y **(d) Promedio Ponderado:** calculado en base a la PEA de cada país.

Es posible observar en la tabla anterior, dos indicadores referidos al ámbito de la empresa, como lo son la densidad sindical, que es el porcentaje de trabajadores por país que participa en organizaciones sindicales respecto de la fuerza de trabajo y los trabajadores involucrados en huelgas y cierres, que se refiera al porcentaje respecto del total de salariados del país. Del cuadro anterior se pueden arrojar las siguientes conclusiones:

- La densidad Sindical en la mayoría de los países mencionados en el cuadro disminuyeron notablemente en el periodo comprendido entre 1996-2000.
- El único que país que aumento su densidad sindical en el periodo 1996-2000, fue Argentina que aumento de un 24,4% en el periodo 1990-1995 a 25,4% en el periodo 1996-2000.

Es por ello que seguimos de manera fiel, aunque crítica, el modelo de relaciones laborales sin sindicato de Kochan, Katz y Mckersie (1989) donde la mayoría de los empresarios, especialmente aquellos del sector privado, nunca aceptaron libremente la presencia de los representantes de las organizaciones obreras dentro de su empresa considerándolos como intrusos, por ser personas en muchos casos ajenas al negocio. Recientemente se ha conformado una corriente de opinión a favor de replantear esa presencia sindical en las empresas, promoviendo un sistema de relaciones industriales, de corte liberal, sin sindicatos, o al menos libre de organizaciones de trabajadores, pues la presencia de sindicatos en la actualidad podría bien representar un problema para las organizaciones, debido a que su presencia no se refiere con los objetivos por los cuales fueron inicialmente creados: en el pasado era totalmente justificable la existencia de los sindicatos porque las empresas poseían una conducta contraria a la naturaleza humana, explotaban y maltrataban a sus empleados hasta el punto de no mostrar la más mínima consideración a sus necesidades y expectativas, era un escenario de amos y esclavos donde el salario era el único diferenciador. Pero una vez superado tal escenario no solo surge el cuestionamiento de la necesidad o no de la presencia de los sindicatos en las empresas del siglo XXI, sino que se hace necesario establecer si esa visión de combate y enfrentamiento que aún hoy está presente en ciertos gremios sindicales debe considerarse como un elemento natural o se ha convertido también en una característica anacrónica. Es prudente destacar que en la actualidad resulta completamente inadmisible explotar a las personas en beneficio exclusivo del dueño financiero del negocio, no se justifica que todavía existan prácticas tan poco profesionales como esas que se dieron en el pasado y que culminaron como bases irrefutables para el nacimiento de los sindicatos. (Socorro, Félix, 2005. En red)

Cuando John Dunlop (1970) formuló el planteamiento de este nuevo sistema de relaciones industriales, los sindicatos representaban al menos un tercio de la fuerza laboral y

había indicios que mostraban una tendencia al crecimiento. Además se asumió como premisa clave de los estatutos de las relaciones laborales nacionales, que los contratos colectivos serian fomentados y preservados y que las relaciones gerenciales laborales seguirían evolucionando hasta convertirse en un sistema maduro y estable. Lo que ha ocurrido en el dominio de las relaciones industriales, conocida ahora como **Gerencia de Recursos Humanos**, es que las compañías han abandonado la postura de responder y copiar los lineamientos de los sindicatos y las contrataciones colectivas, para establecer ahora un amplio espacio de atención al capital humano de la organización. (McKersie, 1985).

Respecto a los antecedentes de este tema, no encontramos, hasta la fecha, ningún estudio en profundidad realizado en el país que se relacione con dicho proyecto, que incluya perspectivas distintas sobre el tema, es decir, una perspectiva de los trabajadores y una de la Gerencia de Recursos Humanos, en el cual se pretenda esclarecer los beneficios o ventajas que proyecta la ausencia de un sindicato en una empresa para el sector privado del país. Por lo tanto, el estudio de este tema ayudaría a comprobar la corriente de opinión que se ha venido fortaleciendo desde hace unos años sobre un sistema de Relaciones Industriales sin sindicato, pues pareciera que pudiese demostrarse que mientras la Gerencia de Recursos Humanos cumpla con la función de satisfacer a los trabajadores, en relación a su desarrollo profesional y personal, bonificaciones, horarios de trabajo, reconocimiento a su desempeño, participación en los beneficios y en la toma de decisiones, entre otras, la presencia de los sindicatos no sería necesaria.

CAPITULO III.

MARCO TEÓRICO

1. Consideraciones Generales

Ya definido el planteamiento del problema y precisados los objetivos generales y específicos de esta investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaran el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran Fundamentos Jurídicos de la organización y de la actividad sindical, las bases del modelo de Relaciones Laborales sin sindicato de Kochan, Katz y Mckersie (1989) entre otros elementos que sirven de base inicial para la investigación, estos orientan el estudio inicial para poder sustentar teóricamente la investigación a través de enfoques teóricos, antecedentes: poder prevenir errores que se han cometido en otros estudios, amplía el horizonte de estudio y provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

En primer lugar el marco teórico se orienta a los fundamentos jurídicos de la organización y de la actividad sindical en Venezuela la cual hace referencia a las organizaciones sindicales de primer grado y su actividad, las federaciones, organizaciones de segundo grado, de tercer grado y por último el panorama sindical de Venezuela al fin del milenio. Luego se plantean los cambios en el mundo de trabajo es decir el trabajo del futuro: la revolución científica y sus impactos en el mundo de trabajo y el futuro del trabajo humano.

Por otra parte, se muestra el modelo de Relaciones Laborales sin sindicato de Kochan, Katz y McKersie (1989) en algunos textos originales y previos de los autores, tanto desde la perspectiva de los autores como desde la perspectiva de Urquijo (2001), en la cual se hace una pequeña introducción en la que se encuentran los autores y sus obras, planteo fundamental,

punto de partida y premisas, el enfoque fundamental del nuevo modelo, críticas al sistema tradicional de relaciones industriales, posteriormente se encuentra las categorías y estructura general del sistema como lo son: el contexto o ambiente externo, los protagonistas, la dinámica del sistema, la normativa, el diseño del modelo y algunas observaciones de dicho modelo. Siguiendo este orden de ideas, se introduce Del No Sindicato- Sindicalismo- Al No Sindicalismo por Lolimar Moreno (2004), los inicios, el surgimiento de la acción sindical y la factibilidad del no sindicalismo, y los Sindicatos: ¿Muerte o Resurrección? de Beatriz Pérez Pérez (2004) en la que se exponen las fuerzas causales de un mundo sin sindicato, Sindicalismo vs. Cooperación, Sindicalismo vs. Empleabilidad, el neoliberalismo para un mundo sin sindicato. Y para concluir un capitulo sobre la Gerencia de Recursos Humanos, en el cual se hace énfasis sobre la importancia del capital humano para las organizaciones, y se especifican las funciones de dicha gerencia.

TÍTULO I

LOS CAMBIOS EN EL MUNDO DE TRABAJO

1.1 El trabajo del futuro: la revolución científica y sus impactos en el mundo de trabajo

Aunque parezca una paradoja, se puede afirmar que el trabajo del futuro ya está aquí, ahora, en las puertas del Siglo XXI. Uno de los acontecimientos más importantes de la segunda mitad, pero muy particularmente de las dos última décadas del siglo XX, además de la generalización o "globalización" del modelo neoliberal capitalista, ha sido el nacimiento de un nuevo sistema de crear riqueza que no se basa ya en la fuerza sino en la mente.

Según Naisbitt en su libro Macro tendencias:

> *La sociedad de la información tuvo sus principios en los años 56-57. El 56 fue un año de prosperidad, de productividad y de crecimiento industrial para el estadounidense. En el exterior Estados Unidos daba la impresión de ser un país industrial floreciente, pero una piedra miliaria que muy pocos percibían, pronosticaba el fin de una era. En 1956 por primera vez en la historia norteamericana. Los empleados que ocupaban los puestos técnicos, administrativos y de oficina sobrepasaron en número a los de la clase obrera. Estados Unidos, la nación industrial, le cedía el paso a una nueva sociedad en la que, por primera vez en la historia, la mayoría de nosotros trabajábamos con información en vez de hacerlo con bienes de producción.* (Naisbitt 1983)

Según Peter Drucker (1993), uno de los grandes ideólogos del capitalismo modernizador neoliberal, la humanidad se halla frente a los siguientes fenómenos: La universalización del trabajador del conocimiento y de la información ("Knowledge worker") y el aumento en la proporción de la población económicamente activa consagrada a producir,

transformar y distribuir información más que bienes y servicios, es decir, a trabajadores que no hacen otra cosa que mover información de un lado para otro o generar más información. Su trabajo es simbólico o súper simbólico y consiste en crear, distribuir y procesar información. (Drucker 1993)

Es evidente pues, que una de las realidades del mundo del trabajo de fines del siglo XX en los países avanzados, es que está pasando por un proceso de transición que va, de la "mano-factura" a la "mente-factura", es decir, a la progresiva sustitución del músculo por la mente en el proceso de creación de la riqueza. En términos de Alvin Toffler (1994), se está pasando del "proletariado" al "cognitariado". La evolución de la economía nos indica una de las vías. Se necesitan cada vez menos hombres para "la línea primera del frente de la producción masiva: La máquina, el autómata, el robot, liberan a cada vez más gente de su monotonía (Toffler 1994)

1.2 El futuro del trabajo humano

A partir de los cambios en el mundo del trabajo generados por la nueva revolución científico-tecnológica se plantea la gran interrogante: ¿el trabajo concebido como uno de los factores fundamentales del desarrollo del ser humano, de la persona humana, de la creación de lazos familiares y comunitarios, es decir, el trabajo como centralidad del ser humano va a desaparecer?. Dicho en otros términos, hoy, alrededor de los cambios en la naturaleza del trabajo, implícita o explícitamente se está planteando el tema del futuro del trabajo humano.

Hoy hay grandes debates de tipo filosófico, antropológico, ético y cultural sobre el futuro del trabajo humano y se escriben libros como los denominados "Adiós al Trabajo", "Fin del Trabajo Humano" de Fukuyama (1999), etc., que se plantean no ya como hipótesis, sino como tesis, que el trabajo humano como fenómeno predominantemente social y colectivo, va a desaparecer. Hoy existen investigadores y estudiosos del tema que afirman que por lo menos el trabajo humano concebido como trabajo productivo, con un salario, con una reglamentación, etc., es decir, el empleo, en el futuro no solo va a disminuir, sino que va a quedar reducido a la mínima expresión y/o bajo prácticas de flexibilización laboral.

Pero en este debate también hay otras posiciones: las que sostienen que en el futuro habrá suficiente trabajo para todos, pero a condición de que se acepte la tecnología moderna y se aprovechen resueltamente sus posibilidades. Afirman que la experiencia histórica demuestra que hasta ahora las nuevas tecnologías clave siempre han creado nuevas posibilidades de empleo aumentando incluso el potencial global de ocupación, pero ponen como condición que los ajustes al aparato productivo se realicen con los trabajadores y no contra ellos. En este sentido la participación auténtica, la protección social y la formación o reciclaje profesional son las condiciones determinantes.

TITULO II

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES DE ESTADOS UNIDOS Y VENEZUELA

A los efectos de este título se hará una breve reseña de manera a sincrónica entre lo relativo al Sistema de Relaciones Industriales en Estados Unidos y el referido a Venezuela.

2.1 Existe un nuevo sistema de Relaciones Industriales de los Estados Unidos

El concepto de un sistema de relaciones industriales fue introducido por John Dunlop hace 45 años en su conocida obra clásica "Sistemas de Relaciones Industriales". Según la opinión de Dunlop (1970), la mejor manera de entender el funcionamiento de las relaciones laborales y gerenciales es concebirlo como un sistema que involucra actores (gerencia laboral y gobierno) que interactúan en un ambiente caracterizado por estructuras de mercado, tecnología, acuerdos políticos, valores e ideología. El resultado del sistema puede apreciarse en términos del contrato o en la red de normas que regulan las relaciones diarias entre las partes. Cuando Dunlop formuló este planteamiento, los sindicatos representaban por lo menos un tercio de la fuerza laboral y había indicios que mostraban una tendencia al crecimiento. También se asumió como premisa clave de los estatutos de las relaciones laborales nacionales que los contratos colectivos serian fomentados y preservados, y que las relaciones gerenciales laborales al menos en los Estados Unidos seguirían evolucionando hasta convertirse en un sistema maduro y estable.

La historia ha probado y esta claro que en muchos aspectos el sistema de relaciones laborales concebido en los años 50 y proyectado a los años siguientes no es el sistema que conocemos actualmente ni el que se plantea hacia el futuro. (McKersie 1985).

En economías industrializadas y avanzadas como Canadá, Estados Unidos y otras, recibieron presiones que constituyen retos fundamentales para muchas de las Relaciones Industriales tradicionales, y para las prácticas y políticas sobre la gerencia de Recursos Humanos (Kochan, 1989). El incremento de la competitividad global, la disminución de los ciclos de vida de los productos, la creciente importancia de la calidad del producto y la

innovación, la disponibilidad de nuevas informaciones y tecnologías de manufactura y los cambios demográficos de la fuerza de trabajo son todos cambios que influyen en las políticas de empleo.

Según Kochan, (1989), estas presiones se traducen en demandas de los sistemas de relaciones industriales para:

(1) la moderación de los costos laborales,

(2) una productividad improvisada,

(3) una flexibilidad en el uso de los Recursos Humanos,

(4) una fuerza de trabajo muy motivada y con múltiples habilidades y,

(5) una innovación sostenida en las relaciones de gerencia al nivel de la empresa.

Lo que ha pasado en el dominio de las relaciones industriales, conocida ahora como Gerencia de Recursos Humanos, es que las compañías se han movido de la postura de responder y copiar los lineamientos de los sindicatos y contrataciones colectivas, y han establecido un espacio amplio de atención a la gente de la Organización. Estados Unidos, históricamente se ha caracterizado por considerar la gerencia de recursos humanos como un aspecto clave estratégico. Sin embargo solo ha sido durante los últimos 10 o 15 años que las gerencias en las empresas (aquellas que experimentaron una etapa intensiva durante los años 30 y 40) las que empezaron poco a poco a evolucionar en al sector libre de sindicatos, como un sistema paralelote organización en sus plantas. Usualmente, esta evolución se inició con la decisión de operar nuevas plantas sobre la base de funcionamiento sin sindicato: un cambio con grandes implicaciones es el incremento de la profesionalización, una iniciativa y presencia por parte de la gerencia. (McKersie, 1985)

La importancia del desarrollo de un sistema alterno de relaciones industriales no hubiera podido darse sin la existencia de programas e ideas que hicieran de los sindicatos un aspecto innecesario, por lo menos, ante los ojos de los trabajadores.

El surgimiento de la seguridad laboral como punto de agenda o punto de discusión para los trabajadores y los representantes sindicales debería considerarse como un aspecto muy importante y clave de desarrollo durante los últimos años. Los sistemas de empresas sin

sindicato frecuentemente ofrecen cierta seguridad laboral, compensación de contingencia y hacen que las contrataciones colectivas estén acordes con las necesidades. (McKersie, 1985)

2.2 Implicaciones del declive laboral

Los historiadores consideran el acelerado declive laboral de los años 80 como el indicador más visible de la caída del sistema tradicional de relaciones laborales en Estados Unidos. Además, la magnitud de este declive reciente y la trayectoria que presenta sugiere que hacia el futuro hay suficiente amenaza de la vialidad del movimiento laboral como fuerza política y económica para los trabajadores estadounidenses. Para Kochan, (1989), dados los cambios naturales por las presiones económicas y sociales en los sistemas de Relaciones Industriales, no es nada sorprendente que la década de 1980 haya sido un período de experimentación considerable de las nuevas ideas.

Las prácticas y políticas de las relaciones industriales tradicionales tanto en Canadá como en EEUU, surgieron de una muy variada conjunción de necesidades económicas y sociales entre 1930 y 1940. Lo principal, se refería a la negociación colectiva y a las Instituciones de Gerencia Personal que nacieron de dicho ambiente, donde:

(1) Se previeron trabajadores con los derechos colectivos requeridos para improvisar sus condiciones laborales,

(2) se estableció la negociación y la resolución de conflictos, procedentes de la necesidad de obtener la paz laboral y la estabilidad, y,

(3) se difundieron las prácticas profesionales de administración de personal entre las organizaciones.

Si la historia nos sirve de guía, pudiéramos decir que el declive laboral se revertirá si ocurren cambios en: el escenario político y económico nacional, en la legislación laboral y en la estrategia sindical. Para poder organizar a profesionales bien pagados, a servicio y en defensa del sector productivo, los sindicatos deben ir más allá de un contrato colectivo. Deben tratar las nece2sidades de carrera e información de mercado de estos trabajadores sobre una base mas individualizada, ocupacional y profesional. En otras palabras este reto implica un enfoque de representación que sea mas centralizado y mas descentralizado al mismo tiempo.

Debe colocar más énfasis en el desarrollo de destrezas y habilidades, administrada descentralizadamente sobre la base del sitio de trabajo o incluso en base al trabajador. Asimismo debe colocar mas énfasis en el desarrollo de carrera y en políticas de ajuste de recursos humanos, administrados a un nivel superior (estadal o regional) por entidades o cuerpos mas centralizados. Los sindicatos deben hacerse eco del desarrollo de habilidades estratégicas competitivas en la empresa a nivel industrial. También deben hacerse voceros de una política economiza intensiva de capital humano a nivel local, estadal y nacional. (Kochan, 1990)

Esto significa que las organizaciones sindicales tendrán que anticiparse e influenciar las estrategias gerenciales para organizar a los trabajadores y las nuevas tecnologías, y no solo reaccionar a las iniciativas gerenciales, a las exigencias tecnológicas o a la situación de los retos del mercado planteados.

2.3 Nuevas Estrategias Gerenciales y Estructuras Gerenciales

En algún momento tratamos que para que se den esos cambios en las estrategias de los empleadores y las políticas de recursos humanos, los sindicatos deban ampliar significativamente su campo de acción, y no limitarlo exclusivamente al contrato colectivo. Deben ir mas allá del contrato colectivo, deben involucrase en niveles superiores e inferiores de dicha contratación. (Kochan, 1986)

Los esfuerzos de cambio representan el intento por quebrar el modelo reactivo en el que los sindicatos representan una estrategia de último recurso, adecuada y apropiada solo para trabajadores que no estén satisfechos o conformes con sus condiciones laborales. En definitiva, solo pueden ser parte de una gran estrategia que se mueve a un nuevo contexto, mas centralizado que satisfaga las necesidades de los empleados más allá del contexto inmediato de sus lugares.

