

# REVISTA

sobre

# RELACIONES INDUSTRIALES Y LABORALES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

CARACAS / VENEZUELA

RELACIONES LABORALES EN LA DECADA DE LOS 90

LA NEGOCIACION COLECTIVA

LA PERCEPCION DE LA ORGANIZACION

FEDERACION DE TRABAJADORES DEL ESTADO  
TACHIRA (FETRATACHIRA): SUS ANTECEDENTES,  
CONSTITUCION Y ESTRUCTURA

LA ASESORIA EN RELACIONES INDUSTRIALES

¿POR QUE EL LIDERAZGO COMO PROCESO  
ORGANIZACIONAL?

LA EVOLUCION DEL DESARROLLO SINDICAL EN EL  
PERIODO 1936 A 1945

DOCUMENTO CENTRAL DEL II CONGRESO  
EXTRAORDINARIO DE LA CTV

BIBLIOGRAFIA

Enero/Diciembre 1990

# 26

REVISTA DE INVESTIGACIONES  
sobre RELACIONES INDUSTRIALES Y LABORALES  
Organo del Departamento de Investigaciones sobre Relaciones  
Industriales y Laborales/Instituto de Investigaciones Económicas  
y Sociales/UCAB

Caracas, enero-diciembre, 1990

Nº 26

TEMARIO

5	<i>EDITORIAL</i>	
	RELACIONES LABORALES EN LA DECADA DE LOS 90 . . . .	5
9	<i>ESTUDIOS</i>	
	LA NEGOCIACION COLECTIVA, por Mireya Caldera Pietri . . .	11
	LA PERCEPCION DE LA ORGANIZACION: Clave para la Com- prensión del Individuo en la Organización, por Guillermo Alvarez G.	29
	FEDERACION DE TRABAJADORES DEL ESTADO TACHIRA (FETRATACHIRA): SUS ANTECEDENTES, CONSTITUCION Y ESTRUCTURA, por Astrid Rico de Méndez . . . . .	49
67	<i>COMUNICACIONES</i>	
	LA ASESORIA EN RELACIONES INDUSTRIALES, por Ricardo Viera . . . . .	69
	¿POR QUE EL LIDERAZGO COMO PROCESO ORGANIZA- CIONAL? (Relación entre Dirección, Gerencia, Supervisión con Li- derazgo), por Carlos Mazquiarán . . . . .	75
	LA EVOLUCION DEL DESARROLLO SINDICAL EN EL PE- RIODO 1936 A 1945, por Aracelis Tortolero . . . . .	93
97	<i>DOCUMENTOS</i>	
	DOCUMENTO CENTRAL DEL II CONGRESO EXTRAORDI- NARIO DE LA CTV . . . . .	99
	<i>Primera Parte:</i> Contexto histórico del II Congreso Extraordinario de la CTV, por José I. Urquijo . . . . .	101
	<i>Segunda Parte:</i> Documento Central del II Congreso Extraordinario de la CTV. "Manifiesto de Soberanía", Archivos de INAESIN . . .	125
	<i>Tercera Parte:</i> Efectos del II Congreso Extraordinario de la CTV: "El Paro General", por José I. Urquijo . . . . .	143
151	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	
	Bibliografía sobre Psicología Organizacional, por Guillermo Alva- rez G. . . . .	153

## EDITORIAL

### EL SISTEMA DE RELACIONES LABORALES EN LA DECADA DE LOS 90

En nuestro último número, de enero-diciembre de 1989, celebrábamos con satisfacción el décimo aniversario de la fundación de la *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. Por diez años hemos tratado de concentrar nuestro interés en la problemática laboral de Venezuela; en la evolución de su sistema de relaciones laborales; en la descripción y análisis de los procesos de conformación, maduración e institucionalización de sus principales actores, el movimiento obrero y el movimiento empresarial; en el desarrollo de la normativa laboral; y en los cambios contextuales e ideológicos que han comovido al sistema y al país.

El sistema actual de relaciones laborales de Venezuela se ha venido consolidando a través de un largo proceso de más de treinta años, iniciado a partir del 23 de enero de 1958, cuando mediante una alianza de las principales fuerzas sociales del país se logró derrocar la dictadura del general Marcos Pérez Jiménez e instaurar el sistema democrático, actualmente vigente en el país. Militares, políticos de todas las ideologías y tendencias, empresarios progresistas, militantes obreros, universitarios idealistas y sectores prominentes de Iglesia participaron en aquella gesta histórica que permitió el cambio político más determinante del destino histórico de Venezuela. La euforia inicial fue grande. El pueblo parecía haber recuperado su papel soberano. Bajo un nuevo clima de libertades, se reestructuraron los partidos políticos y se inició un profundo proceso de movilización de la fuerza laboral del país tanto a través de las organizaciones obreras como empresariales. Se fortaleció la legislación laboral, se crearon importantes instituciones en pro de la clase trabajadora como el Instituto Nacional de Capacitación y Educación obrera, la Ley de Representación de los Trabajadores en las Empresas del Estado y los Institutos Autónomos, etc.

Un papel primordial jugó, a los inicios de este proceso, el célebre Pacto político de Punto Fijo, al que se siguió el Pacto Social suscrito entre el movimiento obrero y el movimiento empresarial, en términos de un Avenimiento Obrero-Patronal.

En el otro extremo de las tres décadas que siguieron a este acuerdo, concretamente el 27 de febrero de 1989, el país fue testigo de una explosión social que estremeció la opinión pública y que puso de relieve que el país estaba entrando en un nuevo momento histórico, marcado por el impacto de la deuda externa, de la fuga de capitales del sector privado y de la crisis del bolívar.

Las elecciones de 1988 dieron como vencedor al candidato de Acción Democrática, Carlos Andrés Pérez, quien tomó posesión el 2 de febrero de 1989, haciendo un llamado general a la búsqueda de consenso nacional, mediante la concertación, para afrontar la crisis económica que atravesaba el país, pero las medidas económicas que anunció al país pocos días después, revelaban un programa económico preconcertado, de corte neoliberal, que empezó a conocerse popularmente como "el paquete económico", cuyos lineamientos generales incluían: el cambio único flotante; la liberación de las tasas de interés bancario con subsidios al sector agrícola e hipotecario; la liberación general de precios; restricción de las importaciones e incentivación de las actividades exportadoras; reducción del déficit fiscal mediante la congelación del número de empleados públicos, el aumento de las tarifas de los servicios públicos y de la gasolina, y la modernización del sistema tributario... En compensación, el Gobierno elevó el salario mínimo a 4.000 bolívares para el área urbana y 2.500 bolívares para el área rural; decretó una escala de aumentos salariales por rangos salariales, desde un 30% a un 5%, para los empleados del sector público, extensible al sector privado por concertación, es decir, por convenios a negociar; anunció subsidios a la canasta básica de alimentos y el mejoramiento de los servicios de alimentación, vivienda y salud para los sectores populares. El resultado de todo ello fue un alza desconsiderada de los precios, el desabastecimiento artificial, la especulación, las compras nerviosas, y el malestar general.

No se necesitaba la "bola de cristal" para presagiar, a pesar de las medidas compensatorias, las graves consecuencias sociales del "paquete económico": la acentuación de la pobreza, la proletarianización de los sectores medios de la sociedad, la inflación, la especulación, y el deterioro general de la calidad de vida. Se justificaba la situación, señalando oficialmente que el viejo país rentista, que vivía de sus grandes riquezas petroleras, había llegado a su fin. Venezuela debía ahora pasar a ser un país fundado en la productividad del individuo típica de un sistema económico maduro. El pueblo, por su parte, sabía que esa renta nunca estuvo bien distribuida y que, en gran parte, se derramó por las fisuras y las inmensas goteras de la corrupción administrativa.

El vacío de liderazgo que puso de relieve el terremoto social del 27-28 de febrero de 1989, llevó a la CTV a convocar a un II Congreso Extraordinario, para analizar profundamente la crisis que atravesaba el país y tomar una posición frente al paquete de medidas económicas.

La decisión más importante de este Congreso fue la convocatoria a un paro general para el 18 de mayo del mismo año. Decisión que despertó una aguda polémica. Muchos pensaban que era inoportuno, peligroso, incitador. Pero, el paro se realizó sin problemas y el país continuó su marcha sumido en la crisis. Todo quedó en un gesto, que, en opinión de los dirigentes sindicales, había que hacer.

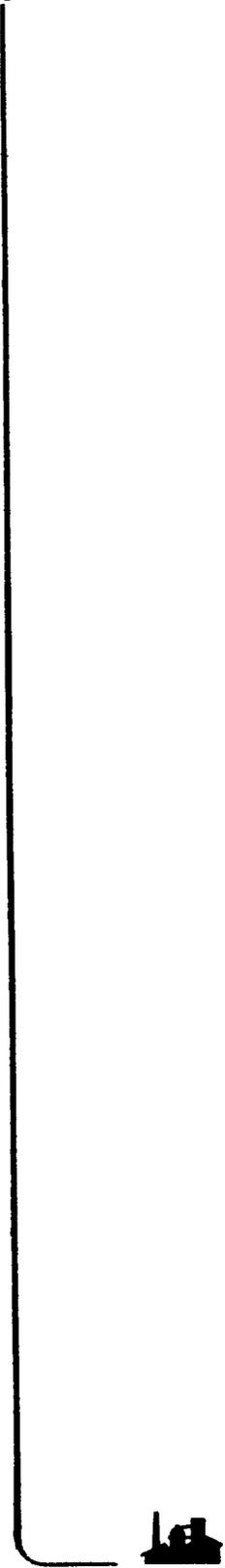
El Gobierno anunció que no cambiaría su orientación. El proceso de ajuste continuaría y se haría todo lo posible por adecuarse a las directrices del FMI. La nueva política económica, que incluiría un proceso de privatización de un buen número de empresas del Estado, recibió en seguida el calificativo de neoliberal.

El sindicalismo venezolano se sentía desconcertado por el viraje, viendo, además, un fortalecimiento del movimiento empresarial, cerrado a un diálogo de concesiones, seguro de sí mismo. Los dirigentes sindicales comenzaban a acusar cierto pesimismo. La dirigencia política no parecía cuadrarse con ellos como en el pasado. Las batallas en el Congreso por la estabilidad laboral y los aumentos generales de salarios se eternizaban y carecían del consenso o el apoyo del pasado. Las discusiones sobre la Ley Orgánica del Trabajo les mantenía en estrecha alianza con su principal promotor, el Dr. Rafael Caldera, pero enfrentados a muchos sectores críticos del país, que encontraban amplia cobertura en los medios de comunicación.

El contexto internacional también estaba cambiando. Los procesos de liberalización de la economía habían atravesado la impenetrable "cortina de hierro". La Unión Soviética se desperezaba con el llamado de sus líderes a la "perestroika". Los países, conservadores y socialistas, de la Comunidad Europea, promovían también los mismos procesos de privatización. Pareciera existir un consenso mundial, entre los Gobiernos de las grandes potencias, de caminar hacia una globalización mundial de la economía. Sólo los países del Tercer Mundo observaban con perplejidad e impotencia los acontecimientos, como si le fuesen ajenos e incluso adversos.

Añádase a todo esto, los nuevos avances tecnológicos y su aplicación a los procesos de producción: la robótica japonesa, norteamericana y europea. Su impacto en la fuerza laboral era ya un hecho incuestionable en todos los países industrializados del mundo. Los sindicatos resultaban ser los más afectados numérica y cualitativamente. ¿Qué depara el futuro?

Es indudable que el sistema de relaciones industriales ha entrado en una fase importante de transformaciones. Los actores han evolucionado en sus filosofías; cambio que se refleja en sus políticas y estrategias. La concertación se impone sobre el conflicto. La normativa se adecua a las nuevas exigencias de los mercados mundiales, a la distribución internacional del poder, a las innovaciones tecnológicas, a las nuevas exigencias ecológicas planteadas por los científicos, en fin, a una gran variedad de factores contextuales. En cuanto a las ideologías, que se han considerado como el elemento aglutinador de los sistemas sociales, hoy las encontramos en crisis, amordazadas por un feroz pragmatismo. ¿Hacia dónde vamos. .?



Estudios



## LA NEGOCIACION COLECTIVA

MIREYA CALDERA PIETRI \*

### A. *Consideraciones generales*

La Contratación Colectiva aparece como un "fenómeno de la vida social intensa de los países de gran capitalismo y de fuerte desarrollo sindical"<sup>1</sup>, pues para poder surgir requiere de la existencia de la democracia como sistema político en la sociedad, que garantice a los diversos grupos que se constituyen —cada uno de ellos con sus intereses propios— la posibilidad de expresar sus ideas y de luchas por el logro de sus intereses.

Para su existencia, la Contratación Colectiva requiere del reconocimiento: a) del derecho de los hombres a asociarse y, por tanto, de organizarse en sindicatos o grupos constituidos con relación al trabajo; b) del derecho del empresario a dedicarse a actividades lucrativas y contribuir al bien colectivo; c) del derecho a contratar, a lograr transacciones mediante las cuales se determine la contribución de cada una de las partes al bien común, y lo que de él corresponde a cada quien.

Su fin último debe ser el de resolver intereses colectivos antagónicos que originan conflictos, tanto como encontrar solución a situaciones problemáticas provenientes de intereses diversos pero no opuestos. "La negociación colectiva debe ser impulsada como un medio de autorreglamentación"<sup>2</sup> entre quienes comparten una tarea de la sociedad, la de producir los bienes y servicios que ella necesita. "El hecho de entablar negociaciones supone que pueden reducirse las diferencias entre ambas partes mediante compromisos y concesiones, con la esperanza de poder

---

\* La autora, Mireya Caldera Pietri, es Lic. en Sociología y Lic. en Relaciones Industriales. Este capítulo es una parte, con modificaciones, de un trabajo más amplio, "La Contratación Colectiva, una forma de interacción en el Sistema de Relaciones Industriales", publicado en Estudios de Sociología del Trabajo, UCABET, Ed. Arte, Caracas, 1983, pp. 81-106.

1. Dale Yoder, *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*, 4ta. ed. Editorial Continental, S.A., México, 1974, p. 344.
2. Rafael Caldera, *Derecho del Trabajo* 1ª ed. Tipografía La Nación, Caracas, 1939, p. 339.

alcanzar un acuerdo”<sup>3</sup>; esto implica que tanto los trabajadores como los empresarios prefieren llegar a acuerdos (transacciones) por sí mismos, con la mínima intervención posible del gobierno; que ambos están dispuestos a ceder en sus exigencias por cuanto “la Contratación Colectiva no puede llevarse a cabo durante mucho tiempo donde sólo una de las partes se beneficia”<sup>4</sup>; que ambos renuncien a su derecho a contratar individualmente; y todo esto con la convicción de que el régimen resultante es el más beneficioso para todos: para los empleadores, para los trabajadores y para la sociedad.

La Contratación Colectiva surgió de la conjunción de varios factores<sup>5</sup>: a) el desarrollo industrial, que modificó el régimen de producción dando origen a un proletariado asalariado y a un empresariado capitalista propietario de los factores de producción; b) el movimiento obrero organizado, que surgió con un doble fin: obtener libertad de acción (de coalición y de asociación) y mejorar las condiciones de empleo al negarse algunos Estados a dictar una reglamentación detallada de las mismas; y c) la aparición de movimientos ideológicos que la facilitaron: económicos, en pro y en contra del capitalismo (el socialismo utópico, el materialismo histórico, el sindicalismo, el cooperativismo); y jurídicos, críticos del individualismo, esto es, de la libertad de contratación y la autonomía de la voluntad.

Se han distinguido varias etapas en la evolución del sindicalismo: de supresión, donde se tipificó la asociación como delito; de tolerancia, en la cual no se le aceptó su condición de derecho inherente a la persona humana; de reconocimiento, o de verdadera vigencia del *laissez faire*, pues se le concedieron a las organizaciones de trabajadores los derechos que anteriormente sólo se habían otorgado a las de empleadores; de protección, donde no sólo se consagró la libertad de constituir asociaciones profesionales sino que se protegió ese derecho de quienes quisieran atentar contra él; de control, en el cual la organización sindical devino

3. O.I.T., *La negociación colectiva. Manual de educación obrera*. Ginebra, 1960, pp. 32-33.

4. C. Wilson Randle, *El Contrato Colectivo de Trabajo*. Ed. Letras, México 1958, p. 104.

5. Fernando I. Parra Aranguren, “Notas para las clases de Contratación Colectiva” dictadas en el Postgrado de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. La historia de la Contratación Colectiva ha sido objeto de estudio para muchos autores, entre ellos se pueden citar: Mario De la Cueva, *Derecho Mexicano del Trabajo*, Ed. Porrúa, S.A. México, 1959; A. Brun y H. Galland, *Droit du Travail*, Ed. Sirey, 1958; Philip Ross, *The Government as a source of Union Power*, Brown University Press, 1965; Sylvester Petro, *The Labor Policy of the Free Society*, The Ronald Press Company, New York, 1957; Neil W. Chamberlain, *Collective Bargaining* McGraw-Hill Book, New York, 1951; Neil W. Chamberlain, *Labor*, McGraw-Hill Book, New York, 1958; Charles O. Gregory, *Labor and the Law*, W.W. Norton & Company, New York, 1961.

un ente semipúblico. En algunos países, finalmente, se podría hacer referencia a una nueva etapa de control debido al paulatino incremento de los mismos, tanto en relación con las asociaciones como con la contratación.

“Contratación” y “negociación” son conceptos que generalmente se utilizan como sinónimos, entendiéndolos como un proceso que se realiza entre unidades sociales, actores, quienes perciben sus relaciones como una forma de resolver conflictos y de encontrar la solución a problemas<sup>6</sup>, y que consiste en una serie de comunicaciones a través de las cuales una parte hace a la otra ofertas condicionadas (generalmente bajo la forma de promesas y amenazas) y la otra parte responde de la misma manera con contraofertas condicionadas, con el objeto de llegar a una transacción sobre una materia de preocupación común.

La negociación laboral es una forma de “negociación social”, concepto más amplio, y como tal, objeto de estudio de diversas disciplinas cada una de las cuales la analiza desde su propia perspectiva. Así se puede señalar que: desde el punto de vista legal se hace énfasis en el “contrato” y en la obligación que él crea; desde el punto de vista político, se ve como una forma compartida de tomar decisiones en la empresa; desde un punto de vista sociopsicológico, es un proceso de dinámica de grupos; desde un punto de vista económico, es una transacción; desde un punto de vista filosófico, es el confrontamiento de esquemas de valores diferentes; desde un punto de vista técnico, es la fijación de formas de hacer las cosas; y desde un punto de vista sociológico, es un proceso de interacción<sup>7</sup> en el cual los actores (los trabajadores y sus organizaciones, los patronos y sus organizaciones, y el gobierno) tienen como objetivo definir (o redefinir, según el caso) los términos de su relación de interdependencia. Su resultado es el Contrato Colectivo, esto es, un conjunto de normas que van a regir las relaciones entre los actores, quienes actúan con una ideo-

6. Véanse las características de la Contratación Colectiva, en el punto c de este trabajo.

7. La interacción puede ser considerada como el “proceso social”, prerequisite para cualquier clase de actividad social; y consiste en una serie de contactos recíprocos, continuos y comunicativos entre dos o más “actores”, considerando que un actor es una persona socializada de acuerdo a las pautas de su sociedad. La interacción social está basada en la comunicación, que para ser posible exige la existencia de un sistema común de referencia, no sólo en cuanto a los signos o lenguaje utilizados, sino también en cuanto a las pautas, valores e instituciones socioculturales, las cuales tienen que ser compartidas, asimiladas o, al menos, comprendidas por los actores. Véase: Federico Munné, *Grupos, Masas y Sociedades*, Ed. Hispano-Europea, Barcelona, 1970, Capítulo VII; Guillín y Guillín, *Sociología Cultural*, Instituto de Estudios Políticos de Madrid, Caps. XX, XXI, XXII, XXIV y XXV; Ogburn y Nimkoff, *Sociología*, Ed. Aguilar, Madrid, 1959, Caps. 9 y 10; Pitirim Sorokim, *Sociedad, Cultura y Personalidad*, Ed. Aguilar, Madrid, 1960, Caps. 4 y 5; Francis E. Merrill, *Introducción a la Sociología*, Ed. Aguilar, Madrid, 1959, Cap. 2.

logía (que le da coherencia al sistema; pues aun cuando cada actor tenga su propia ideología, hay consenso entre ellas para el funcionamiento del sistema), dentro de un contexto determinado por el ámbito laboral, tecnoeconómico y social en el cual se produce la interacción entre los actores.

En la negociación colectiva, el proceso de interacción entre los actores es tan complejo como el que se da en cualquier otra forma de interacción social: contiene una mezcla de conflicto y de cooperación que proviene de la necesidad de defender los intereses propios y, al mismo tiempo, de ir conjuntamente hacia la obtención de objetivos comunes.

La negociación puede ser entendida también como un resultado; en este caso se trata del acuerdo, de la transacción, obtenido por los actores, en el cual cada uno de ellos ha recibido del otro una prestación dando a cambio una contraprestación.

Cuando se distingue entre "negociación" y "contratación" se entiende por la primera el proceso; y por la segunda, el resultado.