En la medida en que los sindicatos u otras instituciones tengan menos influencia en las estrategias económicas o estrategias de negocios, habrá mayor declive en la membresía sindical. Una representación laboral efectiva en el futuro requerirá de una combinación de varios aspectos: (Kochan, Katz y Mckersie, 1986)

a) Mayor atención a los intereses de carrera de los empleados
b) Nuevas estrategias de negociación que procuren mejorar los ingresos de los trabajadores y elevar sus niveles de vida mediante aumentos de productividad
c) Estrategias que enfaticen el entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos
d) Participación laboral en la política gerencial de forma que tenga influencia en las estrategias de negocio en su etapa de formulación

Todo esto es un gran reto y es poco factible que suceda con los actuales escenarios económicos y políticos.

2.2 Una aproximación breve al Sistema de Relaciones Industriales de Venezuela.

Las relaciones de trabajo son una parte esencial del sistema económico de una sociedad, y gran parte de sus diferencias residen en su modo de producción. La especificidad del contexto nacional venezolano, se ve determinada en gran medida por su condición de país petrolero en vías de desarrollo (Urquijo, 2001). Por tanto, el modelo de relaciones industriales que fue imponiéndose en Venezuela indudablemente lleva la huella de las transnacionales petroleras (tanto norteamericanas como europeas), pues a nivel de empresa, la estructura departamental de las relaciones laborales reproducía los modelos vigentes en las empresas de la casa matriz.

Como señala Urquijo, en su libro "El movimiento obrero de Venezuela" (2000), el sindicalismo enfrenta nuevos desafíos debido a las inmensas transformaciones económicas y sociales mundiales, produciendo así una gran diferenciación entre los trabajadores sindicalizados y aquellos de ingresos relativamente altos e integrados a empresas modernas y competitivas. La identidad cultural del sindicalismo ha decaído: los trabajadores sindicalizados se sentían protagonistas de los cambios políticos y sociales, y se percibía una "unidad entre los trabajadores" y un optimismo ante el futuro y actualmente no es así. Los sectores modernos asalariados se han diversificado, y junto a la pérdida de ese sentimiento de unión colectiva, se ha fragmentado el mundo laboral.

Los sistemas de relaciones laborales, están sometidos a los cambios que trae consigo el paso del tiempo, por la dinámica existente entre las fuerzas conservadoras y las fuerzas

renovadoras. En Venezuela, se podrían establecer los siguientes períodos históricos del desarrollo del sistema general de relaciones industriales del país:

- Los preludios o antecedentes del Sistema de Relaciones Industriales, desde el Guzmancismo hasta la muerte de Juan Vicente Gómez.
- La conformación embrionaria del Sistema de Relaciones Industriales, durante los gobiernos de Eleazar López Contreras, Isaías Medina Angarita y Rómulo Gallegos.
- La modificación abortiva del Sistema de Relaciones Industriales durante la dictadura Perezjimenista, mediante la disolución del movimiento obrero constituido y el intento de crear un Sistema Corporativo, con una nueva central obrera oficialista.
- Configuración definitiva y ulterior consolidación del Sistema de Relaciones Industriales a partir de la instauración de la Democracia, surgida tras el Pacto de Punto Fijo y el Pacto de Avenimiento Obrero-Patronal.

En América Latina es común escuchar que los partidos fundaron los sindicatos, pero ahora la tendencia parece invertirse con la creación de partidos políticos por parte del movimiento sindical, cuyo caso más claro es en Brasil el Partido de los Trabajadores. Los ejemplos más importantes en Venezuela los podemos encontrar en el Partido del Congreso del Trabajo, cuando José González Navarro era presidente de la CTV, que después integraría el MEP y, más recientemente, la Causa R (Iturraspe, 2000).

El auge del movimiento obrero en Venezuela comenzó a manifestarse en el VII Congreso de la CTV (1975), bajo el gobierno de Carlos Andrés Pérez, que incluyó en su seno a representantes de los trabajadores de más de diez agrupaciones políticas del país y apoyó con entusiasmo el proceso de nacionalización de industrias básicas y abogando por la independencia tecnológica. Este auge alcanzó su momento culminante con el Manifiesto de Porlamar, en donde se recogían las aspiraciones cogestivas de los sindicalistas.

Sin embargo, a raíz de la crisis del Viernes Negro de febrero de 1983, muchos de estos sueños se derrumbaron, unido a demás al posterior "terremoto social" del 27 de febrero de 1989. Mientras el descontento popular crecía debido a la crisis económica, los dirigentes y militantes de la CTV, se encontraron de frente con la división partidista en dos polos: el Polo

Patriótico (de izquierda) y el Polo Democrático (partidos conservadores). El triunfo de los integrantes del Polo Patriótico, llevó a los dirigentes sindicales a replantear la renovación y la democratización del movimiento obrero.

El sueño de los trabajadores ha sido siempre alcanzar una unidad estructural de clase, sin embargo a lo largo de su existencia ha predominado la diversidad, bien sea por razones ideológicas, nacionales, de raza o de otra índole (Urquijo, 2001). Durante muchos años, un importante porcentaje de los trabajadores venezolanos se han agrupado en las cuatro organizaciones que comprende el movimiento sindical del país: la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), caracterizada por su pluralismo ideológico; la Central Unitaria de Trabajadores Venezolanos (CUTV), de inspiración comunista; la Confederación de Sindicatos Autónomos (CODESA) y la Confederación General del Trabajo (CGT), ambas de inspiración cristiana. Adicionalmente, en la década de los 80, hizo aparición una nueva corriente conocida como "el Nuevo Sindicalismo", de la Causa R y otros grupos de izquierda.

Como señala Iturriaspe (2000), en el país es cada vez menos frecuente encontrar asociaciones sindicales de obreros y empleados. La tendencia de los trabajadores de oficina, los técnicos y los profesionales es a diferenciarse del mundo obrero. Más bien, se pude observar cómo día a día crece el número de afiliados a los Gremios Profesionales o a los Colegios de Técnicos, y hasta el presente, siempre se ha visto a los Colegios Profesionales como organizaciones socioeconómicas más cercanas a los intereses del actor empresarial. (En www.eft.com).

Debido a todo esto, en la actualidad, Venezuela se ha convertido en un importante campo de experimentación sindical, pues debido a la internacionalización de los mercados y el creciente proceso de globalización, la economía del país se mueve en función de la economía mundial, adicionando a esto, los inmensos cambios políticos que han surgido en la historia nacional, que modifican e influyen en las decisiones sindicales, interponiendo los beneficios y las metas personales, ante aquellas necesidades de la masa laboral. .

TITULO III.
FUNDAMENTOS JURÍDICOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA ACTIVIDAD SINDICAL DE VENEZUELA.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 95, se señala respecto a los derechos sindicales que:

> *Los trabajadores y trabajadoras, sin distinción alguna y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir libremente las organizaciones sindicales que estimen convenientes para la mejor defensa de sus derechos e intereses, así como de afiliarse o no a ellas, de conformidad con la Ley. Estas organizaciones no están sujetas a intervención, suspensión o disolución administrativa. Los trabajadores y trabajadoras está protegidos contra todo acto de discriminación o injerencia contrarios al ejercicio de este derecho. Los promotores, promotoras e integrantes de las directivas de las organizacionales sindicales gozarán de inamovilidad laboral durante el tiempo y en las condiciones que se requieran para el ejercicio de sus funciones. (*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, pp. 31)

De acuerdo a esto, podemos señalar por un lado que si bien es un derecho este puede ejercerse o no, y lo importante es que bajo los criterios aplicados de Kochan, Katz y McKersie no tengan la necesidad los trabajadores de ejercer ese derecho dado el sistema establecido de relación laboral ya que si los trabajadores deciden ejercerlo entonces se desencadena otro nivel de vinculación más compleja y bajo el despliegue de toda el marco laboral respectivo, y de allí se genera aguas abajo la estructura sindical, por ejemplo la venezolana según está establecida en la Ley Orgánica del Trabajo se ajusta a tres niveles organizacionales, según el criterio de la

organización sindical mundial: (Urquijo, José I. *El Movimiento Obrero de Venezuela*. UCAB, 2004. pp. 121-122)

Las estructuras sindicales de primer grado son los **sindicatos**, que son organizaciones de base a las cuales los trabajadores pueden asociarse de forma directa. En nuestra Ley Orgánica de Trabajo podemos encontrar que los sindicatos están regidos por los artículos 411 al 419.

Las estructuras sindicales de segundo grado son las **federaciones**, que para poder ser constituidas requieren de por lo menos 5 o más sindicatos. Pueden ser **federaciones nacionales**, que está constituida por sindicatos de un mismo sector económico, pero ubicado en distintas jurisdicciones, o **federaciones regionales**, compuesta por sindicatos de distintos sectores económicos ubicados en una misma jurisdicción. En este segundo nivel puede presentarse una doble afiliación, de manera que un sindicato puede pertenecer tanto a una federación regional como a una nacional.

Las estructuras sindicales de tercer grado son las **confederaciones**, que están integrada por tres o más federaciones, ya sean estas nacionales o regionales. Tanto las federaciones, como las confederaciones se encuentras regidas en nuestra Ley Orgánica del Trabajo en los artículos 463 al 468.

Internacionalmente, Venezuela participa en otros dos niveles superiores de organización sindical:

Las estructuras sindicales de cuarto grado son aquellas organizaciones sindicales **continentales o regionales**, conformadas por federaciones de distintos países.

Las estructuras sindicales de quinto grado son aquellas de ámbito o **alcance mundial**, que integran a varias organizaciones intercontinentales.

Fundamentos jurídicos de la organización y de la actividad sindical.

La organización sindical cuenta para su existencia y acción con una fundamentación jurídica que justifica las figuras adoptadas por sus sindicatos, el tipo de estructura, niveles, funcionamiento, derechos, fueros, etc.

A nivel nacional, la primera fuente de derecho en la que se fundamenta la organización sindical venezolana es la Constitución Nacional de 1961, ya que esta y la legislación laboral de ella derivada les otorgaron a los trabajadores y patronos el derecho a asociarse libremente en sindicatos, y esto se mantiene hasta el presente, sin embargo, históricamente la sindicalización en Venezuela ha pasado por diferentes etapas de reconocimiento pero también de limitaciones de tipo legal y fácticas por diversos gobiernos de turno desde 1.936 hasta los años 60 (Salamanca, 2000) Este derecho quedó explicitado en la LOT y sigue vigente en tanto no se promulguen nuevas leyes. Conviene señalar que en el artículo 406 de la Ley Orgánica del Trabajo se define al sindicato como una asociación que debe tener carácter permanente. Solo el sindicato puede declarar una huelga o planear conflictos y negociaciones pero también el Estado y sus agentes especializados son los encargados de legitimar las acciones no solo de los trabajadores sino considerar también legítimas la de los Patronos o en todo caso buscar el mejor acuerdo entre las partes en tensión, conflicto y en especial a la que asiste el derecho en cada ocasión

A fines de esta investigación el enfoque estará centrado en explicar las características y formas principales, así como la conformación y estructuración de las organizaciones sindicales de primer grado, es decir, los sindicatos.

3.1 Organizaciones sindicales de primer grado y su actividad.

Puede ser considerada según diferentes criterios o puntos de vista. En la Ley Orgánica del Trabajo, los legisladores tuvieron en cuenta dos tipos de criterios: el tipo de trabajo y su amplitud geográfica.

3.1.1 Formas sindicales.

a. **Según el tipo de trabajo**. Incluyen:

a.1. *Sindicatos de empresa*: Están integrados por trabajadores de cualquier profesión u oficio que presten servicios en una misma empresa, incluyendo sus sucursales ubicadas en distintas ciudades y regiones. El número mínimo para constituirse es de 20 trabajadores. Estudios realizados señalan que este tipo de sindicatos es el que predomina en el país.

a.2. *Sindicatos profesionales*: Están integrados por trabajadores de una misma profesión u oficio, o bien similares o conexos, ya trabajen en una o en distintas empresas. El número mínimo para constituirse es de 40 trabajadores y pueden ser sectoriales o locales, nacionales o regionales.

a.3. *Sindicatos de industria*: Están integrados por trabajadores que presten sus servicios a varios patronos de una misma rama industrial, aun cuando desempeñen profesiones u oficios diferentes. El número mínimo para constituirse es de 40 trabajadores.

a.4. *Sindicatos sectoriales*: Están integrados por trabajadores de varios patronos de una misma rama comercial, agrícola, de producción o de servicio, aun cuando desempeñen profesiones u oficios diferentes. El número mínimo para constituirse es de 40 trabajadores.

b. **Según la amplitud geográfica**.

b.1. Sindicatos locales: son organizaciones de primer grado que pueden afiliar a trabajadores, obreros y/o empleados de cualquier calificación profesional.

b.2. Sindicatos regionales: son organizaciones de primer grado que pueden afiliar a trabajadores, obreros y/o empleados de cualquier calificación profesional que presten servicio en una misma región o estado.

b.3. Sindicatos nacionales: son organizaciones de primer grado que pueden afiliar a trabajadores, obreros y/o empleados de cualquier calificación profesional, cualquiera sea la rama de actividad, patrono o lugar del país donde presten sus servicios.

c. **Según otros criterios**.

c.1. *Sindicatos mixtos*: los sindicatos pueden estar a su vez, integrados por obreros, por empleados o por ambos, lo hagan expresamente o no.

c.2. *Sindicatos de trabajadores no dependientes*: este tipo de trabajadores pueden afiliarse a los sindicatos profesionales, sectoriales o de industria, o pueden formar su propio sindicato de trabajadores no dependientes. De ser así, se necesita de 100 o más trabajadores de la misma profesión u oficio o de una misma rama o actividad.

c.3. *Sindicatos según el Poder, público o privado*: Los sindicatos del Sector Público tienen como único empleador al Estado, y los tipos posibles de sindicatos se encuentran restringidos, ya que solo están permitidos los sindicatos de escala nacional por organismo. En cambio, los sindicatos del Sector Privado son los pertenecientes a los sectores del empleo asalariado, donde su empleador es un propietario, colectivo o particular.

En estudios realizados se estima que el 40% de los sindicatos del país pertenecen al Sector público, y el 58% al sector privado (Urquijo, 2001). Este dato podría inducir a un error puesto que se está hablando de los sindicatos legalizados, en ambos sectores, pero no de la población afiliada a ellos, que sin duda alguna pudiese ser mucho mayor en el sector público.

3.1.2 Organización y funcionamiento interno de los sindicatos.

Según la OIT, lo expresado en el artículo 431 de la Ley Orgánica del Trabajo, puede ser limitativo para la libertad sindical. Dicho artículo refiere lo siguiente:

> ***Artículo 431.-*** *Para la validez de las decisiones tomadas en las asambleas de los sindicatos, es indispensable que se cumplan los requisitos siguientes:*
>
> *a) Que la asamblea haya sido convocada en la forma y con la anticipación prevista de los estatutos.*
>
> *b) Que esté presente en ella, por lo menos la mitad más uno de los miembros del sindicato. Si no se obtiene este quórum, podrá convocarse a una segunda reunión conforme a las disposiciones estatuarias, la que se constituirá con el número de miembros que concurran, siempre que no sea menor del 20%.*

c) *Que las decisiones sean adoptadas por el número de votos previsto en los estatutos, que no podrá ser menor de la mayoría absoluta de los miembros presentes; y*

d) *Que se levante el acta de la sesión, autentificada en la forma prevista en los estatutos, en las que se exprese el número de los miembros concurrentes, un extracto de las deliberaciones y el texto de las decisiones aprobadas.* (Ley Orgánica del Trabajo, pp. 202)

Un punto clave en la dinámica de las organizaciones sindicales es el de su régimen electoral, pues aún no han transcurrido en Venezuela unas elecciones secretas, directas y universales llevadas por la base para la elección de los directivos de todas las organizaciones. En la actualidad, se ha llegado a considerar como importante para la renovación sindical el establecer una mayor democratización en sus instancias organizativas, con la cual las bases puedan escoger a sus representantes y establecer de esa forma una igualdad de oportunidades y de género para todos. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 95 señala que:

"Para el ejercicio de la democracia sindical, los estatutos y reglamentos de las organizaciones sindicales establecerán la alternabilidad de los y las integrantes de las directivas y representantes mediante el sufragio universal, directo y secreto."

3.1.3 El fuero sindical.

Se entiende por fuero sindical (Urquijo, 2004):

La garantía de la que gozan alguno trabajadores de no ser despedidos, ni desmejorados en sus condiciones de trabajo, ni trasladados a otros establecimientos u ocupaciones, de la misma empresa o a un lugar distinto en el

que presta sus servicios, sin una causa justificada, calificada como tal por el órgano competente.