En el presente trabajo "negociación" es sinónimo de "contratación", y se entiende como un proceso en el cual se incluyen tanto los subprocesos dirigidos a la resolución de conflictos y problemas como a los casos de negociación mixta; esto es, tendientes a solucionar situaciones mixtas, pues en la vida real no existen situaciones puramente conflictivas ni puramente integrativas. El resultado de la negociación, el acuerdo obtenido, se expresa explícitamente en un texto: el "Contrato Colectivo".

## B. *Concepto*

La Contratación Colectiva es una figura relativamente reciente, por lo que no existe todavía consenso entre los autores en relación con el contenido esencial del término, dando como resultado la inexistencia de una definición única.

"Contrato" se define como "una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellos un vínculo jurídico"<sup>8</sup>. Este concepto supone esencialmente una obligación, pero el Contrato Colectivo de trabajo "no es fuente directa, inmediata, de obligaciones individualmente determinadas"<sup>9</sup>, su consecuencia no es

8. *Código Civil de los Estados Unidos de Venezuela*, 3ª ed., Editorial Almeda Cedillo, Caracas, 1953, Título III, Capítulo I, Art. 1133.

9. Rafael Caldera, *Derecho del Trabajo*, cit., p. 340. En este mismo sentido se pronuncia, Alejandro J. Ruprecht, "Teoría de la Contratación Colectiva", publicado en la *Revista del Instituto Venezolano de Derecho Social*, Año XXII, N° 46, Caracas, 15

crear obligaciones sino condicionar ciertos aspectos de la relación laboral; por tanto, afirma Rafael Caldera "más propiamente que de un contrato se trata, pues, de una convención: es decir, de un acuerdo de voluntades", "para fijar ciertas normas que han de regir las condiciones en que debe prestarse el trabajo en una o varias empresas"<sup>10</sup>.

El Contrato Colectivo de trabajo es "el acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo que emana de la negociación colectiva"<sup>11</sup>; esto es, es el producto de un proceso continuo y complejo: el proceso de negociación colectiva, el cual es definido por la Organización Internacional del Trabajo como el que "se efectúa entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con objeto de llegar a un acuerdo sobre las condiciones de trabajo y de contratación"<sup>12</sup>.

### C. Características

1. La Contratación Colectiva se caracteriza fundamentalmente por ser "colectiva"; esto es, "supone siempre pluralidad de trabajadores"<sup>13</sup> aun cuando no supone una pluralidad de patronos, el cual puede ser uno solo.

2. Es "bipartita", pues se trata de dos unidades sociales, cada una de las cuales presenta "demandas, proposiciones y contrapuestas"<sup>14</sup> haciéndose una serie de concesiones mutuas y llegando a un acuerdo "libre de todo vicio del consentimiento"<sup>15</sup>.

3. Llegar a un acuerdo implica una transacción, es decir, que las partes tenían "actitudes originales, no inflexibles"<sup>16</sup>; pues de lo contrario no serían posibles las concesiones mutuas, originadas por la convicción de la necesidad de evitar "conflictos" provenientes de intereses contrapuestos dentro de un área de preocupación común, y de solucionar "proble-

---

de marzo de 1978, p. 21, cuando afirma que el Contrato Colectivo no reemplaza al contrato individual, sino que da "normas generales que se han de verter en cada contrato individualmente realizado"; y C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 96.

10. R. Caldera, *ob. cit.*, pp. 341 y 345.

11. Mario Pasco, *Negociación Colectiva*, publicado por la Asociación de Relaciones Industriales de Lima, 1977, p. 3.

12. O.I.T., *La negociación colectiva, Manual de educación obrera*, cit., p. 5.

13. R. Caldera, *ob. cit.*, p. 345. En el mismo sentido puede verse, A.J. Ruprecht, *ob. cit.*, p. 20; W.E. Moore, *Las relaciones industriales y el orden social*, Editorial F.C.E., México, 1954, p. 402; R. Alfonso Guzmán, *Estudio analítico de la Ley venezolana del trabajo*, Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1967, Tomo I, p. 575; y C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 95.

14. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 104.

15. A.J. Ruprecht, *ob. cit.*, p. 20.

16. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 94.

mas" provenientes de intereses diversos pero no opuestos. Al tratar de definir (o redefinir, según el caso) los términos de su relación de interdependencia, los actores están en la necesidad de obtener tanto fines propios como objetivos comunes; por lo tanto, se encuentran frente a situaciones conflictivas (conflicto) y a situaciones de cooperación o integración (problemas), las cuales no se presentan en forma pura en la vida real: los actores se encuentran frente a situaciones "mixtas" que pueden ser enfocadas desde dos ángulos diferentes —conflictivo o cooperativo— lo cual complica el proceso de negociación en cuanto a la selección (por cada uno de los actores) de las estrategias y tácticas a utilizar. Las actitudes originales, no inflexibles, provienen de la identificación de "ciertas metas comunes que justifican una mayor prioridad que algunos de sus objetivos individuales"<sup>17</sup>, así como de que los actores "reconocen la necesidad de encontrar una base para trabajar juntos"<sup>18</sup>.

4. Es un proceso "continuo": la relación entre las unidades sociales negociantes es una relación a largo plazo; el proceso no termina al llegar a un acuerdo, en ese momento comienza a vivirse ese acuerdo y el mismo se constituye en el punto de partida de un nuevo proceso de negociación que más tarde se llevará a cabo para redefinir los términos de la relación. En consecuencia, el proceso de negociación, su resultado y su vivencia (y la repetición indefinida del mismo ciclo: redefinición y su vivencia), es afectado por las actitudes, los sentimientos y el tono de la relación entre los actores<sup>19</sup>.

5. Es un proceso "dinámico", no sólo en el sentido de la continuidad señalada anteriormente, sino en el sentido de que "durante todo el tiempo que ha existido se han observado en ella cambios, crecimiento y desarrollo"<sup>20</sup>.

6. Es un proceso "objetivo" en el cual se analizan los hechos, se establecen alternativas y se selecciona la más adecuada tomando en consideración una serie de elementos que definen la situación. C. Wilson Randle afirma que "sólo una que otra vez la negociación colectiva se vuelve emotiva, pero esa no es la regla"<sup>21</sup>.

7. En fin, es un proceso complejo y complicado, tanto si se consideran las partes que intervienen con todo su conjunto de intereses, actitudes,

17. Dale Yoder, *ob. cit.*, p. 351.

18. *Idem.*

19. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 103.

20. *Ibidem*, p. 101.

21. *Ibidem*, p. 103. En este mismo sentido, véase F.H. Harbison y J.R. Coleman, *Metas y estrategias en el Contrato Colectivo*, Editorial Intercontinental, S.A., México, 1956, p. 11.

sentimientos, posición filosófica, ideología política, situación económica; como si se considera el proceso en sí mismo, con las tácticas y estrategias que implica, la preparación de los participantes para poder negociar (conocimiento de la situación, materias a determinar, límites dentro de los cuales se puede actuar); o si se considera, en una etapa posterior, la aplicación de los términos del acuerdo a la relación de interdependencia existente entre las unidades sociales negociantes. De allí que un autor afirma que "la Contratación Colectiva es un arte"<sup>22</sup>.

#### D. *Objetivos e importancia*

El gran objetivo de la Contratación Colectiva es el de lograr la paz laboral. Dentro del proceso de contratación se resuelven las situaciones mixtas que existen entre las dos unidades sociales que contratan, provenientes de intereses diversos, y que son de diversa índole; algunas veces los objetivos de ambos actores no se encuentran en conflicto, lo que hay entonces es una búsqueda de integración y unificación de los objetivos de ambas partes, orientadas por la convicción de que cuando hay fines comunes la solución los beneficiará a ambos: habrá mayores beneficios para los trabajadores y los empresarios lograrán uniformidad en las condiciones de trabajo.

La Contratación Colectiva es, pues, un método pacífico para canalizar la solución de situaciones de conflicto o problema en la empresa; con ella se evita la guerra entre dos unidades sociales, esto es, se obtiene la paz social y, por consiguiente, la disminución de los conflictos laborales; ya que "la armonización de tales intereses divergentes —sustancial, pero no exclusivamente económicos— es, sin duda, el fundamento de la paz en la empresa"<sup>23</sup>.

Es necesario señalar que aun cuando la Contratación Colectiva es un medio pacífico para obtener la paz laboral, no debe pensarse que es una garantía de la misma; a pesar de ella, en un momento dado, puede sobrevenir el conflicto.

El otro gran objetivo de la Contratación Colectiva es el de "fijar condiciones o, por lo menos, condiciones mínimas, según las cuales ha de

22. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 100.

23. R.J. Alfonso Guzmán, *ob. cit.*, p. 566; sobre la "paz laboral" puede verse el trabajo de Juan Antonio Sargadoy, "La negociación del convenio colectivo", en *Contratación Colectiva en Europa*, Cuadernos de la Dirección de Personal, Asociación Española de Directores y Jefes de Personal, Madrid, 1975, pp. 81-84, quien afirma que existen dos conceptos de paz laboral: la paz laboral como consecuencia de una situación de justicia laboral, y la paz laboral como valor en sí, independientemente de toda calificación de justicia en las relaciones de trabajo.

realizarse el trabajo”<sup>24</sup>, pues está “generalmente considerada como el medio más eficaz de fijar las condiciones de trabajo”<sup>25</sup>; esto lo hace en el “contrato”, que es el resultado de la negociación y constituye una transacción porque cada parte da a la otra un tipo de prestación a cambio de una contraprestación que recibe.

La negociación colectiva y su resultado, el Contrato Colectivo de trabajo, cumplen una importante función social que puede resumirse de la siguiente forma:

1) Es un medio de conciliación de conflictos sociales, a través de la armonización y el equilibrio entre los dos principales factores de la producción: “estabiliza la situación del trabajador y a la vez garantiza los derechos del patrono; evita en gran parte el planteamiento de conflictos colectivos de trabajo y ofrece en muchos casos medios arbitrales para solucionarlos”<sup>26</sup>; dentro de la empresa es un factor de paz y, a nivel de la sociedad, es un factor de paz social<sup>27</sup>.

2) “Iguala a las partes y, por esa vía, es una forma de interrelación entre ellas y de participación de los trabajadores en la administración”<sup>28</sup>. Es la aplicación de los principios fundamentales de la democracia; en este sentido, logra una función de equilibrio social<sup>29</sup>.

3) Dentro de la empresa, contribuye a aumentar la productividad, pues este objetivo de los patronos es compartido por los trabajadores al permitirles lograr mejoras en las condiciones de trabajo. A nivel de la sociedad, “evita o aminora la competencia desleal entre las empresas, imponiéndoles costos similares”<sup>30</sup>.

4) Es una fuente dinámica del Derecho del Trabajo; pues “mientras la legislación limita su campo de acción al establecimiento de derechos mínimos, aplicables a todos los trabajadores, la Contratación amplia o establece nuevos derechos de acuerdo con las condiciones que prevalecen

24. R. Caldera, *ob. cit.*, p. 345; en el mismo sentido, puede verse: R.J. Alfonso Guzmán, *ob. cit.*, p. 566; A.J. Ruprecht, *ob. cit.*, p. 21; y Ramón Aguilera Volcán, “La teoría de la Contratación Colectiva”, en la *Revista del Instituto Venezolano de Derecho Social*, Año XXII, Nº 46, 15 de marzo, 1978, Caracas, p. 57.

25. O.I.T., *La negociación colectiva, Manual de educación obrera*, cit., p. 1.

26. R. Caldera, *ob. cit.*, p. 365

27. Hay consenso entre los autores sobre este punto; véanse, a modo de ejemplo, A.J. Ruprecht, *ob. cit.*, p. 44; R. Aguilera, *ob. cit.*, p. 54; Mario Pasco, *ob. cit.*, p. 5; J.A. Sargadoy, *ob. cit.*, p. 81.

28. Mario Pasco, *ob. cit.*, p. 5.

29. En su teoría, llamada de la “democracia industrial”, Sidney y Beatrice Webb (*Historia del Unionismo*, publicada en 1894) exponen la posibilidad de una coexistencia entre el movimiento obrero y el capitalismo en un contexto democrático; extendiéndose la democracia hasta las empresas, donde los trabajadores podrían participar en la toma de decisiones a través de la negociación colectiva, la cual aparecería como una forma de controlar el conflicto obrero-patronal.

30. Mario Pasco, *ob. cit.*, p. 5.

en cada empresa o rama de industria”<sup>31</sup>, y al ser una forma de ley industrial, “intermedia entre la norma general y la norma individual, llena, pues, una función considerable en el Derecho del Trabajo”<sup>32</sup>.

5) “Es una institución de amplio desarrollo mundial, que juega cada vez más un papel trascendental en la estructura económica de las naciones”<sup>33</sup>.

El papel de la Contratación Colectiva de mejorar las disposiciones legales, consideradas como un mínimo, ha sido desempeñado con éxito: los trabajadores, quienes ponen a la disposición de otros sus servicios personales, al asociarse incrementan su poder de negociación y pueden obtener condiciones de trabajo más beneficiosas; los empleadores, dadores de trabajo, se han beneficiado al igualar en forma proporcional su participación en las cargas sociales, al estabilizar los costos de producción y, en los casos de Contratación por rama de industria, al evitar la competencia desleal; y la sociedad como un todo se beneficia, pues la reglamentación surgida de la Contratación es más apta para obtener el fin buscado: la mejor solución a los conflictos y problemas entre los propietarios del capital y los trabajadores y, por consiguiente, la paz social.

#### E. *Materia de la negociación*

Inicialmente, el objeto de la Contratación Colectiva se refería fundamentalmente al salario y a otras condiciones de trabajo dentro de la empresa; progresivamente el campo se fue ampliando, incluyendo materias relacionadas con el Contrato mismo, con los trabajadores actuando como grupo organizado (por ejemplo, el sindicato) y otras que afectan a los trabajadores y, como consecuencia, las han ido incluyendo en la medida en que han considerado que ya han logrado una situación aceptable en cuanto a las condiciones de trabajo y que, por tanto, pueden dirigir su interés hacia otros campos.

Estas materias, que constituyen el contenido de los Contratos Colectivos, han sido clasificados de diversas maneras por diversos autores. Así se pueden señalar, entre otras, las siguientes:

31. *Idem.*

32. R. Caldera, *ob. cit.*, p. 360. En la misma forma opinan R.J. Alfonso Guzmán, *ob. cit.*, pp. 560 y 566; R. Aguilera, *ob. cit.*, p. 54; y C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 102.

33. R. Caldera, *ob. cit.*, p. 365.

La Organización Internacional del Trabajo distingue entre <sup>34</sup>:

- “las que establecen normas relativas al empleo directamente aplicables a las relaciones entre el empleador y el trabajador”: salarios, jornada, horas extra, vacaciones, preaviso;
- “las que reglamentan las relaciones entre las partes del Contrato que no son aplicables a las relaciones individuales entre el empleador y el trabajador”: son las disposiciones relativas al cumplimiento de los Contratos Colectivos, a los métodos para resolver conflictos, el reconocimiento del sindicato, la duración del Contrato.

C. Wilson Randle, se refiere a <sup>35</sup>:

- preámbulo y cláusulas que exponen el propósito del Contrato;
- de seguridad o protección: incluyen el reconocimiento del sindicato, las prerrogativas de la empresa, las jubilaciones, seguros; derechos, actividades y deberes del sindicato; „
- de compensación: incentivos, normas de los empleos, salarios, vacaciones, horas extra, deducciones, prestaciones por enfermedad, y otros asuntos similares;
- concernientes a las condiciones de trabajo: jornada, turnos, trabajo en días feriados, antigüedad, higiene y seguridad;
- de compulsión: explicación, interpretación y compulsión del Contrato;
- duración y terminación del Contrato.

Mario De la Cueva, quien las clasifica así <sup>36</sup>:

- de envoltura: “las que se refieren a la vida e imperio de la institución”;
- obligatorias: “las que tratan de asegurar la efectividad del elemento normativo” y “las que fijan las obligaciones que contrae cada una de las partes hacia la otra”;
- normativas: “las condiciones generales para la prestación individual de los servicios”;
- eventuales, ocasionales o accesorias: “son acuerdos que se celebran en ocasión de un Contrato Colectivo, pero, en realidad no forman parte de él”.

En el presente trabajo se ha utilizado una clasificación distinta de las anteriores, ubicando el contenido de los Contratos Colectivos en cuatro áreas, para lo cual se tomaron en consideración los siguientes criterios:

a) cláusulas referidas específicamente a las “condiciones de trabajo”: aquellas vinculadas con el puesto de trabajo del individuo y con las condiciones en que se desenvuelve la actividad de la empresa, tomando en

34. O.I.T., *La negociación colectiva, Manual de educación obrera*, cit., p. 53.

35. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, pp. 608 y 609.

36. Mario De la Cueva, *ob. cit.*, Tomo II, pp. 596-600.

cuenta su capacitación para el cargo, su destreza para desempeñarlo y su antigüedad en la empresa;

b) cláusulas relacionadas con "aspectos fuera del trabajo": representan logros de la Contratación Colectiva en áreas de actividad no directamente vinculadas con el puesto de trabajo ni con las condiciones donde se desenvuelve la actividad de la empresa; sino orientadas hacia aspectos importantes de la vida del trabajador considerándolo, si se puede decir, como *homo integer*; esto es, como hombre completo que, paralelamente con su actividad laboral, tiene una actividad familiar, una actividad cultural, una actividad deportiva. En fin, constituye un todo integrado: el hombre completo (integral);

c) cláusulas dirigidas a "aspectos comunes" de las dos anteriores: regulan el mismo Contrato Colectivo y su cumplimiento afecta tanto a las materias relacionadas directamente con las condiciones de trabajo como a los aspectos fuera del trabajo;

d) cláusulas que se refieren a aspectos relacionados con los trabajadores como una unidad social, se han llamado "aspectos sindicales": hacen mención de los aspectos relacionados directamente con la existencia del sindicato dentro de la empresa y a su funcionamiento como unidad social que agrupa a los trabajadores. En los Contratos celebrados con grupos de trabajadores no sindicalizados, no existen los aspectos sindicales propiamente; sin embargo, se encuentran cláusulas como la que se refiere a los "representantes de los trabajadores", y la que exige que se le entregue periódicamente una nómina del personal a esos representantes, que deben ser incluidas en esta área, por cuanto guardan relación con la idea de los trabajadores actuando como unidad social.

#### F. *Unidad de negociación*

En la Contratación Colectiva el actor trabajador siempre se presenta en una forma "colectiva", ya sea en una organización formal, como el sindicato, o en organizaciones informales que son producto de laborar juntos durante un tiempo considerable y de haber desarrollado unas actitudes frente al otro actor: el actor patrono, quien sí puede ser uno solo, bien sea realmente el propietario del capital o se trate de quienes lo representan<sup>37</sup>.

37. La característica "colectiva" supone siempre una pluralidad de trabajadores, aun cuando no una pluralidad de patronos. Véanse *supra* las características de la Contratación Colectiva, aparte c de este capítulo.

“Entre las organizaciones que representan los intereses de los trabajadores en la negociación colectiva, los sindicatos son los más importantes”<sup>38</sup> aun cuando no son las únicas; pero es tan importante el papel que han desempeñado estas organizaciones en la sociedad moderna, que Friedman y Naville afirman que “la función esencial de los sindicatos es la negociación colectiva”<sup>39</sup>. Los sindicatos escogen las personas que deberán representarlos, que deberán “negociar” con los patronos.

Los patronos presentan aspectos tan complejos como los que puede presentar el lado de los trabajadores: “la parte empresarial es a veces una sola empresa que actúa únicamente en su propio nombre, otras veces un grupo de empresas que actúan conjuntamente por intermedio de un órgano creado a tal efecto, o bien, en otros casos, una asociación de empleadores de carácter permanente”<sup>40</sup>.

Son variadas las posibilidades en cuanto a la unidad de negociación se refiere, pues “la negociación colectiva puede implicar la discusión y negociación de condiciones de trabajo en un solo establecimiento entre los empleados organizados de esa planta y su patrón. En otros casos, puede involucrar a los empleados de muchas firmas. En algunos más, los patronos pueden negociar como individuos; en otros, pueden formar asociaciones para tratar con uno o varios sindicatos”<sup>41</sup>.

La negociación puede llevarse a cabo en el ámbito de una empresa o en el de una industria. En Europa predomina la Contratación Colectiva a nivel de industria, mientras que en Iberoamérica los Contratos Colectivos por rama de industria están poco extendidos; lo más corriente es el Contrato Colectivo de empresa<sup>42</sup>.

### G. *El proceso de negociación*

El Contrato Colectivo es el resultado de un proceso continuo que abarca una serie de tareas importantes, anteriores y posteriores a la discusión, las cuales constituyen tres etapas diferentes:

38. O.I.T., *La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado*, Ginebra, 1974, p. 17.
39. Friedman y Naville, *Tratado de Sociología del Trabajo*, Ed. F.C.E., México, 1961, Tomo II, p. 183.
40. O.I.T., *ob. cit.*, p. 38; en Venezuela, ejemplo del primero sería la Contratación Colectiva en cualquier Banco; del segundo, la realizada (antes de la nacionalización) por la industria petrolera; y de la última, la llevada a cabo por la Cámara de la Construcción a nivel nacional, o la de Artes Gráficas, a nivel regional.
41. Dale Yoder, *ob. cit.*, p. 253.
42. Mario Pasco, *ob. cit.*, p. 4.

a) *Antes de la negociación:* Para ambos "actores" se hace necesario recopilar una información adecuada, exhaustiva y confiable sobre todos y cada uno de los elementos que influyen en la Contratación, incluyendo factores internos a la empresa, tanto como factores externos a ella sobre los cuales es imposible que ejerzan control. Para el actor trabajador esta necesidad proviene de que debe preparar el "pliego" a ser presentado a la empresa para servir de base a las discusiones; para el actor patronal la necesidad proviene de que debe concurrir a las discusiones lo suficientemente bien informado como para responder a los requerimientos que harán los trabajadores.