El fuero sindical es "el privilegio que genera la Ley del Trabajo para aquellos trabajadores que están discutiendo un Contrato Colectivo o constituyendo un Sindicato, mediante el cual no pueden ser despedidos, trasladados, o desmejorados en sus condiciones de trabajo sin justa causa". (Ramón Franco Zapata, 1999) Esta inamovilidad es otorgada para garantizar la defensa del interés colectivo y la autonomía en el ejercicio de las funciones sindicales, también hay que considerar otros fueros particulares para algunas situaciones como por ejemplo el caso de los delegados responsables de los Comités de Higiene y Seguridad Industrial, o los delegados sindicales debidamente reconocidos entre las partes. Una sentencia del tribunal Supremo de Justicia brinda un paradigma de fuero sindical:

En escrito presentado en fecha 28 de marzo de 2005, la representación judicial de la demandada opuso la falta de jurisdicción del Poder Judicial , para conocer y decidir el presente asunto, en virtud de que, la parte actora acudió paralelamente a del Trabajo respectiva, a los fines de solicitar la calificación de despido, alegando estar amparado por la causal de inamovilidad del << ***fuero sindical***<<*. En decisión de fecha 29 de marzo de 2005, el Tribunal de la causa declaró su falta de jurisdicción para conocer y decidir el caso de autos, en los siguientes términos: "(...) Los artículos 453 y 454 de del Trabajo, en concordancia con el artículo 249 de su Reglamento, establecen el órgano competente para conocer de los despidos a trabajadores amparados por el <<* ***fuero sindical***<<*, siendo este del Trabajo de la jurisdicción del sindicato. Siendo esto así, resulta forzoso concluir en la Falta de Jurisdicción del Poder Judicial Frente A Los Órganos De La (sic) Administración Pública Nacional (Ministerio del Trabajo, Inspectoría Del Trabajo) para conocer del asunto*

planteado por el actor, en tanto que él aduce como fundamento para pretender su reenganche y pago de salarios caídos, -en razón de la norma contenida en el artículo 450 de Orgánica del Trabajo- ASÍ SE DECLARA. (...)". Finalmente, se ordenó la remisión de los autos a esta Sala, a los fines de decidir la consulta obligatoria prevista en el artículo 59 del Código de procedimiento Civil. II MOTIVACIONES PARA DECIDIR Corresponde a esta Sala pronunciarse sobre la consulta sometida a su conocimiento, y en tal sentido se observa que en el caso de autos el Juzgado Décimo Noveno de Primera Instancia de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Régimen Procesal Transitorio del Trabajo de del Área Metropolitana de Caracas, declaró su falta de jurisdicción para conocer de la solicitud de calificación de despido, reenganche y pago de salarios caídos incoada, señalando que la misma debe ser tramitada ante del Trabajo respectiva, en virtud de que la parte accionante gozaba de la inamovilidad laboral derivada del << ***fuero sindical*** *>>, por ser miembro del Sindicato Unión Nacional de Trabajadores Petroleros, Petroquímicos, de los Hidrocarburos y sus Derivados, (UNAPETROL).* (En www.tsj.gov.ve)

La libertad sindical tiene ciertos contenidos esenciales que se dividen en dos esferas: una individual y otra colectiva. En la individual se encuentra el derecho de los trabajadores a organizarse en la forma que consideren como conveniente a sus intereses, a la afiliación a sindicatos, así como a no afiliarse o separarse de los mismos, y el derecho a elegir y a ser elegido como representante sindical. En la esfera colectiva se encuentra el derecho de las organizaciones sindicales a constituir y afiliarse a federaciones o confederaciones sindicales, de redactar sus propios estatutos, de elegir a sus representantes y de ejercer la actividad sindical entre otras. (Urquijo, José I. *El Movimiento Obrero de Venezuela*. UCAB, 2004. pp. 134).

TITULO IV

UN MODELO DE RELACIONES LABORALES SIN SINDICATO SEGÚN KOCHAN, KATZ Y MCKERSIE

4.1ntroducción

Algunos han afirmado que el paradigma ideológico dominante en el escenario mundial, al mismo tiempo que concede todas las libertades a las fuerzas del mercado, limita el espacio para el accionar regulador y redistribuidor del Estado y niega el reconocimiento a la legitimidad de la acción de las organizaciones sindicales y sociales. Algunas corrientes sostienen que bajo el supuesto de que las fuerzas económicas deben actuar con entera libertad, se niega la acción de los actores organizados como los sindicatos. Por relaciones industriales se entiende:

> *Las normas y formas, procedimientos y prácticas, constelaciones de actores y estructuras de poder que concurren en la determinación, no solo individual sino también negociada colectivamente y/o regulada estatalmente, de cosas tales como los salarios, la movilidad ocupacional intra-empresarial, la capacitación, el reclutamiento y (la protección de) la cancelación de una relación laboral, en el contexto de la tríada Estado-capital-trabajo.* (Dombois, Pries, 2000)

4.1.1 Los autores y su obra

El estudio mas importante y que ha generado una profunda discusión acerca de la no participación de los sindicatos, ha sido publicada por Kochan, Katz y McKersie bajo el titulo de "The Transformation of American Industrial Relations" (La transformación de las

Relaciones Industriales en Estados Unidos) en la que es viable un mundo sin sindicatos; "que algunos de sus colegas consideran se trata de la obra mas importante sobre el tema de relaciones laborales producida en los últimos veinte anos" (Urquijo, 2001, pp. 269)

4.1.2 Planteo fundamental

Este modelo planteado en 1980 por Kochan, Katz y Mckersie, y fundamentando principalmente en la economía de los Estados Unidos, plantea como premisa que antes de la existencia de leyes laborales, la relación de los empresarios con los trabajadores se llevaba a cabo en forma directa, sin la presencia de organizaciones intermediarias (como los sindicatos); pero alegan que a partir del "New Deal", que otorgó importantes derechos a los trabajadores, cambió la situación y el sistema de relaciones obrero-patronales llegó a ser el de las empresas con los sindicatos, debido a agresivas campañas de afiliación llevadas a cabo por estos; pero que, sin embargo, en ningún momento se extinguió el modelo de empresas sin sindicatos, por el contrario, aducen que ambas situaciones se han mantenido coexistiendo por años.

Tras la depresión de 1929 las políticas del *New Deal* permitieron a los norteamericanos recobrar la confianza y cimentaron una coalición social y una ideología que dirigió la política de Estados Unidos a partir de entonces. El *New Deal*, con esas dos palabras mágicas que apelan a una zona muy profunda del subconsciente norteamericano, prometía la igualdad y condensaba un ideario hecho de confianza en el Gobierno, apoyo a los sindicatos y recelo hacia los empresarios (Marco, José Maria. 2005)

Consideran sin embargo, que es en la década de los 80 (cuando crean su tesis) cuando se origina el momento oportuno, debido al notorio declinar de los sindicatos, que afirman se inicia en la década de los 60, llegando a sus niveles más bajos de afiliación, por lo que asumen que es el momento de que la gerencia de las corporaciones tomen la iniciativa, incorporando a sus empleados a la tarea común de lograr el éxito del negocio, por si mismos, sin necesidad de la mediación o participación de terceros.

Según Jeremy Waddington (2005), en un documento de trabajo para la universidad de verano de la CES-ETUI-EHS (en red), desde 1980 la densidad sindical ha disminuido en muchos países europeos. Las estimaciones sugieren que el número de afiliados en la Unión Europea ha caído desde el 32,6% en 1995 hasta el 26,4% en el 2001.

En los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Suecia) y Bélgica la magnitud del declive es pequeña debido a la presencia de alguna variante del "sistema Ghent", que le da a los sindicatos un papel en la administración de subsidios y seguros por desempleo. En términos generales, las razones del declive en la afiliación se enmarcan en las amenazas externas y en la insuficiencia interna del sindicato.

Debería señalarse, sin embargo, que los afiliados potenciales son más individualistas que en el pasado y, por lo tanto, son menos propensos a afiliarse a los sindicatos, y son más utilitaristas que en el pasado, lo que significa que los sindicatos deben demostrar que les aportan un valor si quieren captarlos. (Waddington, 2005). También es importante poner de relieve que muchos de los afiliados potenciales sienten que pueden negociar mejor con su jefe directamente, que dejándolo en manos del delegado sindical y por eso también se mantienen alejados del sindicato.

Según Waddington (2005), se ha desplegado una amplia variedad de argumentos para indicar que los sindicatos tienen todavía que realizar reformas imprescindibles para adaptarse al contexto actual (y futuro). En términos generales, estos argumentos sugieren que los sindicatos permanecen anclados en el pasado. Los sindicatos deben modificar su imagen. Tienen que convencer a los afiliados potenciales de que el sindicato tiene una razón de ser, que son relevantes en el mundo moderno.

La afiliación sindical en Europa puede verse a través de la siguiente tabla

ÍNDICES DE AFILIACIÓN Y PERFIL DE LOS AFILIADOS DE LOS PAÍSES EUROPEOS (DATOS EN %)

País	1980	1990	1995	2002	Proporción femenina	Proporción sector público
Suecia	78,2	80	83.1	78	52.7	47.9
Dinamarca	78,6	75,3	77	73.8	48,5	-
Finlandia	69,4	72,2	78	*71,2	50,5	-
Chipre	-	-	-	70	-	-
Malta	-	54,4	56	62,8	27	-
Bélgica	53,4	53,9	55,7	55,8	-	-
Eslovenia	-	-	-	41	49,4	76,2
Irlanda	57,4	51	47,1	35,9	37,9	-
Austria	58,4	46,9	40,7	35,4	31,8	39,2
Eslovaquia	-	78,7	57,3	35,4	49,6	70,9
Italia	54,5	38,8	38,1	34	38,3	53,1
Luxemburgo	-	44,8	38,7	*33,5	-	-
2Reino Unido	55,1	39,3	34,1	30,4	43,7	47,4
Letonia	-	-	-	20	57	82,1
Grecia	-	32,4	29,6	*26,7	-	-
República Checa	-	78,7	46,3	25,1	57,9	44,5
Portugal	-	31,7	25,4	-	-	-
Alemania	34,9	31,2	29,2	23,2	31,2	39,3
Países Bajos	34,8	25,5	25,7	22,1	34,2	28,8
Hungría	-	-	63,4	19,9	48,7	70,3
Estonia	-	90,6	31,6	*16,6	-	-
Lituania	-	-	-	16	-	-
España	8,3	14,7	16,3	-	-	-
Polonia			32,9	*14,7	55,1	76,6
Francia	17,1	10,1	9,8	*9,7	48,3	66,3

Tabla nº 4. Fuente: CE 2004 (datos de 1990-2002) y Ebbinghaus y Visser 2000 (datos 1980)

Notas a la tabla:

1) Los datos marcados con * se refieren al año 2001 y no al 2002.

2) Los espacios marcados con (-) indican que no hay datos fiables disponibles.

4.1.3 Críticas al Sistema Tradicional de Relaciones Industriales.

Los autores afirman que entienden el termino sistema de relaciones industriales como el conjunto de premisas, valores, leyes, instituciones y prácticas que rigen las relaciones de empleo como fue consagrado por la obra de John Dunlop (1970); pero en su opinión, la teoría y práctica de las relaciones industriales desarrollada, primero por Dunlop, y posteriormente por distintos teóricos, adolece según su criterio de anomalías y limitaciones dentro de las cuales señalan:

1. Los mecanismos de estabilidad para el sistema utilizados por las distintas tesis chocan con la dinámica real de los cambios que se están experimentando en las relaciones industriales como cambio global. Entre estos cambios, destacan el declinar de la membresía sindical tanto en el sector público como en sector privado, y los cambios ocupacionales que ha traído consigo la nueva organización del trabajo.
2. La presunción del consenso ideológico (base fundamental según Dunlop (1970), ya que los empresarios y gerentes no han modificado su posición de rechazo a la presencia de sindicatos en la empresa, aún cuando se hayan visto obligados a aceptarla en la práctica.
3. El hecho de que los modelos existentes no destacan lo suficiente que la gerencia es la iniciadora de los cambios, por lo que aducen que sería necesario una teoría más profunda de los valores, estrategias y comportamientos del actor gerencial.

4.2 Categorías y estructura general del sistema

4.2.1 Contexto o Ambiente Externo

El contexto es el "clima sociocultural y el ambiente jurídico-político y económico, dentro de la cual se mueve la dinámica del sistema de relaciones industriales" Urquijo (2001). Se destacan cinco subsistemas principales: el mercado laboral, el mercado del producto, las características y valores de la fuerza laboral, la tecnología y las políticas públicas

4.2.2 Los protagonistas

El **actor principal** que se observa **es la corporación**, en la cual interactúan como socios los empleadores, que asumen el papel de líderes y gerentes, y los empleados que participan en el negocio motivados por el logro de metas comunes.

Dentro de la corporación, los empleadores asumen el liderazgo por ser quienes emprenden el negocio y asumen las estrategias de alto nivel; los empresarios son los iniciadores del cambio y, de acuerdo a los autores, una de sus exigencias es la libertad plena en el manejo de los negocios con rechazo tanto de la intervención estatal como de las organizaciones sindicales.

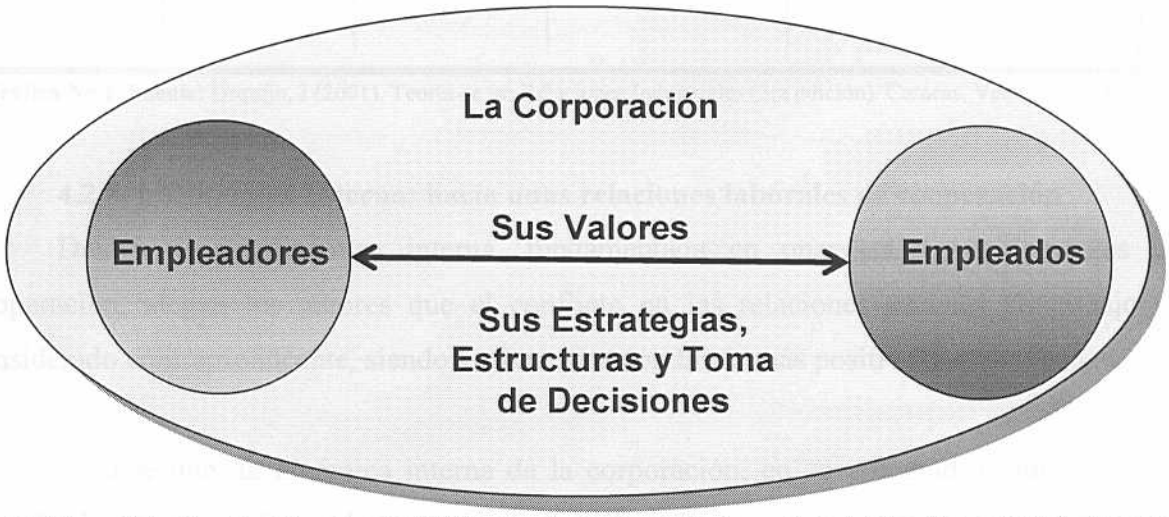
Los empleados son considerados como grupo heterogéneo, además de socios y co-participes en el negocio frente a la exigencia de competitividad nacional e internacional que trae consigo la globalización y la internacionalización de los mercados. El valor principal de este socio y co-protagonista será la aceptación de los objetivos de la corporación como propios, lo que incluye asumir las exigencias de la nueva estructuración del trabajo basada en competencias, motivación al logro y una entera disponibilidad. Su heterogeneidad proviene de los cambios ocupacionales y el desarrollo de nuevas competencias que se vienen registrando en la fuerza laboral en los países que lideran el desarrollo de nuevas tecnologías y la internacionalización de los mercados, o la globalización.

Los **actores secundarios**, son **la sociedad** (de la que forma parte la fuerza laboral con sus valores y los consumidores) **y el Gobierno**, el cual debe limitarse a su doble función reguladora y de políticas públicas, siempre dentro del espíritu liberal que se conoce como el no-intervencionismo.

Los sindicatos, que en el resto de los modelos habían actuado como intermediarios entre los trabajadores y la gerencia, no son necesarios, sobran, y son vistos como intrusos en el sistema. También se destaca que los protagonistas se mueven en los procesos de cambio, en

función de valores corporativos, que se traducen en estrategias y decisiones. De allí, resulta importante que los valores individuales coincidan con los valores generales de la cooperación.

De acuerdo a José I. Urquijo (2001), gráficamente se pueden evidenciar a los actores de este modelo de la siguiente forma:



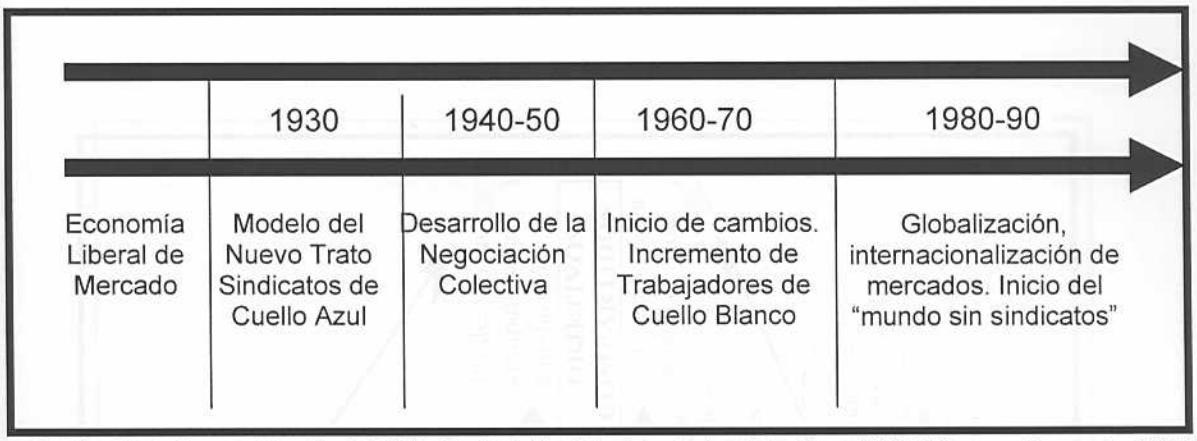
Gráfica nº 1. Fuente: Urquijo, J (2001). Teoría de las Relaciones Industriales (3ra edición). Caracas, Venezuela: UCAB.

4.2.3 Dinámica del sistema

La dinámica es considerada bajo dos dimensiones principales, la externa (de magnitud macro-histórica), que se refiere al devenir de las relaciones laborales, y la interna (fundamentalmente de magnitud interactiva) referida propiamente a la interacción de los actores o protagonistas a nivel de la empresa y/o del lugar del trabajo.

4.2.3. a El proceso histórico corporativo

Para resumir gráficamente la dimensión externa o histórica, igualmente José I. Urquijo nos ofrece en su obra Teoría de las Relaciones Industriales la siguiente línea de tiempo:



Gráfica No 2. Fuente: Urquijo, J (2001). Teoría de las Relaciones Industriales (3ra edición). Caracas, Venezuela: UCAB.