Los factores internos de la empresa provienen en gran parte de la aplicación del Contrato anterior: deben estudiarse los reportes que sugieren defectos en aquel Contrato e interpretaciones que parecen necesarias para su aplicación; se analizan las quejas y reclamos del personal; los trabajadores estudian experiencias en Contratos de otras empresas del mismo ramo, y los empresarios tratan de anticiparse a las demandas y peticiones de los trabajadores con el fin de poder preparar los argumentos que consideran necesarios tanto para aceptar como para rebatir lo que proponga el sindicato o grupo de trabajadores.

Los factores externos a la empresa incluyen el nivel de sueldos y salarios de la comunidad en empresas del mismo ramo; la comparación de mano de obra y volumen de producción con otras empresas; la información sobre las tendencias contractuales en la industria en la zona geográfica y, muy especialmente, en las otras empresas que constituyen la competencia; las condiciones del mercado; las condiciones económicas de la empresa; volúmenes de producción, finanzas, utilidades, así como las relativas al personal: ausentismo, rotación; y la legislación vigente, con los cambios que se hayan realizado o se puedan realizar.

En esta etapa la empresa trata de transmitir a los trabajadores (como unidad social) el máximo de información sobre ella, su situación, su posición relativa frente a empresas competidoras, y las líneas generales de su política de personal, a fin de que las posiciones asumidas por ella puedan ser aceptadas por el sindicato o grupo de trabajadores; de la misma manera, trata de mostrar receptividad frente a las expectativas de su personal, incluyendo sus necesidades, así como lo que consideran más justo.

b) *La negociación propiamente dicha:* Da comienzo con la presentación del pliego que ha de ser discutido.

En esta etapa se incluye la evaluación del pliego; esto es, su examen desde el punto de vista legal, para definir con exactitud los puntos rela-

cionados con disposiciones legales y los que implican superación de las normas existentes; desde el punto de vista económico-financiero, para definir el costo de las peticiones y determinar si la empresa está en capacidad de responder a ellas (implica definir el factor de costo laboral y calcular el costo total); y desde el punto de vista de la política de la empresa: para algunas empresas es inaceptable lo que limite su capacidad administrativa, mientras que para otras lo es aquello que afecte directa o indirectamente la productividad.

La evaluación del pliego conduce a la fijación de la posición de la empresa, con la cual va a concurrir a la mesa de negociación; generalmente expresa una posición extrema que responde al mínimo que los trabajadores pueden aceptar, a la cual se le opone el límite máximo expresado en el pliego presentado.

En la negociación, ambos "actores" interactúan para resolver los "problemas" y tratar de solucionar o evitar los "conflictos"; el proceso puede asumir la forma de uno de los cuatro procesos de negociación siguientes: a) negociación distributiva: resuelve conflictos de intereses provenientes de un área de negociación común, donde los objetivos de una parte están en contradicción con los de la otra; b) negociación integrativa: busca intereses comunes o complementarios entre las partes y trata de resolver problemas con que se encuentran ambas; c) estructuración de las actitudes: comprende acciones que influyen sobre las actividades de las partes entre sí y afecta a los lazos básicos de la relación, conduciendo a la obtención de los módulos de relación deseables entre ellas; d) negociación intraorganizativa: busca obtener consenso entre los diversos grupos que constituyen a cada una de las unidades sociales que participan en el proceso de negociación<sup>43</sup>.

Esta etapa termina con el acuerdo entre las partes, la transacción contenida en el Contrato Colectivo.

c) *Posterior a la negociación*: Se procede a la implementación inmediata del Contrato Colectivo, a su divulgación y a la evaluación de los resultados con el fin de compararlos con las previsiones y encontrar la explicación a las que no coincidieron.

El Contrato debe comenzar a ejecutarse inmediatamente después de firmado y depositado ante la autoridad respectiva. Es cierto que, en muchos casos, la tarea de calcular el monto de ciertos beneficios retroactivos puede tomar tiempo; en otros, puede tratarse de obras de largo plazo. Pero

43. R.E. Walton y R.B. Mackersie, *Teoría de las Negociaciones Laborales*, Editorial Labor, Barcelona, 1974, pp. 17-19.

en todo lo que corresponda a una vigencia automática, la empresa debe estar preparada para ejecutar en forma instantánea, sin esperar una petición ni menos aún un reclamo del sindicato. Y cuando no es así, nada más apropiado que prever el plazo de ejecución en el propio Contrato, de modo que se sepa con exactitud a partir de qué momento la empresa incurre en falta.

La divulgación del Contrato es importante porque así todos: trabajadores, supervisores y todos los integrantes de la organización, quedan informados de los nuevos derechos y los nuevos condicionamientos a que se sujetarán en lo sucesivo.

La administración del Contrato, por el tiempo de su vigencia, implica interpretarlo y aplicarlo. Esta nueva etapa tiene tanta incidencia sobre las relaciones de trabajo como la conclusión de los acuerdos, pues éstos, por precisos y detallados que sean, nunca podrán predecir en forma absoluta todos los problemas ni las dudas que puedan presentarse.

Esta tercera etapa del proceso de negociación sirve de referencia, de punto de partida, para el nuevo Contrato: los logros obtenidos, la aplicación del Contrato, las quejas y reclamos que surjan, sirven de marco de referencia para comenzar el nuevo proceso de negociación; es por esto por lo que puede afirmarse que "la negociación de un Contrato Colectivo comienza el mismo día en que queda firmado el Contrato anterior"<sup>44</sup>; de allí que pueda señalarse como una de sus características la de ser un proceso "continuo".

#### H. *Los efectos de la Contratación Colectiva*

Los efectos del Contrato Colectivo pueden ser vistos como: normativo y obligacional<sup>45</sup>.

El efecto normativo consiste en la posibilidad de crear normas jurídicas generales y obligatorias que afecten inmediatamente a los contratos individuales existentes y a los que se realicen en el futuro<sup>46</sup>. Estas nor-

44. Mario Pasco, *ob. cit.*, p. 6.

45. Fernando I. Parra Aranguren, *Apuntes de las clases de Teoría de la Contratación Colectiva*, dictadas en el postgrado de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

46. A.J. Ruprecht, *ob. cit.*, p. 30, cita a Alonso Olea, quien señala como los dos primeros efectos del Contrato Colectivo: ser una norma jurídica y, como tal, sujetar a su imperio los contratos de trabajo de las personas comprendidas en su ámbito de aplicación, así como las incluidas y adheridas, debiendo ser establecidas sus condiciones en todos los contratos de trabajo celebrados o a celebrarse.

mas, en sí mismas, no son un contrato de trabajo; son fuente de Derecho, pues se limitan a asegurar que cuando el servicio sea prestado, lo será bajo las condiciones señaladas por ellas.

El efecto normativo del Contrato Colectivo se encuentra orientado por dos ideas básicas:

- el principio de favor o irreductibilidad, o principio de condiciones mínimas, el cual consiste en que todos los contratos que se hagan en el futuro deben ser iguales o mejores que los anteriores;
- declaratoria de obligatoriedad general, esto es, el Contrato debe aplicarse en forma obligatoria a quienes no son miembros de la unidad social y a quienes entren en el futuro, como consecuencia de un acto del poder público.

“Las cláusulas normativas tienen eficacia imperativa. Es un derecho que deroga ampliamente la libertad contractual de los contratantes, lo que implica que aquellas cláusulas que infrinjan o violen el Convenio Colectivo carecen de validez, es decir, son nulas”<sup>47</sup>. Únicamente puede ser derogado cuando es a favor del trabajador o cuando el mismo Contrato expresamente lo autoriza.

Los efectos obligacionales son los que indican cada una de las obligaciones de las partes contratantes y los derechos correlativos. “Acreedor de la obligación es la parte contraria, pero, cuando se establecen derechos a favor de los miembros de la asociación pactante, éstos son igualmente acreedores”<sup>48</sup>.

Los Contratos Contratos Colectivos, como todas las normas jurídicas, producen efecto dentro de su ámbito de validez, que puede ser:

- a) espacial, el territorio en el cual rigen,
- b) material, la materia que regulan,
- c) personal, los sujetos a quienes se aplica,
- d) temporal, el período durante el cual rigen<sup>49</sup>.

El comienzo de la vigencia del Contrato es fácil de comprobar, pues el mismo Contrato establece su fecha de entrada en vigencia; más difícil es precisar su término, pues si bien se celebra el Contrato por un período determinado, su vigencia se prolonga en el tiempo si no es sustituido por un nuevo Contrato Colectivo, y algunas de las normas establecidas en el Contrato pueden seguir aplicándose aun después de su vencimiento. A

47. *Ibidem*, p. 33.

48. *Ibidem*, p. 34.

49. Para mayores detalles, véase Miguel Villoro Torenzo, *Introducción al estudio del Derecho*, Editorial Porrúa, S.A., México, 1966, pp. 285-301.

este respecto, Rafael Caldera afirma que "a la expiración de la convención colectiva sobreviven también muchos de sus efectos. Siguen en pie aquellos efectos que quedaron incluidos en los contratos individuales, mientras sobreviven éstos. Siguen en pie, igualmente, los que por su naturaleza no podían quedar cumplidos dentro del término normal de la convención, tales como aquellos que aseguraban una pensión a algún trabajador"<sup>50</sup>.

---

50. R. Caldera, *ob. cit.*, p. 386.

# “LA PERCEPCION DE LA ORGANIZACION: CLAVE PARA LA COMPRESION DEL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION”

GUILLERMO ALVAREZ G.

## *Introducción*

La presente investigación documental-descriptiva tiene como propósito analizar los diferentes enfoques que buscan explicar la influencia del proceso perceptivo en la conducta del individuo en la organización. Se describen las diferentes teorías que tratan de explicar la relación individuo-organización, la organización como un sistema psicosocial y la conducta individual en ella. Se concluye analizando cómo la percepción de la organización es una respuesta para comprender la conducta individual en las organizaciones.

### 1. *La relación individuo-situación*

Cada vez existen más evidencias de que una porción importante de la variante de la conducta puede ser atribuida a variables situaciones y ambientales.

Los propulsores de la *Ecología Humana*, entendiéndola como el estudio de la vida colectiva en sus aspectos dinámicos y estáticos (Hawley, 1975), afirman que una comunidad establece no sólo relaciones funcionales sino también la integración psicológica y moral. En este contexto, las relaciones de subsistencia están estrechamente vinculadas con sentimientos y sistemas de valores (Barker y Wright, 1954).

El campo de la *Psicología Social* ha sido definido como el estudio de la relación entre el hombre y su entorno social y cultural. Es decir, la

psicología social y la manera como se relaciona con otros, ya sea a nivel de grupos, organizaciones o sociedades.

Entre las corrientes que nutren la psicología social y que buscan explicar el comportamiento humano en su relación con el entorno, se destacan la *Teoría de Campo* y la *Teoría de la Gestalt*.

La *Teoría de Campo*, cuyo máximo exponente es Kurt Lewin (1936), surgió como una explicación a los esfuerzos dirigidos para estudiar la motivación humana y la percepción.

Lewin (1936) quiso expresar las relaciones entre el individuo y su ambiente en forma de un mapa o diagrama topológico. La conducta del individuo en este escenario está gobernada por los "campos psicológicos" en los cuales está ubicado, lo mismo que por las tensiones entre ellos. Uno de los conceptos más importantes de esta teoría es el de "espacio vital", el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico. Esto significa que para comprender por qué una persona se comporta de manera determinada, se debe conocer tanto a la persona como a su ambiente y a la relación entre ambos. Para entender, entonces, una conducta individual, es necesario considerar la situación global, la situación contexto donde ocurre. Cuando se refiere a la situación global se está refiriendo tanto a las personas (P) como al ambiente (A), ya que la conducta (C) para Lewin es una función (f) de ambos:  $C=f(P,A)$ . Es decir, ambas variables, persona y ambiente, se presentan como partes complementarias e inseparables de una situación.

Para Lewin (1936) el espacio vital, en su definición más simple, es la totalidad de factores psicológicos efectivos para una persona en algún momento particular. Por ello, comprender y predecir el comportamiento, significa considerar a la persona y a su ambiente como un patrón de hechos y funciones interdependientes.

Entonces, para los exponentes de la Teoría de Campo, el comportamiento de un individuo y de un grupo es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas que afectan tanto la estructura del grupo como la conducta del individuo. Sostienen, igualmente, que todos los acontecimientos psicológicos, es decir, la conducta, son funciones del "espacio vital" del individuo, que consiste de la persona y de su ambiente, vistos como una constelación compleja de factores independientes.

En la *Teoría de la Gestalt*, propuesta por M. Wertheimer en 1912 con su obra *Gestalt*, el fenómeno de la percepción se propone como un proceso unitario, en el cual la sensación y la significación son interdependientes, no se pueden separar, ambas son simultáneas. De igual ma-

nera, afirman que la percepción es selectiva, siempre guarda relación con las finalidades del individuo en un momento dado.

Uno de los conceptos básicos de la teoría de la Gestalt, es el concepto del "campo perceptual", el cual constituye lo que se ha denominado el "ambiente psicológico". Este es definido como lo que la persona hace con lo que le rodea, de modo que si el campo perceptual de cada persona es singular, dos personas pueden tener diferentes ambientes psicológicos, aunque estén juntas físicamente (Combs y Snyggs, 1959).

La percepción es básica para el entendimiento de la conducta individual porque es el medio a través del cual el estímulo afecta a un organismo o individuo. La gente se comporta con base en lo que percibe. Diferentes conductas individuales frente a una misma situación dependerán del modo como cada individuo percibe el estímulo. Un estímulo que no se percibe no tiene efecto en el comportamiento. Cualquier situación que nos haga más consciente de nosotros mismos, tiende a afectar la percepción que tengamos de los acontecimientos y de los objetos que son vistos como relacionados con nuestra identidad. Cada uno dará su propia respuesta, diferente a la de los demás, dependiendo del modo cómo percibe el estímulo.

En la mayoría de las situaciones de la vida, muchas condiciones no son verificables y están fuertemente cargadas de juicios de valor. E incluso, aun cuando los hechos sean establecidos, su significado e importancia puede variar considerable y significativamente para diferentes individuos. Una explicación de esta situación es establecida por Lindgren (1980), quien afirma que cada uno de nosotros separa una porción del medio fenoménico o perceptual como algo propio. A esto, Combs y Snygg (1959), lo llamaron nuestro yo percibido y lo describieron como un área de experiencia que tiene como centro nuestro concepto de sí mismo.

En conclusión, el aporte fundamental de la contribución de Lewin al estudio de la relación entre el individuo y su situación, es el de destacar los factores psicológicos de la situación o campo, más que los simples factores ambientales. Esto puede compararse con la distinción gestaltista, formulada explícitamente por Kofka, entre el ambiente conductual y el ambiente geográfico. El punto central de la distinción es que el significado efectivo de las condiciones ambientales depende de algo más que de los atributos meramente físicos, esto es, que una descripción hecha exclusivamente en términos de esos factores es inadecuada (Marx y Hillix, 1972). Otros autores agregarán que el individuo responde a su mundo percibido más que al mundo objetivo; de modo que es esencial para su

adaptación que estos dos mundos sean tan similares como sea posible (Rogers, 1951).

## 2. *La Organización: Sistema Psicosocial*

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser *social* significa que el hombre tiende a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia. Ser *organizado* se refiere a la tendencia a agruparse y a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de metas y objetivos.

Manifestaciones de estas conductas sociales las encontramos en el desarrollo de la vida del ser humano: la situación del individuo, desde que nace hasta que muere, es estar inmerso en una familia, escuela, organización de trabajo, etc.

Para Maslow (1943), la conducta humana es consecuencia de la búsqueda de satisfacción de necesidades. En el vértice de su pirámide de necesidades, el autor ubica la necesidad de auto-actualización, mecanismo mediante el cual el ser humano es capaz de realizar su potencialidad.

La tendencia natural para organizarse, cooperar y establecer relaciones interdependientes, ha llevado al ser humano a agruparse formal e informalmente.

El estudio de las organizaciones se define como el estudio de la conducta humana en organizaciones (Gibson y colaboradores, 1984). En este aspecto, dos enfoques se han planteado para su estudio.

La organización como un sistema cerrado, sustentado por los teóricos de la *administración científica* y los de la escuela de las *relaciones humanas*, en vista de que no asumieran la existencia de un medio externo que puede ser determinante para la organización.

La organización, como un sistema abierto, propuesto por los teóricos de la *teoría de sistemas*.

A nivel macro, un sistema es un todo organizado, compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas, interdependientes y delineado por límites, identificables, de su ambiente o suprasistema (Bertalanffy, 1972).

En el contexto de la teoría general de sistemas, surgen dos enfoques para el estudio de las organizaciones: el enfoque Contingente y el enfoque Situacional.

El enfoque *Contingente*: Define a la organización como un sistema compuesto por subsistemas y delineado por límites identificables de su suprasistema. Busca comprender las interrelaciones entre y dentro de los sistemas de la organización, así como entre la organización y su medio (Kast y Rosenzweig, 1983).

El enfoque *Situacional*: Partiendo de un análisis diferenciado entre organizaciones, desarrolla una teoría situacional de la organización (Bobbitt y colaboradores, 1974).

Barnard (1938), Selznick (1949), Homans (1950), Churchman y colaboradores (1957), Simon (1964) y Katz y Kahn (1966), entre otros, adoptaron el enfoque de sistemas para estudiar las organizaciones.

Según Barnard (1938), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, o la fuerza de dos o más personas, tendientes a alcanzar ciertos objetivos, tomando en cuenta las fuerzas externas que pudieran influir sobre ellas. En las organizaciones, gracias a la acción cooperativa del grupo, los individuos se sobreponen a las limitaciones del desempeño individual. En este contexto, el equilibrio individual es concebido como aquel en que los estímulos que ofrece la organización y las contribuciones que ofrece el individuo están compensados.

Homans (1950), destaca dos aspectos de las organizaciones. Establece que una organización está compuesta de un sistema externo y de un sistema de relaciones interdependientes. Asimismo, identifica tres elementos para entender las organizaciones: las *tareas* que desarrolla la gente, las *interacciones* que ocurren entre la gente cuando desarrollan sus tareas, y los *sentimientos* que surgen entre las personas; estos elementos son interdependientes.

Churchman (1968), identifica cinco características básicas de las organizaciones como sistemas humanos: a) un *objetivo* central y una medida de desempeño. El objetivo tiene mucha influencia sobre la manera como se organice y administre el sistema; b) el *ambiente*, conformado por todo aquello que tiene importancia para los objetivos; c) los *recursos*, los cuales son transformados e influidos por el sistema; d) los *componentes*, factores que ejecutan las acciones específicas, y, e) la *administración*, la cual genera planes, fija metas, asigna los recursos y controla la ejecución.

Basados en los diferentes enfoques, se puede concluir que las organizaciones formales: empresas, instituciones educativas, etc., son consideradas como un sistema socio-técnico abierto (Kast y Rosenzweig, 1983), compuesto de un cierto número de subsistemas (figura 1), entre los cuales se destacan:

a) El subsistema administrativo, el cual involucra todos los procesos que relacionan a la organización con su entorno tales como establecimiento de objetivos, desarrollo de planes de integración, estrategia y operación, y que establecen el diseño de la estructura y los procesos de control.

b) El subsistema estructural, el cual involucra el modo como están divididas (diferenciación) y coordinadas (integración) las tareas de la organización. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial, aunque muchas interacciones o interrelaciones entre ambos subsistemas se apartan de la estructura formal.

c) El subsistema técnico, conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por la maquinaria y equipos que se dispone, y por la distribución de los servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y su subsistema psicosocial.