4.2.3. b Dinámica Interna: hacia unas relaciones laborales de cooperación

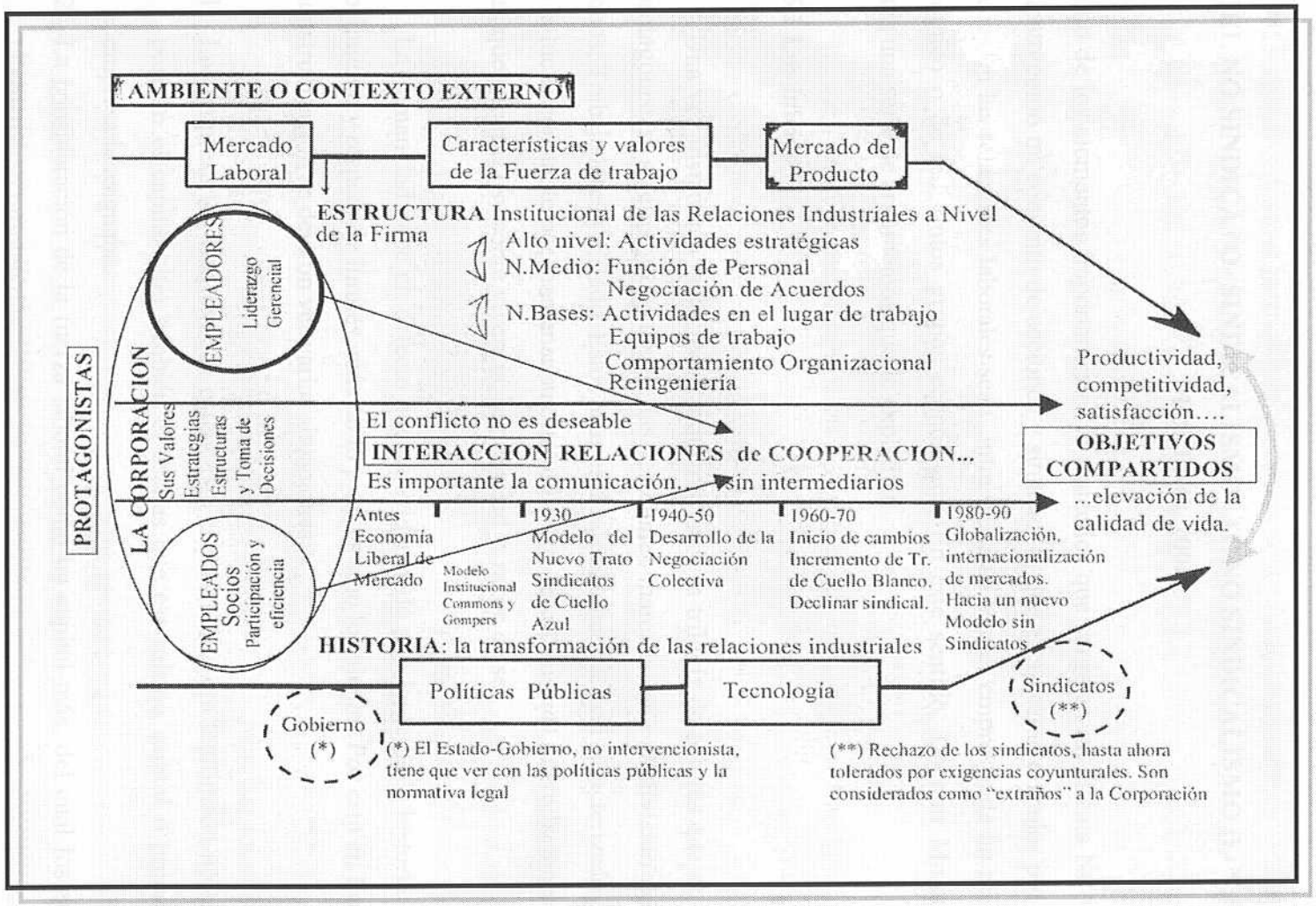
Dentro de la dinámica interna, fundamentada en unas relaciones laborales de cooperación, alegan los autores que el conflicto en las relaciones sociales de trabajo es considerado contraproducente, siendo la comunicación la vía más positiva para evitarlo.

Se dice que, la dinámica interna de la corporación, en su voluntad de implantar un modelo de empresas sin sindicatos, concentra sus esfuerzos en las relaciones laborales del lugar de trabajo (workplace), creando, bajo el liderazgo de la gerencia, un sencillo subsistema con tres funciones Inter.-relacionadas en forma circular: 1) la administración del conflicto con el debido proceso; 2) el diseño y modificación de reglas tanto del lugar de trabajo como de la organización; y 3) la motivación y supervisión de los individuos y de los grupos de trabajo.

4.2.4 La normativa

En lo que se refiere a la normativa emanada por del Estado, bajo la acción legislativa de los gobiernos inspirados en el modelo tradicional; y los cambios que se producen en la negociación colectiva.

4.4 Diseño del modelo según Ignacio Urquijo



Gráfica No 3. Fuente: Urquijo (2001) Teoría de las Relaciones Industriales. Caracas, Venezuela: UCAB

TITULO V

DEL NO SINDICATO- SINDICALISMO- AL NO SINDICALISMO (LOLIMAR MORENO, 2004)

Uno de los elementos importantes es la dialéctica que surge en un dilema No Sindicato / Sindicato como un conjunto de acciones y situaciones que están caracterizados por diferentes vaivenes en las relaciones laborales sean intra empresa o inter empresas de un mismo grupo económico o de indistintos grupos económicos. En este sentido, Lolimar Moreno, (2004) plantea una serie de argumentos que se explicitan

5.1 Los inicios

Una vez instaurada la sociedad industrial nace la trilogía de actores que se convierten en protagonistas, sujetos y objetos de las relaciones marcadas por la división del trabajo: Patronos, Trabajadores y Estado. Estos actores desde entonces se han caracterizado por mediar bajo la lucha constante por mantener su estatus dentro de sus mismas interrelaciones: este es el poder, que garantiza su sobre vivencia, legitimidad y razón de ser.

La humanidad tiene un defecto que ha evidenciado a lo largo de la historia: la falta de conocimiento y respeto de límites, más no lo propios sino los ajenos. Por esto en los inicios de la industrialización se dejaron ver varias situaciones:

1. Los empresarios eran los que ostentaban el poder, que era legitimado no sólo porque poseían el capital sino también el estatus que ese mismo capital o propiedad de la empresa le asignaba.
2. La consideración de la fuerza laboral como un capital más, del cual los empresarios también eran propietarios.
3. El estado como partícipe ya que le convenía el aumento de las inversiones y debía dar respaldo a los empresarios. Aquí las estrategias para ostentar el poder estaban

mediadas por la necesidad de brindar protección a las inversiones y proporcionar la estructura necesaria para las mismas.

Esta falta de reconocimiento de límites ajenos derivó en muchas prácticas de parte de aquellos que ostentaban el poder que vistas desde hoy eran injustas. Resalto el hecho que vistas desde hoy ya que no podemos olvidar el contexto en las cuales se desenvolvían: Una humanidad post-esclavista, desconocimiento por parte de todos los actores de la cultura industrial (era imposible conocer de algo que no existía ni se imaginó) y deslumbramiento de las personas hacia la obtención de mayores ganancias a través del aumento de la producción.

Todo esto influyó para que se dieran estas prácticas que para nosotros actualmente nos parecen inconcebibles: jornadas de trabajo sin descanso, muy poca retribución a cambio del servicio, condiciones de trabajo inseguras.

5.2 El surgimiento de la acción sindical

Ese carácter social llevó a trabajadores víctimas de aquellas situaciones de abuso patronal a unirse para reclamar las mismas demandas y lograr los mismos objetivos, ya era conocida esta manera de obrar, así que no es tampoco difícil imaginarse que aquella situación los llevara a intercambiar puntos de vistas, sentimientos y búsquedas de requerimientos. Es así como empieza a convalidarse la acción conjunta: la acción sindical. (Urquijo, 2001)

Uniéndose era más fácil levantar protestas y luchar por reivindicaciones, se promovían conflictos donde era necesaria la negociación para llegar a acuerdos. Estas uniones y alianzas fueron dándose desde lo más desestructurado y reactivo hasta consolidarse en uno de los aspectos claves en el mundo de las relaciones industriales: Los sindicatos. Según Katz, Kochan y McKersie en Urquijo (2001) los sindicatos fueron necesarios para establecer los derechos de los trabajadores en cuanto a material laboral y sus relaciones con los patronos. Aquí el Estado jugaba un papel fundamental ya que mediaba entre estos actores. Y aunque parezca fácil de afirmar la verdad es que la lucha de los trabajadores no fue sencilla, los

Patronos no estaban dispuestos a ceder a las demandas ya que esto amenazaba con aquello que le daba el capital y el estatus, era la amenaza hacia el mantenimiento dominio basado en el poder.

Los trabajadores se dieron cuenta que unidos tenían poder y que les servía para amenazar a patronos a perder el suyo. La lucha se concentró entonces en términos de mantenimiento vs. la búsqueda de poder y donde ninguno de los dos sectores estaban dispuestos a ceder fácilmente. De nuevo apareció aquel desconocimiento de límites esta vez por parte de estos trabajadores, quienes hacían del conflicto su principal forma de acción. El Estado tuvo que aparecer esta vez para regular estas actividades, por supuesto ejerciendo sus influencias también basadas en el manejo del poder. (Moreno, 2004)

Dice Etkin (2000) que la organización es una realidad política, que puede verse como una articulación entre grupos que tienen sus propios intereses y fines y logran acuerdos. En la negociación entre Patronos y Trabajadores el carácter político de las organizaciones juega un papel determinante, entendiéndolo como esa búsqueda de equilibrio ente los diferentes poderes en disputa (Etkin, 2000). La política es inherente entonces a la acción social y esto toca directamente a los sindicatos, que necesitaron organizarse y dialogar entre sí para entrar en le juego con los patronos, quienes a su vez también se vieron comprometidos en términos de gobernabilidad y legitimidad dentro de sus organizaciones.

La política toma un papel fundamental para entender la manera de relacionarse donde la democracia y el respeto por los diferentes puntos de vista fue fundamental para la institución de los sindicatos quedando las Relaciones Industriales necesariamente imbuidas en esa querellas entre poder, política e ideologías imperantes en los actores y sus relaciones

5.3 Factibilidad del no sindicalismo

El modelo no sindicalista ofrece una propuesta basada en la estrategias de gerencia en Recursos Humanos que parece adatarse a las futuras demandas; tomemos por ejemplo la

mecanización: las grandes empresas cada día más están suplantando la mano de obra con máquinas, donde habían 20 empleados ahora sólo hay uno que monitorea, ¿es factible que ese empleado forme o integre un sindicato? Las probabilidades se ven reducidas. (Moreno, 2004).

Los sindicatos pecaron del mismo mal en que incurrieron los patronos, a saber, esa falta de respeto a los límites ajenos cuya consecuencia, aunado a los factores ya enumerados, fue la disminución de su presencia e injerencia. Sin embargo hay que destacar que la lucha de intereses y la pugna de poderes nunca cesarán sobre todo si entendemos a la organización como una entidad política, como ya se había indicado. Recordemos también que el inevitable carácter social de la humanidad nos lleva a asociarnos, a aliarnos constantemente en la consecución de objetivos tanto personales como colectivos.

Conferirles el estatus de socios a los trabajadores, esa es otra idea que hay que trabajarla con cuidado porque las relaciones de dominio y luchas por intereses siempre van a existir, ¿cómo evitar el regreso del irrespeto para uno u otro lado? Los autores plantean centrarse en las estrategias en Recursos Humanos, no obstante no podemos olvidar que la gente opina, se reúne, comente, difiere, éstas también son características inherentes a los seres humanos.

Según este modelo a los patronos le queda negociar y reconocer la importancia de sus trabajadores como partícipes activos de los beneficios de la actividad de la empresa, y ¿qué hay del otro lado? El derecho laboral al menos en nuestro país ubica al trabajador como el débil jurídico de la relación y el derecho colectivo le otorga esa fortaleza necesaria para hacerle frente a las "injusticias" de los patronos. Pareciera entonces que si eliminamos los sindicatos se le resta a los trabajadores de esa fortaleza.

Las demandas y las exigencias siempre va a existir, una posible jugada de los trabajadores podría ser la llamada Desobediencia Civil, en la cual ellos forman parte de un colectivo mayor que los apoya en la acción y obviamente le da legitimidad.

En la información anterior se detalla como ha sido los inicios del sindicalismo. Cuando no existía el sindicato, luego como poco a poco fue surgiendo la acción sindical y como las nuevas teorías como la de Kockan, Katz y McKersie, plantean una propuesta basada en la estrategia de la Gerencia de Recursos Humanos.

TITULO VI

SINDICATOS. MUERTE O RESURRECCIÓN.

Existen algunas corrientes que sostienen que el neoliberalismo y la globalización de los mercados han creado un entorno que atenta contra la supervivencia del sindicalismo, pues privilegia la contratación a término limitado, eliminando por esta vía la estabilidad laboral; potenciando distintas formas de intermediación laboral y a la cesión de parte del proceso productivo a agentes externos a la empresa *(outsourcing); y,* la flexibilización en las formas de contratación, mediante, por ejemplo, de empresas de trabajo temporal. Existen así no pocos voceros que alegan que todo ello ha conducido casi a la imposibilidad de constituir organizaciones sindicales, y, obviamente, al debilitamiento y a veces a la virtual desaparición de las existentes. Además, debido a los cambios ocurrentes en las sociedades actuales, se está reduciendo la población trabajadora y por ende sindicalizable. (Pérez Beatriz. (2004). *Sindicatos: ¿Muerte o resurrección?* , Universidad Católica Andrés Bello, Caracas)

6.1 Fuerzas causales de un mundo sin sindicatos.

Es posible analizar una serie de factores independientes que, tal como señala Urquijo (Teoría de las Relaciones Industriales, UCAB 2001) que permiten explicar el reciente crecimiento y difusión de empresas no sindicalizadas, no solamente el declinar sindical. Entre estos factores tenemos:

6.1.1 Mercado de Trabajo. Debido al crecimiento de la demanda de trabajadores de cuello blanco que son menos propensos a la sindicalización, la expansión del sector de los servicios y el incremento de la fuerza laboral femenina.

6.1.2 Valores y Estrategias Corporativas. Destaca mundialmente como uno de los valores de las organizaciones, el profundo rechazo a la presencia sindical en la empresa, por lo que, se definen y apoyan estrategias dirigidas a la promoción de sindicatos "amarillos" o

corporativos; a incentivar la formación de sindicatos locales independientes y a plantear las negociaciones directas sin intermediarios sindicales.

6.1.3 Políticas Internas. Últimamente se ha evidenciado un cambio en la alta gerencia de las corporaciones por atender directamente las ciencias del comportamiento humano, centrando sus estudios en sistemas de trabajo innovadores; redefinición de puestos y roles; remuneración por competencias; trabajo en equipo; motivación; flexibilidad; participación, etc., y no tanto en las negociaciones colectivas y/o en los sindicatos.

6.1.4 Mercado del Producto. Por las exigencias internacionales de competitividad y la introducción de tecnologías de punta, además del incremento de la preocupación gerencial por la productividad y los costos, que se ha traducido en revisión de procesos, puestos y roles y en muchos casos, a fusiones y menor necesidad de personal obrero.

6.2 Sindicalismo Vs. Cooperación.

Es necesario tener en cuenta que los intereses de un grupo sindical y de la empresa o patrono que emplea a los trabajadores que éste representa, **son comunes**, y en función de ello, es posible observar el sentido de cooperación entre ambos que es imprescindible para garantizar la subsistencia del sindicalismo.

No se puede pasar por alto que se apele a la cooperación como el concepto principal sobre el cual se edifica la propuesta de reforma laboral, y esto a escala mundial. De tal forma, las relaciones entre trabajadores (considerados individualmente o agrupados en sindicatos) y empresarios quedarían reguladas por un espacio para el consenso y acuerdos mutuos que faciliten cualquier relación laboral.

Es necesario que los sindicatos de hoy en día, busquen reivindicaciones que favorezcan a los trabajadores de maneras muy distintas a las que utilizaban en sus inicios. Las medidas extremas como las huelgas y paros pueden tener efectos contraproducentes en algunos casos, siendo una mejor elección el diálogo con los empresarios o patronos, quienes en la actualidad

han comprendido la importancia de sus trabajadores y empleados como la esencia dinámica de sus organizaciones, y lo que hace la diferencia en el mercado. Por tal razón, y a través de los estudios sobre la gerencia de recursos humanos que han surgido a través del tiempo, las empresas han encontrado una manera de llevar de la mano, los problemas y metas de los empleados con lo suyos, entendiendo la posibilidad de obtener los beneficios organizacionales deseados alineándolos con los de sus empleados.

6.3 Sindicalismo Vs. Empleabilidad.

Aun y cuando la causa principal del inmenso desempleo que existe se debe a la poca inversión en el país es necesario que, desde el ámbito de las relaciones industriales, se generen macro nociones que puedan ser de guía para poder emplear a un mayor número de la población. Sin lugar a dudas, los sindicatos tienen un protagonismo importante en estas "opciones" que se puedan generar, y su subsistencia depende en mucho de su adaptabilidad o resistencia a estos procesos, ya que, individualmente, los individuos tenderán a desvincularse de organizaciones que luchen en contra de esos procesos vitales, con lo cual los sindicatos perderán su representatividad.

Es posible observar situaciones en donde la tecnología modifica las relaciones de trabajo y de empleabilidad, como lo es el caso de la Industria Gráfica, en donde los resultados de las revoluciones tecnológicas vienen causando profundos cambios a todos los niveles. Adriana Rosenzvaig (1998), señala que dichos cambios pueden verse a nivel del contenido y perfil de los puestos de trabajo, pues estas modificaciones que han venido sucediéndose cada vez más con mayor velocidad, han provocado en los últimos años la aparición y la desaparición de oficios y funciones.

A partir de esta situación, las empresas medianas de la industria gráfica resultan ser las más afectadas, tanto en la posibilidad de su supervivencia y estancia en el tiempo, como en la pérdida masiva de puestos de trabajo. Como resultado, se están creando nuevas formas de organización de los procesos productivos, creando así empresas centrales donde se tomen las decisiones estratégicas y se organicen los procesos comerciales, brindando como consecuencia la horizontalización de las empresas.