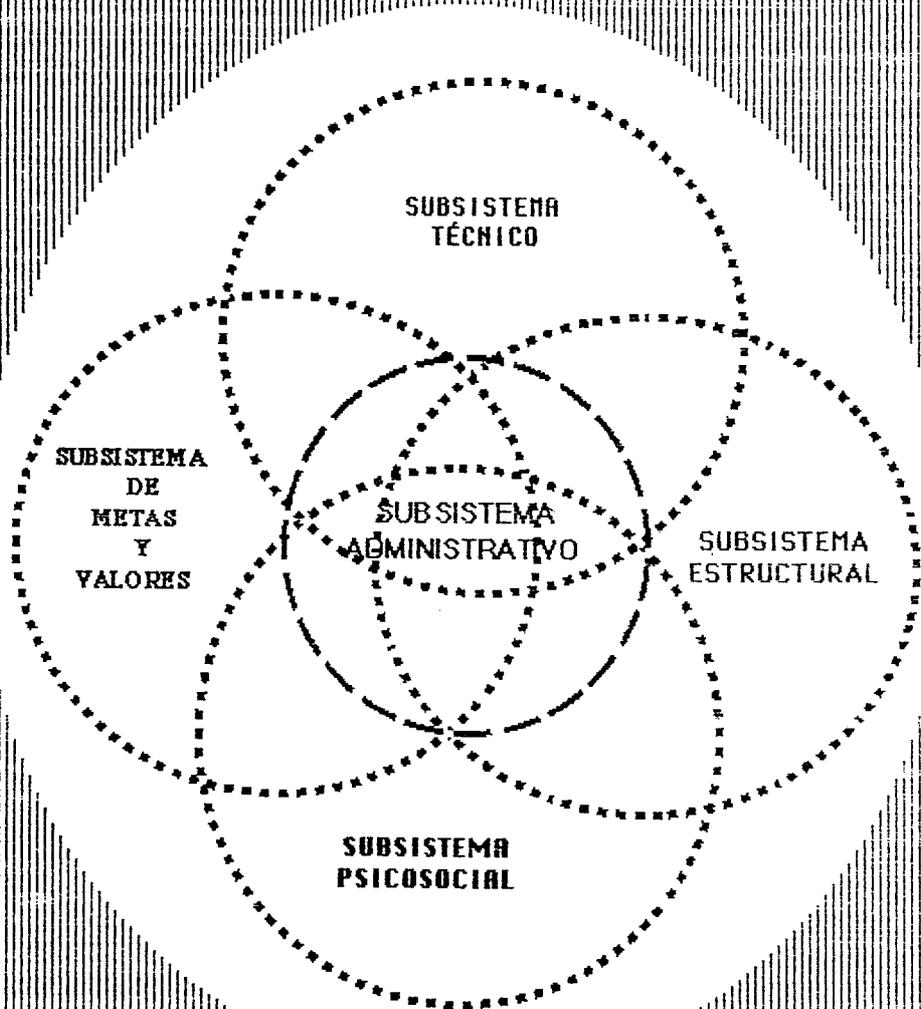
d) El subsistema de metas y valores, conformado por las metas que se proponen alcanzar y los valores que dinamizan su hacer. Se integra por factores determinantes del comportamiento y de la eficiencia organizacional. La ideología y los valores determinan el desempeño de los individuos. De acuerdo a la "teoría del rol", los individuos intentan actuar según las expectativas del grupo y adoptan los valores y normas que el grupo, explícita o implícitamente, prescriben para ellos. Las metas y valores conducen las actividades de los individuos participantes (Parson, 1956).

e) El subsistema *psicosocial*, integrado por individuos y grupos en interacción y sustentado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de *status* y de papel, dinámica de grupos y sistemas de influencias. El subsistema psicosocial es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones tanto de la organización como un todo como de los individuos, e igualmente recibe influencias de las fuerzas del medio externo así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el "clima organizacional" dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades. Por lo tanto, se debe esperar que los sistemas psicosociales difieran significativamente entre las diversas organizaciones (Kast y Rosenzweig, 1983).

Una organización, entonces, puede ser vista como una sociedad en miniatura. La organización se va sustentando sobre el aprendizaje acumulado y la experiencia del individuo, quien trae ciertas actitudes socia-

**FIGURA 1:  
LA ORGANIZACION  
COMO SISTEMA**  
(Ref. Kast y Rosenzweig, 1983)

**SUPRASISTEMA AMBIENTAL**



les inculcadas que propician una acomodación hacia los principales valores y expectativas. Obviamente, no todos los individuos obtienen esa acomodación pero la gran mayoría lo hace, dándose diferentes niveles de autorrealización e identificación (Phresthus, 1958; Dearborn y Simon, 1958; Porter, 1958).

### 3. *Conducta individual en la Organización*

Gibson y colaboradores (1983), señalan tres elementos básicos de toda organización: a) el comportamiento humano, b) la estructura, c) los procesos; siendo las personas el único factor común a todas las organizaciones (Figura Nº 2). De allí la importancia de estudiar el comportamiento organizacional para determinar la eficacia de la organización.

En toda organización se identifican, entre otros, dos procesos básicos:

- a) El proceso de coordinación organizativa, el cual implica la coordinación e integración de las actividades de los individuos y subgrupos. Se considera esencial al factor humano y su desempeño dentro de la estructura organizacional.
- b) El proceso administrativo, el cual comprende la coordinación de personas y recursos materiales para el logro de los objetivos. Implica un proceso de planificación y control de actividades; por ello se ocupa de modelos normativos en búsqueda de la eficiencia y productividad.

En las organizaciones, tanto en el proceso de coordinación organizativa como en el proceso de administración, el factor humano ocupa un papel preponderante. La influencia, por supuesto, se proyecta en ambos sentidos del individuo hacia la organización (en la toma de decisiones, imponiendo sus ideologías, normas y valores), y de la organización hacia el individuo (prescribiendo su comportamiento).

Leavitt (1964), formula tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano: a) el comportamiento es causado, b) el comportamiento es motivado y, c) el comportamiento se orienta hacia un objetivo.

Las organizaciones son unidades sociales con un propósito: están conformadas por personas que desempeñan tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización; y cuentan con administradores cuyas funciones son planear el trabajo a realizar, dotar de per-

**FIGURA Nº 2:**  
**LAS ORGANIZACIONES**  
(Gibson y colaboradores, 1983)

**LO QUE TIENEN**

**LO QUE HACEN**

**GENTE**

**CONDUCTA  
HUMANA**

- SATISFACEN NECESIDADES.
- CREAM ACTITUDES.
- FORMAN GRUPOS.
- MOTIVAN.

**SE  
ORGANIZAN**

**ESTRUCTURA**

- PROGRESAN.
- AUMENTAN.
- CAMBIAN.
- SE COMBINAN.
- SE DIVIDEN.

**DESEMPEÑAN  
ALGUNAS  
ACTIVIDADES**

**PROCESOS**

- RECOMPENSAN.
- SE COMUNICAN.
- PRODUCEN.
- TOMAN DECISIONES.
- EVALUAN.

sonal las operaciones, organizar el trabajo y las tareas, dirigir el trabajo y controlar los resultados midiendo la ejecución, comparándola con lo planeado.

Cada vez más los investigadores tienden a examinar el funcionamiento de las organizaciones en relación con las necesidades de sus miembros particulares y las presiones externas a que deben hacer frente (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1970).

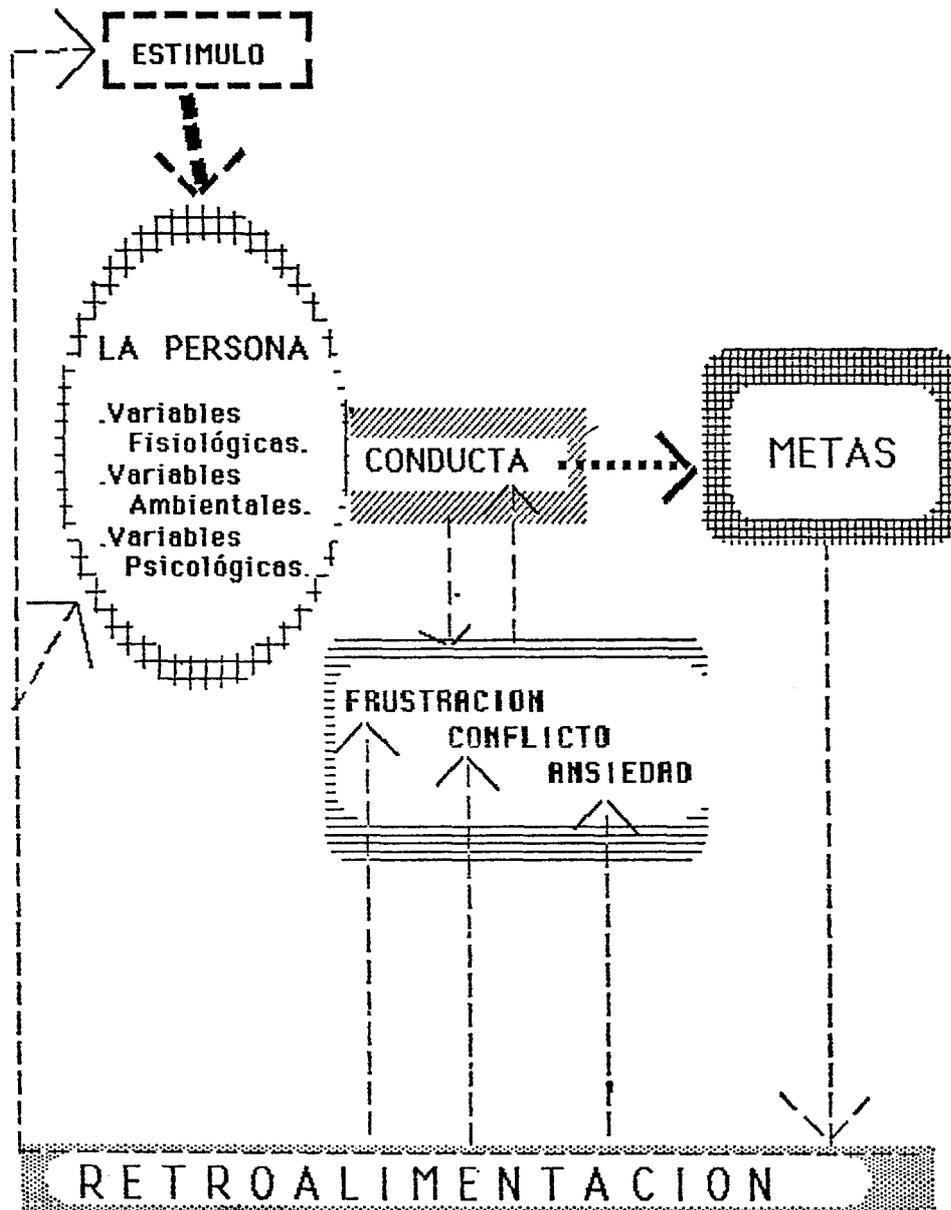
Sin negar la influencia de lo informal, de los pequeños grupos, el modo como un participante en una organización responde a estímulos tales como normas, estilos de liderazgo, tecnologías, estructura, procesos, etc., depende de lo que se considere como características individuales. El modelo esencial del proceso del comportamiento es el mismo para todos los individuos; sin embargo, es fácil advertir que el comportamiento real puede variar significativamente. Por ejemplo, las variaciones en percepción, conocimiento y motivación pueden llevar diferentes patrones de comportamiento originados por el mismo estímulo o uno similar, así como el tipo de ambiente en el cual se desenvuelve.

Gibson y colaboradores (1984), proponen un modelo para entender la conducta en una organización (Figura N° 3). Las características individuales que se proponen están conformadas por variables fisiológicas, ambientales y psicológicas. La conducta particular que se desarrolla es ciertamente única en cada persona, pero el proceso es el mismo. Es decir, mientras los patrones de comportamiento pueden variar significativamente, el proceso mediante el cual éstos suceden es fundamental para todos los individuos.