En la actualidad se esta empleando una nueva manera de selección es el Sistema de Democratización de Empleo (SISDEM) aplicado en la industria petrolera PDVSA en la cual ya fueron seleccionados los primeros 1.664 aspirantes para la ejecución de 91 obras en Anzoátegui, Carabobo y Zulia. En el SISDEM se encuentra totalmente operativo, tanto en su fase de registro como en las etapas de selección y postulación de aspirantes a empleos temporales petroleros. El proceso de selección toma en cuanta las destrezas, ubicación geográfica, carga familiar, nivel de instrucción, experiencia, nacionalidad, certificación, fecha de egreso del último trabajo y la participación en las misiones de los aspirantes, entre otras variables. Más de 160 mil aspirantes a empleo temporal petrolero ya integran la base de datos del Sistema de Democratización de Empleo.

Si bien el mecanismo no pretende satisfacer la demanda de empleo a nivel nacional, su articulación con los programas de formación y desarrollo endógeno adelantados por el Ejecutivo Nacional, constituirán las bases para la creación de las nuevas organizaciones de producción social, que en futuro podrán prestar servicios a PDVSA. El SISDEM representa un gran paso hacia delante en la democratización del empleo petrolero, pues tiende a erradicar las interferencias dañinas y las practicas corruptas del pasado. Es por ello que hoy aprecian su ataque quienes se han visto perjudicados ante la imposibilidad de seguir vendiendo cupos para oficios temporales en la industria. (Ultimas noticias, 21 de julio de 2005)

6.4 El neoliberalismo para un mundo sin sindicatos.

6.4.1 Prácticas antisindicales.

Es imposible negar que al lado de la realidad que hemos analizado brevemente, existe otra paralela que también apunta a la desaparición de las organizaciones sindicales, pues existen actores que luchan por exterminarlos con prácticas que van muy lejos de las realidades económicas, sociales y culturales de las naciones. La actividad sindical sigue restringida en muchos países donde se establecen zonas francas de exportación, las llamadas maquilas, en donde se impide la más mínima expresión de organización de los trabajadores. En otros casos

se promueven formas solidarias y de asociación con el capital, pero sin conceder a los trabajadores la posibilidad de participar activamente o de poder cogestionar con la empresa.

Muchos gobiernos siguen tratando de establecer organizaciones sindicales bajo su control, al mismo tiempo que cierran el espacio de acción a las organizaciones verdaderamente autónomas, por lo que, grandes sectores de trabajadores se encuentran excluidos de la organización sindical, queriendo y seguramente necesitando asociarse para la mejor defensa de sus derechos.

Definitivamente, los organismos internacionales como la OIT deben buscar activamente la protección de este derecho, que debe ser visto además como un derecho humano fundamental, pues **hay que distinguir entre que los sindicatos declinen naturalmente y que los sindicatos se prohíban.** (Pérez Beatriz. (2004). *Sindicatos: ¿Muerte o resurrección?* Trabajo no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas).

6.4.2 Cambios necesarios.

El entorno económico, social y político en el cual los sindicatos se organizan y representan a la clase trabajadora está cambiando dramáticamente en todo el mundo, y ello los obliga a replantear sus estrategias, estructuras y funciones. La era de la producción masiva concentrada está llegando a su fin y en el futuro los sindicatos tendrán que organizarse y representar a trabajadores en unidades de empleo mucho más pequeñas. La negociación colectiva probablemente se dispersará mucho más o se integrará mucho más si se hace realidad la idea incipiente de sindicatos globales que mediante la integración de las grandes centrales sindicales mundiales defiendan en todo lugar y bajo un criterio supranacional ante patronos con iguales características de globales. Para avanzar en las realizaciones democráticas se requiere de una reforma de las estructuras sindicales y de su funcionamiento, pues sólo así se tendrá éxito en la tarea de construir un sindicalismo fuerte y articulado. Además es necesario fortalecer la democracia interna en las organizaciones sindicales pues sólo en el seno de organizaciones pluralistas y con amplio espacios de participación, será posible la convivencia creativa de los diferentes sectores.

TITULO VII

LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL Y LOS MODELOS DE RELACIONES INDUSTRIALES

7.1 Introducción a los conceptos principales

Según Montserrat Martínez (2004), el estudio de las relaciones industriales consiste en "el análisis de todos los aspectos de las relaciones de empleo, y de él se constata que existen múltiples diferencias entre naciones". En las relaciones industriales se distinguen fundamentalmente dos esferas de análisis: La de producción como proceso real de trabajo, en la que se sitúa el conflicto entre planificación del trabajo y libertad en el mismo proceso, y la esfera de distribución en la que prima en el conflicto la idea de imparcialidad relativa, y en ambos procesos cabe distinguir tres actores: patronos y empresarios, trabajadores y sus representantes y el Estado, y además existen tres mecanismos de canalización del conflicto:

- La resolución individual, a través de la libertad de contrato y ausencia de restricciones al mercado de trabajo,
- La determinación unilateral, por parte de uno de los actores, y
- El modo de regulación plural, lo que supone una articulación de las diferencias entre los actores a través de sus organizaciones y contemplando la corresponsabilidad.

Las relaciones industriales están determinadas por la elección estratégica de los actores los cuales configuran un marco institucional en el operan. El rasgo universal de las relaciones industriales es la existencia de intereses divergentes y comunes entre los actores, que buscan una resolución a sus conflictos Sin embargo existen cuatro factores fundamentales que dan lugar a la heterogeneidad observable de relaciones industriales:

- La cultura e ideologías,
- Las condiciones político económicas,

- Las instituciones de relaciones industriales y
- La distribución de poder.

7.2 La democracia Industrial y sus dimensiones de análisis.

Para Poole (1993), el interés por las formas de democracia industrial proviene de la comprensión de que las formas industrializadas de organización de trabajo suponen la perdida de control del individuo sobre su trabajo y la ausencia de participación en la toma de decisiones tanto en el ámbito social como en el de las relaciones industriales, situación que se ve a menudo agravada por el desarrollo tecnológico.

> *El concepto de democracia industrial va ligado al valor general (que no universal) de que el control democrático puede ser el método para maximizar la libertad del individuo en el trabajo (contra la alienación) así, la democracia industrial esta "diseñada" para conciliar los intereses en la esfera de la producción* (POOLE, 1993, p-199.).

Uno de los aspectos comentados en el estudio de los componentes de los modelos de relaciones industriales de Poole (1993) es el hecho de que las estrategias de los actores pueden ser explicadas por la orientación de la racionalidad ya sea con arreglo a valores o instrumental. A su vez estas orientaciones globales determinan las posibles formas de democracia industrial. De esta manera podemos distinguir a los tres actores fundamentales en las relaciones industriales:

a) Patronos y empresarios: cuya racionalidad instrumental está orientada a maximizar la productividad, la rentabilidad y la eficiencia a la vez que aumentar la satisfacción de los empleados. Su racionalidad les orientaría en la búsqueda de armonía y cohesión organizativa haciendo que la tendencia global de este actor se manifestara en la intención de participar en los beneficios y corresponsabilidad en el riesgo de la actividad productiva.

b) Trabajo y sindicatos: cuando la racionalidad instrumental se define por el objetivo de controlar en el lugar de trabajo, de regular el puesto de trabajo y aumentar el nivel salarial y las condiciones de empleo, la preferencia que determinará las estrategias en la elaboración del modelo de democracia industrial, se manifestará en el control sindical y el peso de la negociación colectiva. La racionalidad que la guía es el interés por reestructurar el poder social a través de traspasar el control a los trabajadores.

c) Estado y gobierno: En caso de que la racionalidad instrumental se definiera por el interés de control del conflicto social, la preferencia consistiría en la elaboración de normas legislativas que reforzaran las propuestas eficientes en este sentido. Así, la racionalidad supusiera la búsqueda de la integración social a través de la modificación de las relaciones industriales,

Se entiende concretamente que la participación es una manifestación de poder, y más aún, como efecto de complejos procesos de organización y distribución del poder asociado a valores fundamentales e históricamente construido en sociedades concretas (Montserrat Martínez, 2004). La distribución del poder en la sociedad así como en la esfera de relaciones industriales es uno de los factores que determinará la concreción de las estrategias racionales de los actores., podemos distinguir seis tipos de acuerdos institucionales y de democracia industrial:

a. **Autogestión de los trabajadores:** el ejemplo más característico es Yugoslavia Se basa en la existencia de economías socialistas descentralizadas donde el trabajo posee un alto grado de participación en los órganos de decisión, entre los que se incluyen las asambleas, comités de empresa y comités de dirección.
b. **Cooperativas de productores:** donde el ejemplo más característico es el País Vasco. Allí existe una atomización de la propiedad y es frecuente la posesión por parte de los trabajadores de acciones y su participación en la decisión empresarial y de distribución de los beneficios.

c. **Co-determinación:** Como lo es el caso de Italia, Noruega o Suecia entre otros, en donde los representantes de los trabajadores tienen derecho a la participación en la toma de decisiones de la dirección empresarial, siendo característico de este modelo la existencia de economías basadas en la empresa privada.
d. **Comités de empresa:** Como Finlandia, los Países Bajos o España basado en la existencia de más de una economía política, y el debate regular de los asuntos empresariales.
e. **Acción sindical:** Los modelos basados en esta institucionalización difieren entre sí según predomine la negociación colectiva o la acción integradora de la diferencia de intereses. En el primer caso se destacaría EEUU, y en el segundo destacaría la antigua URSS.
f. **Programas en establecimientos**: En este modelo la acción democrática parte del interés de los trabajadores en participar de las formas de organización del trabajo, generando nuevos modelos de organización. Sería el caso propio de los Países escandinavos.

La participación de los trabajadores en la industria es el contenido de lo que debemos entender por democracia industrial, ya que este es el instrumento que le permitirá controlar su papel en el proceso de producción y en el de distribución, tanto a nivel social como a nivel de relaciones industriales. La idea clave es que los valores necesarios para que se den formas de democracia industrial no son en sí más que la reproducción e institucionalización histórica de sus prácticas, (POOLE, 1995, p-218.).

La tesis fundamental de Poole es que las relaciones industriales vienen determinadas y han de ser explicadas por la misma cantidad y complejidad de factores por los que se explica la diversidad de formas de relaciones sociales generales. La cultura y la ideología, las instituciones y las estructuras, y las políticas públicas y legales, son por este orden de importancia, y de poder explicativo los elementos claves para la comprensión de la multiplicidad de modelos de relaciones industriales.

De este modo, los factores que determinan la diversidad de modelos de relaciones industriales y en ellas los modos de democracia industrial, deben ser entendidos de forma crucial en sus procesos de institucionalización. El peso de las estructuras y las instituciones, puede ser analíticamente intermedio e incluso próximo, pero es el marco en que cultura, ideología y poder, se cristalizan y reproducen, por lo tanto son el nivel de análisis que mayor capacidad explicativa puede tener para la comprensión de las relaciones industriales y cualquiera de sus dimensiones parciales.

TITULO VIII

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La expresión recursos humanos implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.). Otras expresiones como "capital humano" y "activos intelectuales" tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de la organización. La idea de que las organizaciones compiten a través de las personas pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano. El capital humano es intangible y evasivo, por lo que no es posible administrarlo de la forma en que se organizan puestos, productos o tecnologías. (Sherman, Bollander, Snell, 1999).

Según los autores, en su obra ***Administración de Recursos Humanos*** (1999), aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía mas importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa, y establecen cuatro criterios que destacan la importancia de las personas en la organización, con los cuales, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva sostenida a través de su personal si son ca8paces de satisfacerlos:

- **Los recursos deben ser valiosos**: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único para los clientes o alguna combinación de estos dos puntos.

- **Los recursos deben ser únicos**: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.

- **Los recursos deben ser difíciles de imitar**: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.

- **Los recursos deben estar organizados**: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

8.1 Funciones y actividades en la gestión de los Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos representa un papel importante en el desarrollo y funcionamiento de las empresas, pues es en ella en donde se coordinan los distintos procesos y planes que permiten que el recurso humano de cada organización sea único e imprescindible. Los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos son los siguientes:

- Planificación de Recursos Humanos: La planificación de Recursos Humanos consiste en el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera (Sherman et al, 1999). Permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planificación de los recursos humanos y la planificación estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida. . Para una planificación de los recursos humanos eficaz debemos tener en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros de la organización para ello se requiere analizar entre otras cosas, las condiciones de entorno (Pablo Goicoechea, 2005, en red):

a. Potencial dentro de la organización y niveles de destrezas.
b. Diseño del trabajo filosofía gerencial y presupuesto de la organización.

c. Necesidad de trabajadores a temporeros a tiempo parcial o empleados de contingencia.
d. Proyecciones de reducción de personal y transferencias a través de la organización.
e. Investigación para la planificación efectiva, brindando datos útiles y de interés.

- El análisis de puestos de trabajo: Es mediante el análisis de los puestos de trabajo que se puede conocer tanto su contenido (que se hace, como se hace y por que se hace) como los requisitos más importantes para su correcta ejecución, por lo que representa una herramienta muy útil, ya que enlaza otras funciones de la administración de los recursos humanos. Entre estas se encuentran las de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, promoción y administración de sueldos y salarios.

El proceso de análisis de puestos de trabajo, se da en primer lugar mediante un levantamiento de información para recabar los datos e información del puesto como tareas, normas de desempeño, responsabilidades, conocimiento requerido, experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo. Toda esta información es levantada por el analista del puesto con los empleados directamente o supervisores mediante entrevistas, cuestionarios, observación directa, registros. El analista debe tener especial cuidado al momento de realizar las entrevistas buscando varias fuentes y además aprender sobre los puestos al momento de observar las actividades de quienes lo realizan.

- Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización: El reclutamiento y la selección de personal es un aspecto muy importante en la gerencia de recursos humanos ya que es a través de esta función que se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento es el proceso de encontrar al personal calificado y encaminarlo a trabajar con la compañía. Durante este proceso se les informa a los solicitantes las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento puede ocurrir tanto en el interior de la organización, como puede buscarse potencial afuera de ella, lo que dependerá de la disponibilidad de personal, de las políticas de la empresa y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante. El reclutamiento en el interior de la organización genera las siguientes ventajas: (Pablo Goicochea, 2005. En red)

- Menor costo, ya que aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.
- Buena imagen de la organización, resulta atractivo y sirve como factor motivante del personal dentro de la organización.
- Beneficia el clima de la organización, las promociones sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

- Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo: dos áreas por las que se ha aumentado el interés de la gestión de recursos humanos en los últimos años son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional; que consisten en decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objeto de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer.

- Evaluación de la actuación de los empleados: es un punto importante en la gerencia de los recursos humanos para evaluar los siguientes factores: (En www.gestiopolis.com)

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones

El impacto que causa las evaluaciones se dan en ambos sentidos desde el punto de vista del empleado y de la empresa, ya que en el empleado puede causar un efecto positivo o negativo en la moral del subordinado, la comunicación es importante para que el efecto sea positivo, mientras que para la organización determina la validez de la selección del personal, así como los resultados son importantes por los puntos mencionados anteriormente.

- Retribución y motivación de los empleados: una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse su retribución. La retribución del personal se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo.

- La gestión estratégica de los recursos humanos: las estrategias formuladas por las empresas pueden ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por lo tanto la empresa necesita conocer cuales son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

8.2 Condicionantes externos e internos a la gestión de Recursos Humanos

8.2. a) Influencias internas:

- **Apoyo de la alta gerencia:** la alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza

la importancia que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los directores de línea actuarán del mismo modo. A su vez, el personal del departamento de recursos humanos llevara a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma reactiva en lugar de preactiva.

- **Estrategia**: la estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. Estas características si bien están parcialmente limitadas por la tecnología y la estructura de la organización, influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos. Debido a que las actividades relacionadas con los recursos humanos permiten impulsar las características que se requieren en los empleados, una vez que se ha seleccionado la estrategia, estas actividades se viran influidas.

- **Cultura:** la cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de esta se determinan los valores, y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados. No hay duda que la cultura institucional o de la empresa tiene importantes repercusiones sobre las funciones y actividades de recursos humanos, debido que es a través de que estas actividades como se articula la cultura institucional. La selección y orientación dadas las practicas de recursos humanos por las que se opte están dictadas por la cultura institucional predominante.

- **Tecnología y estructura**: la estructura de las organizaciones cada vez esta menos jerarquizada. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria; los inspectores humanos están siendo sustituidos por inspectores electrónicos, y el trabajo se esta realizando con horarios flexibles, a menudo a distancia de las instalaciones físicas. La tendencia en las empresas ha sido la de reestructurarse con el fin de hacerse mas eficientes en cuanto a calidad y costes.

- **Tamaño:** cuanto mas grande sea la organización, mas desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos.

8.2. b) Influencias externas:

- **La economía**: una economía fuerte tiende a reducir el desempleo, a aumentar los salarios, a hacer que el reclutamiento resulte mas importe, a aumentar la deseabilidad de la formación y a preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados mas reivindicados y con sus sindicatos; en cambio una economía débil tiende a aumentar el desempleo, reducir las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados.

- **Competencia internacional**: la gestión de los recursos humanos se ve afectado no solo por el contorno externo inmediato, sino también por la economía internacional. Todo ello obliga a que las empresas que se mueven en mercados globales deban ser más competitivos, flexibles y deban revisar las políticas de gestión de sus recursos humanos con objeto de hacer éstos más productivos.

8.3 Organización del departamento de Recursos Humanos

La organización de la gestión de los Recursos Humanos deberá llevarse a cabo teniendo presente los siguientes puntos:

- La necesidad de permitir a los directores de Recursos Humanos que desarrollen diferentes papeles
- La necesidad de facilitar el trabajo del personal de Recursos Humanos, permitiendo su acceso al lugar donde se desarrolla la acción

- La necesidad de aplicar unas políticas de Recursos Humanos para el conjunto de la organización.
- La necesidad q los puntos de vista del departamento se incorporen a las políticas de la empresa
- La necesidad de que el departamento de Recursos Humanos tenga el poder y la autoridad suficiente como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la Legalidad
- La necesidad de que el Departamento de Recursos Humanos no se limite sencillamente a reaccionar ante las crisis del personal, sino que sea activo e innovador en la gestión.

8.4 Competencias y papeles de los Departamentos de Recursos Humanos

El rol de los directores de Recursos Humanos es contingente de las características de la organización. Es por ello que la amplitud de las competencias del órgano de personal varía desde posicionamientos restrictivos a otros más amplios y globales, como consecuencia de las evoluciones que tienen lugar en el entorno de las organizaciones, se produce un importante cambio en el objetivo y roles de la dirección de Recursos Humanos. Las competencias del órgano de Recursos Humanos sufren una ampliación en un doble sentido: en su ámbito de aplicación y en su horizonte temporal.

Junto a la ampliación de las competencias también se han producido un cambio importante en cuanto a los papeles asignados al Departamento de Recursos Humanos y por tanto a su responsable. Hoy los roles q se entiende que deben desarrollar son:

1. Colaborador Estratégico, creando mayor competitividad y valor en la empresa
2. Vendedor de la gestión de los recursos humanos, vendiendo a sus clientes internos la importancia de los programas de los Recursos Humanos
3. Líder en la función de Recursos Humanos
4. Consultor estratégico, asesorando a la alta directiva
5. Agente de cambio, promoviendo acciones innovadoras que permiten anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.

6. Gestor de la cultura administrativa, diseminando la cultura existente a través de las orientaciones dadas a través de las prácticas de gestión de los recursos humanos.

8.5 Cualidades del Director y el Personal de Recursos Humanos

- **Un mayor conocimiento de la gestión de Empresas:** Para que los directores de recursos humanos formen parte del equipo directivo deben tener una mayor compresión de los objetivos de la empresa, una formación sólida en la planificación estratégica y saber como utilizarla en las herramientas de gestión, tales como los sistemas de procesamiento de datos y los de gestión de la información.
- **Una compresión más profunda de los fenómenos económicos**: La globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas y la insistencia en la calidad exige a los profesionales de Recursos Humanos un mayor conocimiento de las cuestiones económicas ya q se les pediría que asesoren, tanto a los empleados como a los responsables de línea, en temas relacionados con la productividad.
- **Mayor Capacidad Analítica:** los directores de Recursos Humanos tendrán que desarrollar unas buenas capacidades analíticas que les permitan el diagnostico y la elaboración de propuestas de soluciones ante los problemas planteados
- **Liderazgo competente**: Saber como influir sobre quienes toman las decisiones, sin tener siempre la autoridad y ser capaz de vender y defender su posición no es tarea fácil, pero si uno de los cometidos de los directores de recursos humanos
- **Mayor inclinación a la acción**: Los directores de recursos humanos deben estar preparados para adoptar un enfoque pro activo, deben tener la previsión de acercarse a la gente antes de que sucedan las cosas
- **Mayor habilidad como desarrollador:** el director de recursos humanos debe estar íntimamente comprometido con los tumultuosos cambios estructurales de la organización
- **Aumento de la conciencia política:** los directores de recursos humanos deben integrar todos los recursos y cohesionarlos en torno a los objetivos y valores fundamentales de la empresa

El departamento de Recursos Humanos, es el responsable directo de la persona que se incorpora en la Organización. La gestión de Recursos Humanos como el principal activo de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional, competencia del rol del Gerente en la pequeña y mediana empresa

Es importante destacar que la función de Recursos Humanos en las organizaciones ha cambiado en su concepción y estrategia, dejando de ser una mera dependencia administrativa. Las funciones del Director de Recursos Humanos adquieren cada vez más importancia estratégica para la organización. Sus atribuciones son más complejas y debe planificar, coordinar y asesorar a la alta gerencia y a sus empleados.

Los títulos anteriormente mencionados nos darán las bases teóricas necesarias para poder sustentar nuestra investigación y de esta manera poder formular el análisis de resultados con las teorías, modelos y demás opiniones presentadas por los diferentes autores, con respecto a los sindicatos su surgimiento, declive, el modelo de no sindicato propuesto por Kochan, Katz y Mc Kersie y la gestión de Recursos Humanos.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO.

Consideraciones Generales.

En toda investigación científica, es necesario, que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre ellos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes del objeto de investigación. (Balestrini, 2002).

En consecuencia, en el marco metodológico de la presente investigación donde se estudiaron las ventajas otorgadas a los trabajadores en una empresa privada con sindicato y una empresa privada sin sindicato (Kochan, Katz y McKersie, 1989) del Área Metropolitana de Caracas; fue necesario situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearían en el proceso de recolección de los datos requeridos en la presente investigación

Fue importante que en función de las características derivadas del problema investigado y de los objetivos delimitados al inicio de la misma, se introdujeran, anticipadamente, los diversos procedimientos tecno-operacionales más apropiados para recopilar y presentar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación planteada. En tal sentido, se desarrollaron importantes aspectos relacionados al tipo de estudio y a su diseño de investigación, que en este caso, se trató de una investigación descriptiva; el universo o población estudiada, la definición de variables, la muestra que se utilizó y como fue seleccionada y las técnicas e instrumentos que se emplearon en la recolección de los datos.

Tipo de investigación.

De acuerdo al problema planteado referido al análisis comparativo de las ventajas que presenta la Gerencia de Recursos Humanos entre dos empresas privadas, una con sindicato y una sin sindicato, y en función de sus objetivos, se incorporó el tipo de investigación denominado descriptivo. El mismo consiste en describir situaciones y eventos. Es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (Hernández Sampieri, 1994, pp.60-62). Es posible afirmar que eésta investigación es un análisis comparativo debido a que

> *Los estudios comparativos en Relaciones Industriales nos ayudan a entender la relativa significancia de factores tales como: tecnología, fluctuaciones económicas, aspectos legales, cultura, entre otros, de manera general y a nivel particular nos permiten en los propios ambientes de trabajo entender, conocer y explicar de acuerdo al interés de la investigación y del propio investigador perspectivas que buscan uniformidades o desigualdades en el camino de desarrollar o de tener un sistema mejor de Relaciones Industriales*. (Strauss George, 1998, pp. 175.)

Diseño de investigación.

En el marco de la investigación planteada, referido al análisis comparativo de las ventajas que presenta la Gerencia de Recursos Humanos entre dos empresas privadas, una con sindicato y una sin sindicato; se define el diseño de investigación como el plan o la estrategia

global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación. Atendiendo a los objetivos delimitados, de manera primaria, la investigación se orientó hacia la incorporación de un diseño de campo. Por cuanto, este diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones.

El estudio propuesto se adecuó a los propósitos de la investigación de diseño de campo no experimental descriptiva debido a que se observan los fenómenos de acuerdo a la realidad, no se construye la situación y los sujetos ya pertenecían a un nivel determinado de la variable independiente. Además de esto, es un estudio de caso, el cual consiste en un estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado del mismo. Su ventaja principal se encuentra en su relativa simplicidad y en la economía que supone, ya que puede ser realizado por un investigador individual o por un grupo pequeño.

Población o Universo de estudio.

El universo de estudio para comparar las ventajas son dos poblaciones finitas que se encuentra referido a al ramo clínico privado del Área Metropolitana de Caracas, que se encontrara trabajando en Venezuela para Agosto del 2006. Debido a los propósitos establecidos en esta investigación, se tomaron de este universo, el Hospital de Clínicas Caracas, empresa privada que cuenta con la presencia de un sindicato estable; y la Clínica El Ávila, empresa privada en donde los trabajadores no se encuentran sindicalizados.

Muestra del estudio.

Para fines de la presente investigación, se trabajó con una muestra no probabilística, es decir de selección informal y un poco arbitraria de sujetos tipo, la cual se realizó para obtener

una mayor información en términos de profundidad del fenómeno a investigar. (Sampieri y otros, 1991). La unidad de estudio de la presente investigación fueron los sujetos con cargo de Gerente de Recursos Humanos del Hospital de Clínicas Caracas y su Dirigente Sindical máximo y el Gerente de Recursos Humanos de la Clínica El Ávila, que tuvieran a bien participar en el estudio. La unidad de análisis son las respuestas obtenidas mediante la técnica de entrevista con preguntas abiertas y semi-estructuradas a la muestra participante del estudio.

DEFINICION DE CONCEPTOS

- **Beneficios:** Los beneficios quedan definidos como todas aquellas ayudas, utilidades y concesiones otorgadas a los trabajadores por la prestación de su servicio con el fin de mejorar su calidad de vida y la de su familia.
- **Satisfacción de los trabajadores:** Se entiende por satisfacción de los trabajadores a un estado psicológico que presentan estos y que involucra elementos de satisfacción, gratificación y motivación en función de las metas y expectativas personales.
- **Gerencia de Recursos Humanos:** Unidad de una empresa encargada de desarrollar y administrar las políticas, programas y procedimientos de la misma a fin de proveer una estructura organizativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.
- **Relación sindicato - patrono:** Se define como las relaciones colectivas de trabajo existentes entre los actores del contexto laboral, siendo los patronos los dueños de los medios de producción y el sindicato el representante de los trabajadores.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES SOBRE EL ANALISIS COMPARATIVO ENTRE UNA EMPRESA CON SINDICATO Y UNA EMPRESA SIN SINDICATO (KOCHAN, KATZ Y MCKERSIE)

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores
Beneficios	Todas aquellas ayudas, utilidades y concesiones otorgadas a los trabajadores por la prestación de su servicio con el fin de mejorar su calidad de vida y la de su familia. (Balestrini, 2002)	Cláusulas del Contrato Individual de Trabajo Convención Colectiva	Todos los beneficios otorgados por las empresas a sus trabajadores	Beneficios socio económicos tales como (primas bonificaciones, utilidades, descuentos horarios de trabajo bases legales
Satisfacción de los trabajadores	Un estado psicológico que presenta el trabajador y que involucra elementos de satisfacción, gratificación y motivación en función de las metas y expectativas personales	Satisfacción en el trabajo	Incentivos	Bonos, ayudas económicas, remuneraciones
			Reconocimiento	Reconocimientos no remunerativos como el Otorgamiento de Diplomas y Reconocimientos Públicos Reconocimientos remunerativos tales como primas, bonos.
			Sueldos y salarios	Comparación Público / Privado Satisfacción de los trabajadores con respecto a los sueldos.
Gestión de RRHH	Unidad de una empresa encargada de desarrollar y administrar las políticas, programas y procedimientos de la misma a fin de proveer una estructura organizativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores. (Goicochea, 2005)	Funciones del departamento de RRHH	Planificación de RRHH	Planes de Carrera Rutas de Carrera Programas de Entrenamiento
			Reclutamiento y selección	• Fuentes Internas • Fuentes Externas
			Formación y adiestramiento	Programas sistemáticos De complejidad progresiva
			Evaluación de desempeño	Existencia Frecuencia Orientación
			Escalas Salariales	Que criterios se utilizan para las escalas de salarios Competitividad Equidad interna

Relación Sindicato-Patrono	Relaciones colectivas de trabajo existentes entre los actores del contexto laboral, siendo los patronos los dueños de los medios de producción y los empleados quienes prestan su servicio a fin de obtener una remuneración	Participación y Control	Toma de decisiones	Personal que integra la comisión para discutir la Convención Colectiva
			Grado y bases Normativas	Bases legales que sirven como fundamento para la discusión
		Negociación	Frecuencia	Cada cuanto tiempo se discuten las convenciones colectivas
			Temas	Cláusulas que se discuten en la Convención Colectiva, tales cono Utilidades, Bonos, Primas
			Rasgos del Dirigente Sindical	Tendencia Cargo Ubicación

Instrumentos de recolección de información.

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, se emplearon unas técnicas de recolección de la información orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos. Para dicho propósito fue necesario resaltar varios procedimientos de investigación: Uno que implicara la realización de un diagnóstico de las empresas delimitadas en la población de estudio, introduciendo una técnica de observación directa, no participante y sistemática en la realidad objeto de estudio, y el otro procedimiento en el cual se empleó la técnica cualitativa de entrevista en profundidad, para lograr nuestros objetivos. Seguida a esta etapa continúa el proceso de análisis de datos, el cual permitió examinar los resultados obtenidos y poder así establecer conclusiones respecto al tema.

Descripción de los instrumentos y técnicas de recolección de los datos.

1. Técnicas de relaciones individuales y grupales:

Como se ha indicado dentro del conjunto de técnicas que se introdujeron a fin de cumplir con los objetivos del proceso de la investigación; que se encuentra vinculada al

diagnóstico de la situación actual, lo cual permitió captar cuáles son las causas que originan los problemas existentes y plantear posibles soluciones para cada situación; se encuentra la observación directa no participante y sistemática.

Al inicio de la investigación, la observación fue simple, directa y sin regular, esperando obtener los hechos observados de manera espontánea y así poder registrarlos. Se sostiene que la observación en ningún momento fue participante, por cuanto, se asumió un papel de espectador del conjunto de actividades que se realizaron en las clínicas de estudio, luego se efectuó en diversos momentos la observación sistemática, llevando un registro de las mismas en relación a lo observado.

2. Técnicas cualitativas:

En esta etapa fue aplicada una entrevista en profundidad al Gerente de Recursos Humanos y al Directivo Sindical del Hospital de Clínicas Caracas (donde los trabajadores se encuentran sindicalizados) y al Gerente de Recursos Humanos de la Clínica El Ávila (donde los trabajadores no se encuentran sindicalizados), ambas clínicas seleccionadas como unidad de estudio, para así obtener los datos pertinentes y poder cumplir con los objetivos establecidos en este estudio, especialmente conocer cuales son las ventajas de una empresa sin sindicato sobre una empresa con sindicato.

"La entrevista, mas que un simple interrogatorio es una técnica basada en un diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiere". (Arias, 2004, pp. 71)

Esta entrevista fue semi-estructurada, debido a que aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta extraordinaria. Se trata sobretodo de evitar respuestas simples de sí o no, y de conseguir las respuestas a lo objetivos planteados.

Pourier dice que la entrevista debe ser de carácter exploratorio y abierta y de ninguna manera sujeta a la perspectiva de averiguación de hipótesis ya dirigida. Por ello en recomendación del tipo de encuesta.

Como técnica de investigación, la entrevista, abarca diversas dimensiones: amplía y verifica el conocimiento científico; obtiene o posibilita llevar la vida diaria del ser humano al nivel del conocimiento y elaboración científica, y permite la reflexión del entrevistado del objeto del estudio. La entrevista profunda atribuye las respuestas directamente a un participante, el cual puede definirse por sus características y actitudes, pues se puede dar un intercambio libre de información sin ninguna presión social para estar de acuerdo o no con el grupo. *(En www.gestiópolis.com)*

Otra ventaja sobre la entrevista radica en la mayor profundidad de percepción que puede lograrse, y la habilidad para asociar la respuesta directamente con el encuestado. A partir de esto, se realizó un registro de estas entrevistas, haciendo una copia escrita con las ideas y episodios principales obtenidos. (Balestrini, 2002)

Es de hacer notar que para lograr una mayor efectividad en los resultados de dicha entrevista, previamente se consulto con tres (3) expertos en el área, los cuales nos brindaron toda su colaboración y apoyo, validaron las guía de preguntas que se realizarían en la entrevista en profundidad, a cada uno de los Gerentes y al Dirigente Sindical, a su vez también se efectuó una prueba piloto, en la Clínica Metropolitana (Clínica con Sindicato).y Policlínica la Florida (Clínica sin sindicato).

Para la validación del instrumento de recolección de datos, se consultó con el Gerente de Recursos Humanos de la Clínica Metropolitana, quien aportó ideas de redacción y orden de las preguntas a formular durante la entrevista en profundidad. Posteriormente, se repitió esta operación con el Gerente de Recursos Humanos de la Policlínica La Florida, quien determinó que el instrumento contenía las preguntas pertinentes y necesarias para obtener los datos requeridos para el cumplimiento de los objetivos. Posterior a esto, se realizó la entrevista en

profundidad tanto a la Gerente de Recursos Humanos y el dirigente sindical del Hospital de Clínicas Caracas, y al Gerente de recursos Humanos de la Clínica El Ávila.

Es pertinente mencionar que en el Hospital de Clínicas Caracas, se tuvo la oportunidad de entrevistar al Jefe de Área I y al Jefe de Compensación y al Dirigente Sindical, de corriente social-demócrata y que se desempeña bajo el cargo de Jefe de área III. En la Clínica El Ávila, nos atendió la Gerente de Recursos Humanos quien estuvo muy interesada en el tema de estudio y nos brindó todas las respuestas pertinentes y necesarias.

CAPITULO V

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Como se estableció al principio de la investigación, la idea de estudiar si existen bases que justifiquen la presencia actual de los sindicatos en las organizaciones modernas surge de la necesidad de encontrar, como futuros profesionales, medidas y procesos lógicos que permitan desarrollar nuevas y mejores condiciones para las mismas, en donde tanto empleados como directivos encuentren una manera de desarrollarse, tanto profesional, como personalmente, y un lugar en donde sus capacidades, destrezas y aptitudes puedan ser expuestas.

Es importante destacar que ambas clínicas de la muestra, fueron escogidas debido a que en primer lugar, poseen un número parecido de "camas" o de capacidad para atender a los clientes, que aproximadamente es entre 160 y 170 camas, en segundo lugar porque ambas manejan un control similar de empleados, así como de enfermedades, áreas de atención y estudio y finalmente porque ambas pertenecen al sector clínico privado y ambas se encontraban laborando para la fecha determinada de estudio de septiembre de 2006.

La legislación venezolana apoya y propicia la creación de los sindicatos. En Venezuela tienen carácter constitucional y la Organización Internacional del Trabajo posee una posición clara con respecto a la libertad sindical, lo que hace imperativo suponer que no pueden ser vistos como un mal para la empresa, y de hecho *no lo son*, pues permiten a las organizaciones ser más sensibles ante las necesidades de su personal, pero ¿no es esta la tarea de la Gerencia de Recursos Humanos? Es lógico pensar que si la empresa posee una unidad que la oriente y asesore con respecto a su gente no necesita un sindicato, pues las razones que generalmente motivan su aparición no estarían presentes.

Para poder determinar esas nuevas condiciones y para el desarrollo del presente estudio, se aplicó un instrumento de recolección de datos, que consistió en una entrevista en profundidad a los Gerentes de Recursos Humanos de ambas clínicas, y al dirigente sindical de la clínica en la cual existe un sindicato.

Una vez realizada la entrevista en profundidad a la Gerente de Recursos Humanos del Hospital de Clínicas Caracas y a la Gerente de Recursos Humanos de la Clínica El Ávila, se pudo observar que ambos gerentes respondieron de manera similar las preguntas realizadas, permitiendo así crear un cuadro comparativo que permite observar las diferencias y semejanzas mas resaltantes entre sus respuestas:

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

VARIABLES	ÍTEMS	HOSPITAL DE CLÍNICAS CARACAS (EMPRESA CON SINDICATO)	CLÍNICA EL ÁVILA (EMPRESA SIN SINDICATO)
BENEFICIOS	Socio-económicos	- Utilidades (75 días) - Bono vacacional (18 días + 1 día por cada año de servicio) - Cesta Ticket - Descuento en los servicios del hospital para los empleados y familiares (60%) - Seguro HCM -Aporte caja de ahorro (10% aporte del patrono) - Póliza de vida - Bono post vacacional - Plan de previsión financiera -Transporte - Uniforme - Fiesta infantil en navidad para los hijos de los empleados	- Utilidades (60 días) - Bono vacacional (15 días + 1 día por cada año de servicio) - Cesta Ticket - Descuento en los servicios de la clínica para los empleados y familiares (40%) - Seguro HCM - Aporte Caja de ahorro (10% aporte del patrono) - Bono por productividad para los gerentes - Útiles escolares - Plan vacacional - Transporte - Uniforme - Fiesta infantil en navidad para los hijos de los empleados - Bono de 2 meses de fideicomiso para los gerentes - Préstamo para la inscripción de niños en el colegio.
	Bases legales	- Convención colectiva - Políticas internas de la empresa	- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, LOPCYMAT, entre otras - Políticas internas de la empresa
	Horarios de trabajo	- Horario administrativo: de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. - Área asistencial: más de 100 horarios	- Horario administrativo: de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. - 4 turnos: 1) 7:00 a.m. a 1:00 p.m. 1:00 p.m. a 7:00 p.m., 2) de 7:00 p.m. a 7:00 a.m. 3) de 7:30 a 12:00 m y 4) 1:30 p.m. a 5:00 p.m.

SATISFACCION DE LOS TRABAJADORES	**Reconocimientos**	**REMUNERATIVOS** - Prima por antigüedad acumulativa - Horas extras laboradas - Recargo del 50% por día domingo laborado	**REMUNERATIVOS** - Prima por antigüedad acumulativa - Horas extras laboradas - Recargo del 50% por día domingo laborado - Reconocimiento remunerativo por trabajos especiales
		NO REMUNERATIVOS - Orden al mérito por años de antigüedad - Obsequio y/o cartas de felicitación por día profesional - Obsequios por el día de la madre y el día del padre - Trabajador del año -Entrega de botones	**NO REMUNERATIVOS** - Orden al mérito por años de antigüedad - Obsequio y/o cartas de felicitación por día profesional
	Incentivos	No se entregan	Bono nocturno para aquellos trabajadores cuya jornada laboral así lo sea
	Nivel Remunerativo	Trabajadores satisfechos en su mayoría	Trabajadores satisfechos en su mayoría
	Comparación de los sueldos con los de la Administración Pública	Los salarios del sector público están por debajo de los de la organización. Sin embargo los Ticket de alimentación de la administración pública se encuentran por encima.	Los salarios del sector público están por debajo de los de la organización. Sin embargo los Ticket de alimentación de la administración pública se encuentran por encima.
GESTION DE RRHH	**Políticas, programas y procedimientos que se aplican**	Apoyo en los diversos subsistemas de RRHH: Captación, adiestramiento, bienestar social, nómina, compensación, evaluación del desempeño e indicadores de gestión.	Apoyo en los diversos subsistemas de RRHH: Captación, adiestramiento, bienestar social, nómina, compensación, evaluación del desempeño. Para la planificación de Recursos Humanos toman en cuenta las necesidades de personal y optimación de los sistemas de información.
	Selección	Registro de elegibles y búsquedas por Internet. Se clasifica a los aspirantes por sus competencias o por su perfil académico y su experiencia	Registro de elegibles y búsquedas por Internet. Se clasifica a los aspirantes mediante el cumplimiento del perfil solicitado para el cargo a ocupar.
	Captación	Procedimientos tradicionales de Reclutamiento y Selección, Contratación y Assesment Center	Cuentan con el área de selección, entrevistas evaluación médica y periodo de prueba.
	Adiestramiento	Estudios para la Detección de Necesidades de Adiestramiento a través de entrevistas con los supervisores. Se fomenta el incentivo al estudio y la preparación profesional a través de recompensas con incrementos salariales, becas de estudio y ayuda para los útiles escolares	Cuentan con un plan de adiestramiento y capacitación periódica. el cual esta dirigido a cada una de las categorías de empleados que laboran en la empresa

	Evaluación de desempeño	Evaluación por competencia y/o por objetivos. Evaluación anual con revisiones intermedias semestrales	Se realizan procesos de evaluación una vez al año, evaluando el rendimiento del empleado para llevar a cabo las diferentes actividades. Se realiza un cuestionario que debe el cual debe ser aprobado por el supervisor inmediato.
	Escalas salariales	Se mantienen escalas por niveles jerárquicos y de complejidad de la labor. Las escalas obedecen a criterios de equidad interna y de competitividad salarial	Es de acuerdo a la tabla referencial de un estudio de mercado que se realizo recientemente, las escalas dependen de las categorías en donde se encuentre el trabajador. Estas escalas obedecen principios de competitividad salarial.

Este cuadro comparativo puede ser desglosado de acuerdo a cada variable para así poder analizar los resultados:

1. Beneficios

1.1 Socio-económicos: Es posible observar que dentro de los beneficios socio-económicos, ambos gerentes mencionaron prácticamente los mismos, aun y cuando es posible detallar que varían de acuerdo al monto de los aportes por cada beneficio. Por ejemplo, en el Hospital de Clínicas Caracas, las utilidades recibidas por los empleados son mayores que las recibidas por los empleados de la Clínica El Ávila (con una diferencia de 15 días), pero en la Clínica El Ávila, los gerentes perciben un Bono de dos (2) meses de Fidecomiso y otorgan préstamos para la inscripción de niños en el colegio. Los empleados de ambas clínicas perciben igual cantidad de beneficios socio-económicos, por lo que no es posible aún afirmar que la presencia de un sindicato mejore las condiciones laborales de los trabajadores.

1.2 Bases legales: En la actualidad, la mayoría de las empresas se rige tanto por una convención colectiva, como por las normas, políticas y procedimientos que internamente se establecen para el logro de sus objetivos.

Como la Clínica El Ávila no cuenta con la presencia de un sindicato, no tiene una convención colectiva que determine las pautas bajo las cuales se regirá la relación laboral, pero sin embargo, dicha relación entre trabajadores y patronos se ve regida por el contexto

constitucional del país, es decir por la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, entre otras. Esto representa una oportunidad para la organización, pues la negociación y la determinación de los beneficios entre trabajadores y patrono ocurre de manera directa, sin la intermediación de entes extraños al contexto y a la relación laboral.

El Hospital de Clínicas Caracas, si cuenta con un sindicato, y por ello tienen sus bases laborales sobre su Convención Colectiva, que se encuentra vigente desde julio del 2005. Esta convención contiene 41 cláusulas, referidas a establecer las estipulaciones acerca de la relación entre las partes, las disposiciones sobre la prestación de los servicios, al cumplimiento de las labores, de la jornada de trabajo, del adiestramiento y desarrollo de los empleados, de la suspensión disciplinaria del trabajador, las disposiciones referentes a vacaciones, reposos y ausencias y a los beneficios económicos, entre otras.

Además, cada una de las organizaciones cuenta con una serie de lineamientos internos que quedan establecidos de manera escrita a través de la firma del contrato de trabajo, documento en el cual quedan estipuladas las normas y pautas mediante las cuales se regirá la relación de trabajo.

1.3 Horarios de trabajo: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que en su artículo 90 establece que:

La jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales. En los casos en que la ley lo permita, la jornada de trabajo nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco semanales. Ningún patrono o patrona podrá obligar a los trabajadores o trabajadoras a laborar horas extraordinarias. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se

determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual y cultural de los trabajadores y trabajadoras. (En www.tsj.com.ve)

En todas las organizaciones, los horarios regulan el tiempo de la jornada laboral de acuerdo a lo establecido en las leyes. Es posible observar cómo en ambas clínicas el horario para el personal administrativo es de 8:00 de la mañana a 5:00 de la tarde, ambos horarios con una hora de descanso al mediodía para sus empleados. Este horario está acorde a lo estipulado en el artículo 90 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La gran diferencia notable entre ambas clínicas se da en lo referido a los horarios del personal asistencial, no porque se excedan del lapso establecido en las leyes para la jornada diaria de trabajo, sino porque el Hospital de Clínicas Caracas cuenta con más de cien (100) horarios para sus trabajadores, creando tal vez un desorden interno e incluso un desajuste para los empleados puesto que no se delimitan de manera concreta los mismos beneficios para todos. En cambio en la Clínica El Ávila, para el personal asistencial solamente existen cuatro (4) horarios, permitiendo así un mejor orden administrativo, una menor burocracia y poder brindarle a los empleados lo mejor para su beneficio personal y profesional.

En el Hospital de Clínicas Caracas laboran aproximadamente 1293 trabajadores. Cada Unidad en función de sus necesidades maneja y establece los horarios, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente. Por ejemplo, Emergencia debe trabajar las 24 horas del día, y por tanto, la unidad establece horarios rotativos, con la finalidad de poder atender al paciente las 24 horas. Otras Unidades que trabajan 12 horas e igualmente, establecen sus horarios. Para ello, se rigen por la Ley Orgánica del Trabajo, que en sus artículos 201 y 206 establecen que cuando el trabajo sea necesariamente continuo y se efectúe por turnos, su duración podrá exceder de los límites diarios y semanal siempre que el total de horas trabajadas por cada trabajador en un período de ocho (8) semanas, no exceda de dichos límites, y además, que los límites fijados para la jornada podrán modificarse por acuerdos entre patronos y trabajadores, siempre que se establezcan previsiones compensatorias en caso

de exceso, y a condición de que el total de horas trabajadas en un lapso de ocho (8) semanas no exceda en promedio de cuarenta y cuatro (44) horas por semana.

2. Satisfacción de los trabajadores

2.1 Reconocimientos.

En ambas clínicas se le otorgan reconocimientos a los trabajadores, tanto de carácter remunerativo, como no remunerativo. Sin embargo es posible hacer la siguiente acotación: en la Clínica El Ávila se otorgan más beneficios de carácter remunerativo que en el Hospital de Clínicas Caracas, pero en el Hospital de Clínicas Caracas se otorgan más beneficios de carácter no remunerativo que en la Clínica el Ávila. Por ejemplo, en la Clínica El Ávila, los trabajadores reciben un reconocimiento remunerativo por trabajos especiales, y en el Hospital de Clínicas Caracas no, pero en el Hospital de Clínicas Caracas entregan una prima por antigüedad acumulativa y en la Clínica El Ávila no.

2.2 Incentivos: El aspecto de los incentivos se encuentra relacionado con lo observado anteriormente. En la clínica con sindicato, los empleados no reciben ningún tipo de incentivo por sus labores realizadas, a diferencia de los empleados de la clínica sin sindicato, en donde se le otorga un bono nocturno a aquellos trabajadores que por la condición de su jornada lo ameriten. Esto nos da un gran dato relacionado a los beneficios socio-económicos, porque en el Hospital de Clínicas Caracas, existen más de cien (100) horarios asistenciales, entre los cuales obviamente se encuentran horarios nocturnos y sin embargo los trabajadores no reciben ningún tipo de beneficios por ello.

2.3 Nivel remunerativo y comparación de los sueldos con los de la Administración Pública: Los empleados de ambas clínicas se encuentran realmente satisfechos en lo referente a su salario, pues observan cómo sus salarios se encuentran por encima de los percibidos por los empleados del sector hospitalario público. Esto le permite a los trabajadores del sector clínico privado sentirse satisfechos en cuestiones de status social, pues ven cómo surgen nuevos beneficios tanto económicos como profesionales, a diferencia de aquellos que trabajan

en el sector público. Además, el pago de los trabajadores es oportuno y eficaz, y de acuerdo a las actividades desempeñadas, facilitándole al trabajador la posibilidad de mejora continua. No obstante, es necesario resaltar que uno de los beneficios que reciben los empleados de ambas clínicas como lo es el ticket para la alimentación es de un valor inferior al de los tickets percibidos por los empleados públicos, asunto que tal vez pueda provocar un descontento entre los mismos. El cesta ticket otorgado en ambas clínicas tiene un valor de Bolívares 8.400, y en el sector público hospitalario, la Administración Pública cancela tickets con el mismo valor, pero con un total de 2 tickets por día laborado, lo que genera un ingreso diario adicional de Bolívares 16.800.

3. Gestión de Recursos Humanos: Se puede observar que ambas clínicas se basan en los mismos subsistemas de Recursos Humanos. A continuación se especifican con mayor detalle los subsistemas que poseen las Clínicas seleccionadas:

3.1 Políticas, Programas y Procedimientos que aplica la Gerencia de Recursos Humanos: para la realización de las políticas y programas de Recursos Humanos la gerencia de ambas clínicas se apoyan en los diversos subsistemas de Recursos Humanos tales como Adiestramiento, Compensación, Selección. En la Clínica El Ávila toman en cuenta para la planificación de Recursos Humanos las necesidades de personal y optimación de los sistemas de información.

3.2 Selección: En cuanto a la selección de personal ambas Gerencias de Recursos Humanos aplican las mismas técnicas de selección, la cual consiste en la búsqueda en Internet o en el registro de elegibles. Los aspirantes son seleccionados de acuerdo a sus competencias y al perfil del cargo que se encuentra vacante.

3.3 Adiestramiento: En ambas Clínicas cuentan con un área bien definida de Adiestramiento, donde organizan: cursos, congresos, conferencias y talleres a todo el personal que labora en dichas clínicas. A su vez cuentan con un Plan de detección de necesidades de adiestramiento el cual esta dirigido a todo el personal. Dichos estudios se realizan periódicamente para saber las necesidades del personal que labora en ambas clínicas.

3.4Evaluación de Desempeño: se realizan evaluaciones una vez al año, evaluando el rendimiento, competencias y/o objetivos del personal que labora en las clínicas. En la Clínica el Ávila los resultados de las evaluaciones son requisitos indispensables para ascender al personal que labora en dicha clínica.

3.5 Escalas Salariales: en cuanto a las escalas salariales existe una pequeña diferencia en el Hospital de Clínicas Caracas, las escalas obedecen de acuerdo a niveles jerárquicos y de complejidad de acuerdo a la labor desempeñada. Es de hacer notar que las escalas obedecen criterios de competitividad externa y equidad interna. En cambio en la clínica el Ávila para fijar las escalas salariales se reúnen los Gerentes de todas las direcciones y como referencia toman en consideración la tabla referencial de un estudio de mercado, dichas escalas dependen de la categoría en donde se encuentre el trabajador y así mismo son escalas de competitividad salarial.

Así mismo se confirma tal y como lo señala Sherman (1999), que la Gerencia de Recursos Humanos representa un papel importante en el desarrollo y funcionamiento de las empresas, pues es en ella en donde se coordinan los distintos procesos y planes que permiten que el recurso humano de cada organización sea único e imprescindible. Así como también dan cumplimientos a todos los subsistemas que conforman la Gerencia de Recursos Humanos. Es importante destacar que la función de Recursos Humanos en las organizaciones ha cambiado en su concepción y estrategia, dejando de ser una mera dependencia administrativa.

Ahora bien, como señala Urquijo (2001), estudios realizados arrojan cifras que señalan que el 40% de los sindicatos del país pertenecen al Sector público, y el 58% al sector privado. Este dato podría inducir a un inmenso error puesto que hace referencia a la cantidad de sindicatos legalizados en ambos sectores, más no de la población afiliada a ellos, que sin duda alguna es mucho mayor en el sector público.

Por esta razón, y en función de poder observar los beneficios de la presencia de un sindicato en una organización en el contexto laboral actual, se decidió aplicar una entrevista en

profundidad al Dirigente sindical del Hospital de Clínicas Caracas, cuyas respuestas pueden observarse en la siguiente tabla:

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: DIRIGENTE SINDICAL

VARIABLE	ITEMS	HOSPITAL DE CLINICAS CARACAS
Relación sindicato-patrono	Participación y control	El sindicato participa en la discusión de la convención colectiva. Por parte del sindicato se reúnen el secretario general y el secretario de finanzas, y por parte del Hospital de Clínicas Caracas el Director de Recursos Humanos y el Jefe de Compensación.
	Negociación	La convención colectiva tiene una duración de 3 años
		Los beneficios primordiales a discutir en la negociación colectiva son el bono vacacional y las utilidades
		Los beneficios que no están contemplados en la Convención Colectiva Vigente y a discutir en la próxima son: Planes Vacacionales para los hijos y el Beneficio de Alimentación.
		El sindicato utiliza como base para la discusión de la Convención Colectiva argumentos de otros contratos de Hospitales y Clínicas
		El Dirigente Sindical es de tendencia social demócrata y labora en las oficinas del Departamento de Recursos Humanos como Jefe de Área III

Este cuadro es posible analizarlo desglosando las variables de la siguiente manera:

1. Participación y Control: es posible observar que en el momento de realizar la Discusión Colectiva para fijar los beneficios estipulados en la Convención Colectiva se reúnen por parte del sindicato el secretario general y el de Finanzas y por parte del Hospital de Clínicas Caracas el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Compensación. La Gerencia de Recursos Humanos participa en las decisiones sobre los beneficios de los trabajadores, lo que nos hace cuestionar la presencia del sindicato en las relaciones trabajador-patrono, si bien la Gerencia de Recursos Humanos puede hacerlo.

La base legal utilizada para la discusión de la convención colectiva, son las leyes vigentes tales como la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

2. Negociación: la convención tiene una vigencia de tres (3) años, y la actual se encuentra regente desde julio de 2005 hasta julio de 2007. Los temas que son discutidos con mayor énfasis las negociaciones son el Bono Vacacional y las Utilidades. El sindicato estudia y analiza las convenciones colectivas de otras clínicas y hospitales para tenerlos en cuenta para tenerlas como base en la discusión de próximas negociaciones colectivas.

El dirigente sindical es de tendencia social demócrata y además labora en las oficinas del Departamento de Recursos Humanos como Jefe de Área III, lo que posible notar que genera un rol extraño en el desempeño de sus funciones, puesto que no se evidencian tácticas combativas de su parte y por eso hay discrepancias respecto a los beneficios percibidos por los trabajadores del Hospital de Clínicas Caracas y los de la Clínica El Ávila. Esto se debe principalmente a que las labores tácticas del dirigente sindical se ven afectadas e influenciadas por su rol de Jefe de Recursos Humanos, lo que hace analizar el hecho de que ni el dirigente sindical, ni el sindicato son necesarios para la obtención de beneficios para los empleados, pues esta es una labor del Departamento de Recursos Humanos.

Así mismo es importante lo que señala Urquijo, en su libro "El movimiento obrero de Venezuela" (2000), donde indica que el sindicalismo enfrenta nuevos desafíos debido a las inmensas transformaciones económicas y sociales mundiales, produciendo así una gran diferenciación entre los trabajadores sindicalizados y aquellos de ingresos relativamente altos e integrados a empresas modernas y competitivas. La identidad cultural del sindicalismo ha decaído: los trabajadores sindicalizados se sentían protagonistas de los cambios políticos y sociales, y se percibía una "unidad entre los trabajadores" y un optimismo ante el futuro y actualmente no es así. Los sectores modernos asalariados se han diversificado, y junto a la pérdida de ese sentimiento de unión colectiva, se ha fragmentado el mundo laboral.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a) Conclusiones:

Las condiciones laborales dramáticas en las que surgieron los sindicatos (a excepción de la maquila, el trabajo infantil, el tele-trabajo, entre otros) han desaparecido casi en su totalidad, debido a las regulaciones y leyes laborales que fuertemente protegen al trabajador. Es completamente inimaginable hoy en día, la presencia de empresas que utilicen prácticas que desmejoren, humillen o menoscaben a su personal, y por lo tanto es ilógico pensar que aún existan agrupaciones como los sindicatos, cuyo fin sea crear conflictos, o aun en las mejores condiciones, abogar por los trabajadores con un ente que no los está explotando.

Es por esto que Kochan, Katz y McKersie (1989) proponen un modelo de Relaciones Industriales basado en la inexistencia de sindicatos, asentando en la Gerencia de Recursos Humanos la labor de mediar entre trabajadores y patronos en la búsqueda de la disminución de conflictos y aumento de la comunicación como vía para lograr acuerdos, y esa es la razón de por qué buscamos respuestas y nuevas propuestas basándonos en su teoría.

Es importante dejar claro que la idea de la presente investigación no es deslegitimar la presencia de los sindicatos, ni otorgarles un papel de entes malignos para los trabajadores, porque en muchos casos, siguen abogando por sus derechos, sino resaltar la labor de la Gerencia de Recursos Humanos. Los objetivos planteados en la presente investigación fueron cubiertos en su totalidad sin tener ningún inconveniente en el desarrollo y análisis de los mismos, y esto se evidencia de la siguiente manera:

Una vez analizados los resultados y verificados los objetivos de la investigación, podemos concluir que en primer lugar, de acuerdo a los resultados obtenidos es posible afirmar que en el mejor de los escenarios, aun cuando los sindicatos no representen un perjuicio para el trabajador los beneficios percibidos por los trabajadores se asimilan muchísimo en ambas clínicas, e incluso en la Clínica El Ávila, que no cuenta con sindicato, es posible notar que hay beneficios que perciben los trabajadores que el Hospital de Clínicas Caracas no perciben tales como Útiles Escolares, Préstamos para la inscripción de los niños en el colegio, entre otros. Esto quiere decir que a pesar de que la clínica tenga o no sindicato los beneficios que reciben los trabajadores que laboran en las diferentes clínicas son afines, por lo que no es la presencia de un sindicato la que marca la pauta sobre lo que es mejor o no para los trabajadores, sino la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos por brindarles a sus empleados lo mejor.

En segundo lugar, en ambas clínicas se refleja la satisfacción de los empleados referente al aspecto salarial y a los incentivos, como por ejemplo, la satisfacción que mantienen los trabajadores que laboran en horario nocturno en la Clínica el Ávila, pues reciben un bono por dicha labor, y la satisfacción que reciben los trabajadores del Hospital de Clínicas Caracas por la prima por antigüedad que reciben. Esto quiere decir que la Gerencia de Recursos Humanos logra que las personas actúen de manera deseable es recompensarlas, darles incentivos.entonces, si esto es así, ¿para qué es necesaria la presencia de un intermediario en las relaciones trabajador – patrono, si fácilmente dicha gestión es llevada por el trabajador y el Departamento de Recursos Humanos? De forma constante, los sindicatos generan nuevas pautas a través de luchas sindicales dentro de la negociación colectiva para obtener beneficios de carácter económicos para sus afiliados y el resto de los trabajadores de la empresa; pero debido a los estudios recientes sobre el capital humano y la importancia de mantenerlo dentro de la empresa, los departamentos de Recursos Humanos de cada organización han modernizado su gestión, convirtiéndose en los principales interesados en brindarle a sus empleados los mejores beneficios, tanto económicos como de otra índole no pecuniaria.

En tercer lugar, una vez estudiada la gerencia de Recursos Humanos en ambas clínicas se pudo evidenciar que la gestión es muy similar, pues ambas cumplen con los subprocesos del departamento, tales la selección de personal, la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, la constante y continua evaluación de desempeño, la creación y la actualización de escalas y políticas salariales, además de los programas y los procedimientos que se aplican dentro de la organización. Con esto podemos concluir que indiferentemente que la Clínica cuente con la presencia de sindicato o no, la Gerencia de Recursos Humanos cumple con su papel de coordinar los distintos procesos y planes que permiten que el recurso humano de cada organización sea único e imprescindible, convirtiéndose así en la llave clave y estratégica de la organización

En cuarto lugar se determino como se llevo a cabo la relación sindicato-patrono en el Hospital de Clínicas Caracas, cuyo máximo dirigente Sindical no muestra tácticas combativas, en virtud de que adicionalmente cumple con un rol ajeno y contrario, como lo es el de Jefe de Área dentro del Departamento. Adicionalmente, fue posible evidenciar que existen ciertos beneficios que otorga la Clínica el Ávila que no los otorga el hospital de Clínicas Caracas, teniendo sindicato el cual debería velar por que se cumplan los derechos de sus trabajadores afiliados y darles los mejores beneficios. Es por esta razón que los límites de asociación sindical han disminuido con el correr del tiempo, pues la Gerencia de Recursos Humano, adaptada a los nuevos estudios sobre el área, es quien hace todo lo posible para que sus trabajadores obtengan los mejores beneficios y sientan satisfacción por el cumplimiento de sus labores, puesto que las leyes venezolanas favorecen de inmensa manera al trabajador, lo que hace indiferente el hecho de que exista o no la presencia de un sindicato dentro de la organización

Aunado a todo lo anterior podemos concluir que las ventajas otorgadas entre una clínica con sindicato y otra sin sindicato son muy parecidas, es por ello que apoyamos la teoría de Kochan, Katz y Mac Kersie (1989), basado en la inexistencia de sindicatos, asentando en la Gerencia de Recursos Humanos la labor de mediar entre trabajadores y patronos en la búsqueda de la disminución de conflictos y aumento de la comunicación como vía para logra acuerdos. Tal y como la Gerencia de Recursos Humanos en la clínica sin

sindicato vela por que los trabajadores se sientan satisfechos y se cumplan sus derechos. Los sindicatos actúan como intrusos ya que se han desvirtuado sus funciones. (Kochan 1990)

b) Recomendaciones

A manera de recomendación, podemos señalar por un lado que si bien la sindicalización es un derecho, este puede ejercerse o no, pues se trata de una decisión personal, y lo importante es mantener que bajo los criterios de Kochan, Katz y McKersie (1989), los trabajadores no sientan esa necesidad de ejercerlo, dado el sistema establecido de relación laboral basado en la Gestión de Recursos Humanos.

Para nosotras como profesionales del área tiene alta importancia el poder ofrecer ideas nuevas al campo de Relaciones Industriales, sobre todo aquellos referidos al campo laboral, en donde cada día se entretejen y se complican más las relaciones entre los patronos y sus trabajadores. En esta actualidad tan cambiante como lo es la del mundo laboral, el surgimiento de nuevas ideas, o el desarrollo de teorías de gran envergadura e innovación como lo es la Teoría de Kochan, Katz y McKersie de un contexto industrial sin sindicatos, son puntos claves y referenciales para el surgimiento de mejoras continuas para nuestra área de desempeño.

Nuevamente y para concluir, hacemos énfasis en el hecho de que el objetivo de esta investigación no es ejercer presión para la desintegración actual de los sindicatos, sino más bien referirnos a los beneficios que pueden surgir con la transformación del modelo de relaciones industriales con base a la propuesta de un contexto sin sindicato, pues los sindicatos representan una estrategia de último recurso, adecuada y apropiada únicamente para aquellos trabajadores que no estén satisfechos o conformes con sus condiciones laborales.

Si se llegase a repetir el estudio podemos recomendar que se realice con mayor énfasis a la gestión de Recursos Humanos y ejecutar una prueba piloto en donde la empresa donde exista la presencia del sindicato la asumiese la gerencia de Recursos Humanos para

observar cuales serian los resultados. Las empresas deben estar orientadas a mantener un ambiente laboral que propicie la creatividad, el equilibrio y el bienestar de los empleados, los conceptos de compensación y beneficios han de buscar la incorporación del carácter "hechos a la medida" a fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y a la vez mantenerlos motivados. Gerenciar el recurso humano es incrementar su desarrollo personal y llevarlo a alcanzar un mayor grado de profesionalismo que se convierta pues en acciones de valor agregado en la trayectoria armónica en lo personal, familiar y laboral.

Es de hacer notar que los conocimientos adquiridos durante la carrera nos dieron las bases necesarios para poder realizar dicha investigación, pero consideramos que la Escuela debería hacer un análisis con la materia de los seminarios de Tesis. Así también, en la actualidad se están realizando trabajos bajo esquemas cooperativistas que propicia el gobierno en los cuales acaban con los sindicatos y no estaba previsto de manera manifiesta por el gobierno bolivariano y mucho menos por los autores en los cuales se basó esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS CONSULTADOS

Aldao-Zapiola, Carlos y Hermida, Darío (1995). Relaciones Industriales y Recursos Humanos en la América Latina. Buenos Aires. Argentina. ADPA; WFPMA. FIDAP.

Arias, Fidias (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme

Balestrini A, Mirian. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas, Venezuela. BL, Consultores asociados, Servicio editorial.

Dombois, Rainer; Ludger, Pries. Relaciones laborales entre mercado y estado. Sendas de transformación en América Latina. Fundación Wolkswagen, Editorial Nueva Sociedad. Caracas, 2000, pp. 272

Dunlop John T. (1994) Industrial Relation System. Revised Edition.Harvard Business School Press. Boston, Mass. USA.

Dunlop, John T. (1978) Sistemas de Relaciones Industriales. Ediciones Península. Barcelona. España.

Etkin, Jorge. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Prentice Hall

Franco Zapata, Ramón. (1999). Derecho del Trabajo. Marga Editores, SRL. Caracas, Venezuela.

Hernández Sampieri (1994). Metodología de la investigación. Colombia, Editorial Mc GRAN Hill.

Kochan, Katz y McKersie (1989). The transformation of American Industrial Relations. USA, Basic Books Inc.

Kochan; Waver; Sloan School of management (1991). American Unions and the future of Worker representation.

McKersie, Robert. (1985) Is there a new industrial relations system?. Sloan school of Management Massachusetts Institute of Technology. Estados Unidos de Norte America.

Moreno, Lolimar (2004). Del no sindicato-sindicalismo - al no sindicalismo. Trabajo no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Naisbitt, John (1983). Macro tendencias: diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas. Editorial Mitre, Barcelona.

Pérez P., Beatriz (2004). Sindicatos: ¿Muerte o resurrección? Trabajo no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Portella de Castro, M. y Wachendorfer, A. (1998). Sindicalismo y Globalización: la dolorosa inserción en un mundo incierto. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Poole, M.J.F. (1986). Relaciones industriales, Modelos y orígenes de la diversidad nacional. Madrid. 1993.

Poole, M.J.F. (1986). Hacia una nueva democracia industrial. La participación de los trabajadores en la industria. Madrid. 1995. MTSS.

Sherman, Bollander, Snell (1999). Administración de Recursos Humanos. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Stake, Robert (1998). Investigación con estudio de casos. Madrid, Ediciones Morata

Urquijo, José (2001). Teoría de las Relaciones Industriales. De cara al siglo XXI. Caracas, Venezuela. Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello. Tercera edición.

Urquijo, José (2004). El movimiento obrero de Venezuela. Caracas, Venezuela. Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello. Primera reimpresión.

Webb, Sydney y Beatriz (1990), Industrial democracy. pp. 83

Whitfield, K.; Strauss,G. (1998).*Reseraching* the World of the Work: Strategies and Methods.in Studying Industrial Relations. Keith Whitfield and George Strauss Editors. Cornell University Press. NJ. USA

LEYES CONSULTADAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, *5.453*. Marzo 24, 2000

Ley Orgánica del Trabajo (1997) Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, *5.152*. Junio 19, 1997

CONSULTAS EN LA WORLD WIDE WEB

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Organización de los Estados Americanos (OEA). (S/F) Libertad Sindical. http://www.cidh.oas.org/countryrep/Venezuela2003sp/cap.7.htm. Consultado en la World Wide Web en Septiembre de 2005.

Goicochea, Pablo. (S/F) Aspectos importantes en la gerencia de Recursos Humanos. http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/aspimgerh.htm. Consultado en la World Wide Web el 11 de Agosto de 2005

Anexos

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

GUÍA DE PREGUNTAS

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Nombre: _____ **Cédula de Identidad:**_____

Cargo: _____ **Empresa:** _____

Lugar y fecha: _____ **Hora:** _____

1.- ¿Cuáles son los beneficios socio-económicos que perciben los trabajadores que laboran en su empresa? (Si hay distingos entre tipos de Trabajadores por favor señale a que grupo corresponde)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2.- ¿En donde se encuentran reflejados estos beneficios?

a. En la convención colectiva _____

b. En el contrato individual de trabajo _____

c. En las políticas internas de la empresa _____

Por favor señale cuáles beneficios.

_____

_____

_____

3.- ¿Cuál es el horario de trabajo en su empresa? ¿Cuántos turnos existen y a que categoría de trabajadores aplican?

4.- ¿Perciben los trabajadores algún tipo de bonificaciones como: primas, horas extras, reconocimientos remunerativos, entre otros?

Si _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa especifique cuales son:

5.- ¿Su organización otorga algún tipo de incentivos al personal que labora en la empresa?

Si _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa especifique cuales son y con que frecuencia:

6.- ¿Su organización otorga algún tipo de reconocimiento no remunerativo al personal que labora en la empresa?

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativa la respuesta ¿Cuáles son y con que motivo se otorgan?

_____

_____

7.- *¿Considera usted que los trabajadores se sienten satisfechos con el nivel remunerativo que perciben por el desempeño de sus funciones?*

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativa la respuesta ¿Que instrumento de medición se utiliza para hacer dicha afirmación?

_____

_____

_____

_____

_____

8. ¿Cómo considera usted que se encuentran las remuneraciones de dichos cargos en la Administración Publica?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

9. ¿Cuáles son las políticas, programas y procedimientos que aplica la Gerencia de Recursos Humanos para mantener una estructura de trabajadores eficientes, con oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y un sentimiento de seguridad?

_____

_____

10. ¿Se realizan proyectos a futuro para el desarrollo y la capacitación de los trabajadores de su empresa?

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, por favor indique cuales

11. ¿Existe un departamento de Reclutamiento y Selección en su organización?

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, por favor indique cuales son los procedimientos que utiliza para la captación del Recurso Humano.

12 ¿Bajo que criterios clasifica la empresa a los trabajadores que van a ingresar a la organización?

13. ¿Se mantiene algún registro de elegibles vigente en la organización?

Si _____ No _____

14. ¿En materia de adiestramiento, se realizan estudios para la detección de necesidades con el fin de desarrollar el capital humano de la empresa?

Si _____ No _____

De ser afirmativa la respuesta especifique cuales

_____

_____

15. ¿En su empresa se fomenta el incentivo al estudio y preparación profesional del trabajador?

Si _____ No _____

De ser afirmativa la respuesta especifique ¿Cómo lo hace y con que frecuencia?

_____

_____

_____

_____

_____

16. ¿Su empresa realiza estudios de evaluación de desempeño para el personal?

Si _____ No _____

De ser afirmativa la respuesta especifique ¿Qué metodología utilizan y con que frecuencia?

_____

_____

_____

_____

17. ¿Mantiene la empresa algún tipo de escalas salariales para la ubicación del personal por tipo de funciones?

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, indique que tipo de escalas utilizan

_____

___

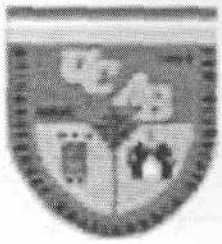
_____

18. ¿Estas escalas obedecen a criterios de equidad interna?

Si _____ No _____

19. ¿Estas escalas obedecen a principios de competitividad salarial?

Si _____ No _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

GUÍA DE PREGUNTAS

DIRIGENTE SINDICAL

Nombre: _____ **Cédula de Identidad:** _____

Cargo: _____ **Empresa:** _____

Lugar y fecha: _____ **Hora:** _____

1.- ¿El sindicato participa en la Negociación Colectiva?

Si _____ No ____

2.- ¿Existe una Comisión encargada de discutir la Convención Colectiva en su organización?

Si _____ No ____

En caso de ser afirmativa indique cómo esta compuesta dicha Comisión

_____

_____

_____

_____

_____

3.- ¿Qué fundamento legal se toma en cuenta como base de la discusión de la Negociación Colectiva?

_____

_____

_____

4.- ¿Qué vigencia tendrá la Convención Colectiva?

Indique el número de años _____

5.- ¿Que beneficios existen en su empresa, que usted considera deben ser discutidos en la negociación?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

6.- ¿Qué beneficios no existentes considera usted que podrían agregarse a la Convención Colectiva de su empresa?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

7.- ¿Para la Discusión de la Convención Colectiva de su empresa se tomaron como base argumentos de negociaciones de otras empresas?

Si _____ No____

En caso de ser afirmativa su respuesta, por favor indique cuales argumentos.

_____
_____
_____
_____
_____