Se asume que el individuo tiene diferentes y variados puntos de referencia. Este concepto, de diferentes puntos de referencia, sugiere una dicotomía entre aquellos individuos cuyas fronteras de lealtad se construye a la organización y aquellos cuyo contexto referencial va más allá, incluso de su propia profesión (Gouldner, 1958).

En este contexto, entonces, determinar los aspectos de la situación del individuo en la organización que impiden el ajuste y la integración que lo promueven es un problema clave que necesita respuesta. Parte de la respuesta tiene que ver con el modo cómo el individuo percibe a la organización.

FIGURA Nº 3:  
MODELO DE EXPLICACION  
DEL COMPORTAMIENTO  
(Gibson y Colaboradores, 1984)



4. *La Percepción de la Organización: Una respuesta para comprender la conducta individual en las organizaciones*

Un aspecto del comportamiento que no ha sido suficientemente enfatizado, en las investigaciones sobre el comportamiento en las organizaciones, es el referente al proceso perceptivo (Zalkind y Costello, 1962). La percepción es el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente (Bruner, 1951; Gibson y colaboradores, 1984).

El proceso perceptivo se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos en cualquier momento. Se produce siempre que los estímulos activen los órganos sensoriales, pero implica cognición (Zalkind y Costello, 1962; Printer y colaboradores, 1970). Es decir, la manera como una persona organiza, interpreta y procesa los estímulos recibidos se transmite a una experiencia psicológica, la cual es fruto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales (Alvarez, 1989).

Los psicólogos sociales han demostrado la necesidad que las personas tienen de enmarcarse en categorizaciones de las personas, situaciones, eventos, etc. El acto de categorizar puede ser visto como el intento de los individuos de imponer estructura al mundo social para que su ambiente tenga sentido (Bryman, 1976). Establecer estructura es dar sentido, significado y fronteras al mundo social.

Cada persona selecciona diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a la gente, los objetos y los símbolos. Conocer los factores que influyen para que cada persona seleccione esos indicios y no otros, es determinante para toda organización que desee atender adecuadamente a sus miembros. Debido a esos factores y a su posible desequilibrio, la gente suele percibir indebidamente a otra persona, otro grupo, otro objeto o a la situación en la cual está inmerso. Hasta un punto considerable, la gente interpreta la conducta de los demás en el contexto en que ella misma se encuentra (Bruner, 1951).

La percepción de un acontecimiento cuyo significado no ha sido dilucidado, provoca sentimientos de duda, inseguridad y ansiedad, porque no sabemos si es potencialmente peligroso, benigno o neutral, ni si requiere que modifiquemos nuestra conducta, que continuemos lo que estamos haciendo o que permanezcamos inactivos. Una vez que el orden ha sido establecido, la situación asume cierto grado de previsibilidad por que sabemos qué es lo que podemos anticipar y cómo conducirnos.

La incertidumbre puede causar al individuo una profunda desorganización y un gran trastorno. Los intentos que el ser humano ha hecho por resolver esa incertidumbre y establecer un orden en su mundo, le han llevado a preocuparse por la búsqueda de significado (Bartlett, 1932, Krech y Crutchfield, 1948; Cantrill, 1950; New Comb, 1950; Bieri, 1953; Rosebaum, 1959).

En este sentido, el término "significación" se refiere a las relaciones percibidas entre los acontecimientos, es decir, entre objetos, personas, instituciones, sucesos etc. Obvio es decir que el tipo de relación que más nos interesa es la que puede haber entre los acontecimientos y nosotros mismos. Cualquier acontecimiento tiene para nosotros un sentido según la relación que percibimos entre él y nuestras necesidades. La significación también puede resultar de la percepción de la relación entre dos o más objetos y sucesos, pero lo que da sentido a esa relación es el hecho cómo lo percibimos. Así, el perceptor desempeña siempre un papel clave en la significación (Gibson y colaboradores, 1984).

Bruner (1958) postula la importancia de los influyentes subjetivos tales como necesidades, valores, *background* cultural e intereses, en el proceso perceptivo. Keller (1950) destaca el *set* como uno de los factores subjetivos más influyentes, definiéndolo como la actitud en un escenario específico. Strickland (1958) enfatizó la influencia del *set* en la determinación del grado de supervisión que los supervisores creen que deben tener sobre sus subordinados, dado que por experiencia previa una persona confía más en unas personas que en otras.

Bruner (1958), con su concepto de "presteza perceptual", describe la importancia del marco o sistema categórico que el perceptor mismo trae al proceso perceptivo. McDavid y Harari (1979), destacan dos determinantes básicos de la presteza perceptual: las expectativas probabilísticas y las orientaciones de propósitos derivadas de las necesidades, valores o metas de las personas. Para Lindgren (1980), las actitudes y valores están determinadas por el modo en que las personas perciben y esto, a su vez, tiende a estar determinados por las pautas anteriores de actitudes y valores. Hay una relación mutuamente reforzadora entre las actitudes y los valores, por una parte, y los estilos de percepción, por otra. El individuo intenta establecer coherencia o congruencia entre sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores. A esta tendencia es lo que Festinger (1957) llamó "elementos cognoscitivos".

Al admitir que la experiencia perceptual es maniobrada en forma activa por expectativas y deseos, los psicólogos hacen uso de un concepto

descriptivo: el marco de referencia. Este término designa el amplio contexto dentro del cual se organiza la respuesta conductual a un suceso o situación experimentada. Incluye las experiencias previas de la persona así como los patrones simultáneos de eventos que tienen lugar en la periferia de su atención. Este concepto ha resultado útil para analizar la percepción de objetos sociales (Helson, 1947, 1959).

Según Klein (1951), considerando la personalidad desde un punto de vista funcionalista, se puede afirmar que las *percepciones* de un sujeto *tienen propiedades adaptativas*. Es decir, constituyen los medios que disponemos para rechazar, escoger y admitir la estimulación del mundo exterior que, con libre entrada, podría traumatizarnos y confundirnos. Al principio se utilizó el término de "actitud perceptiva" para designar la manera personal de adecuarse a la realidad. Pero se hizo claro muy pronto que intervenían otros procesos cognoscitivos, además de la percepción, y pareció más adecuada la denominación de principios de control cognitivo.

En este proceso, las variables estudiadas fueron: a) la dimensión niveladores-distinguidores (*leveling-sharpening*): los niveladores tienden a asimilar los estímulos nuevos a una organización cognoscitiva ya dominante, y así no son conscientes de las diferencias que hay entre lo nuevo y lo antiguo; en tanto, los distinguidores se dan cuenta de los cambios y mantienen las situaciones estimuladoras sucesivamente separadas unas de otras (Holzman y Klein, 1954); b) el escudriñamiento (*scanning*): las personas que se fijan en un modelo tienden a sobreestimar su tamaño, mientras que los que examinan la situación a *grosso modo* muestran una menor sobreestimación (Gardner y Long, 1962); c) el de amplitud de equivalencia: las personas escogen valores extremos, tanto inferiores como superiores, para acompañar a un valor medio que se les presenta (Gardner y Schoen, 1962); d) la tolerancia respecto a la experiencia irreal (Klein, Gardner y Schlesinger, 1962); e) el control flexible o rígido (Gardner y colaboradores, 1959); y, f) la articulación de campo (Combs y Snygg, 1959).

Algunos propulsores del realismo afirman que el proceso perceptivo es un simple registrador de lo que está afuera; sin embargo, las investigaciones relacionadas con la percepción de objetos, fundamentalmente los trabajos de Johnson (1945), sugieren una serie de datos sobre la actitud o el desenvolvimiento del perceptor en el proceso perceptivo, a saber: a) que el perceptor, en el momento perceptivo, puede estar influenciado por consideraciones sobre las cuales no tiene dominio ni identificación,

respondiendo a claves que están fuera de su control, es decir, no teniendo conciencia de ellas; b) que cuando se requiere formular un juicio perceptual difícil e incluso que le comprometa en su actuar, puede responder a claves irrelevantes para llegar a formular un juicio; c) que en la ocasión de tener que formular juicios abstractos o intelectuales puede estar influenciado y afectado por factores emocionales; d) que puede considerar como más importantes aquellos testimonios que vengan de fuentes respetables (favorables) a las que vengan de otras fuentes; e) que puede no estar en capacidad de identificar todos los factores sobre los cuales están basados sus juicios y, en el caso que lo hiciera, puede no percibir la importancia que le asigna a cada uno de ellos.

Lo mismo puede decirse del proceso de percibir a otros. Las personas están en un proceso constante de formarse impresiones de otros en situaciones específicas: el estudiante del profesor y viceversa, de estudiantes entre sí, de docentes entre sí, lo directivos de los subordinados y al contrario. Se ha concluido que los propios valores, necesidades y expectativas juegan un papel importante en la formación de impresiones de otros. Igualmente la apariencia física del percibido (Mason, 1957). Por lo general, las primeras impresiones no son acertadas, a menos que estén basadas en datos relevantes o importantes (Dale, 1952).

Soskin (1953) describe cuatro limitaciones referidas a la habilidad de formarse impresiones de otros: a) la impresión está más influenciada por la situación que por la persona que es percibida; b) la generalización que el perceptor hace de su primera impresión es determinante; c) la situación puede no dar oportunidades para que la persona percibida exponga y muestre su real comportamiento, de tal manera que se justifique o cambie la primera impresión; d) la impresión de la persona percibida puede ser distorsionada por una reacción individualizada del perceptor.

Varias investigaciones han señalado algunos factores que influyen en la formación distorsionada de impresiones. Se destacan los estereotipos, el efecto halo, la proyección y la defensa perceptual.

Los estereotipos describen maneras de percibir a la gente, guían distorsionadamente la percepción de otros. A pesar de que el concepto fue utilizado inicialmente en los juicios éticos, sin embargo, estereotipar significa, también, predisponer juicios en muchas otras áreas de relaciones interpersonales (Allport, 1954; Haire, 1955, Stagner, 1956; Bruner y Pelmutter, 1957, Luft, 1957).

El efecto halo describe un proceso en el cual la impresión general, favorable o desfavorable, es usada por jueces para evaluar caminos específicos. Sirve como una pantalla que mantiene al perceptor viendo sola-

mente esa vía. Ha recibido atención por su efecto en la evaluación de personas, grupos o instituciones (Asch, 1946; Kelly, 1950; Grove y Kerr, 1951). Algunos autores sugieren que el efecto halo tiende a ser más tajante cuando nos estamos formando impresiones de rasgos con mínimas claves sobre la conducta individual, cuando los rasgos presentan tonos morales, o cuando se tiene poca experiencia sobre lo que se está juzgando (Bruner y Tagiuri, 1954). Se afirma, igualmente, que el efecto halo es más marcado a medida que se tiene más relación (Sysmond, 1825). Asimismo, se ha demostrado que aquellos rasgos más interrelacionados conducen más fácilmente a un efecto halo que aquellos menos interrelacionados (Wishner, 1960).

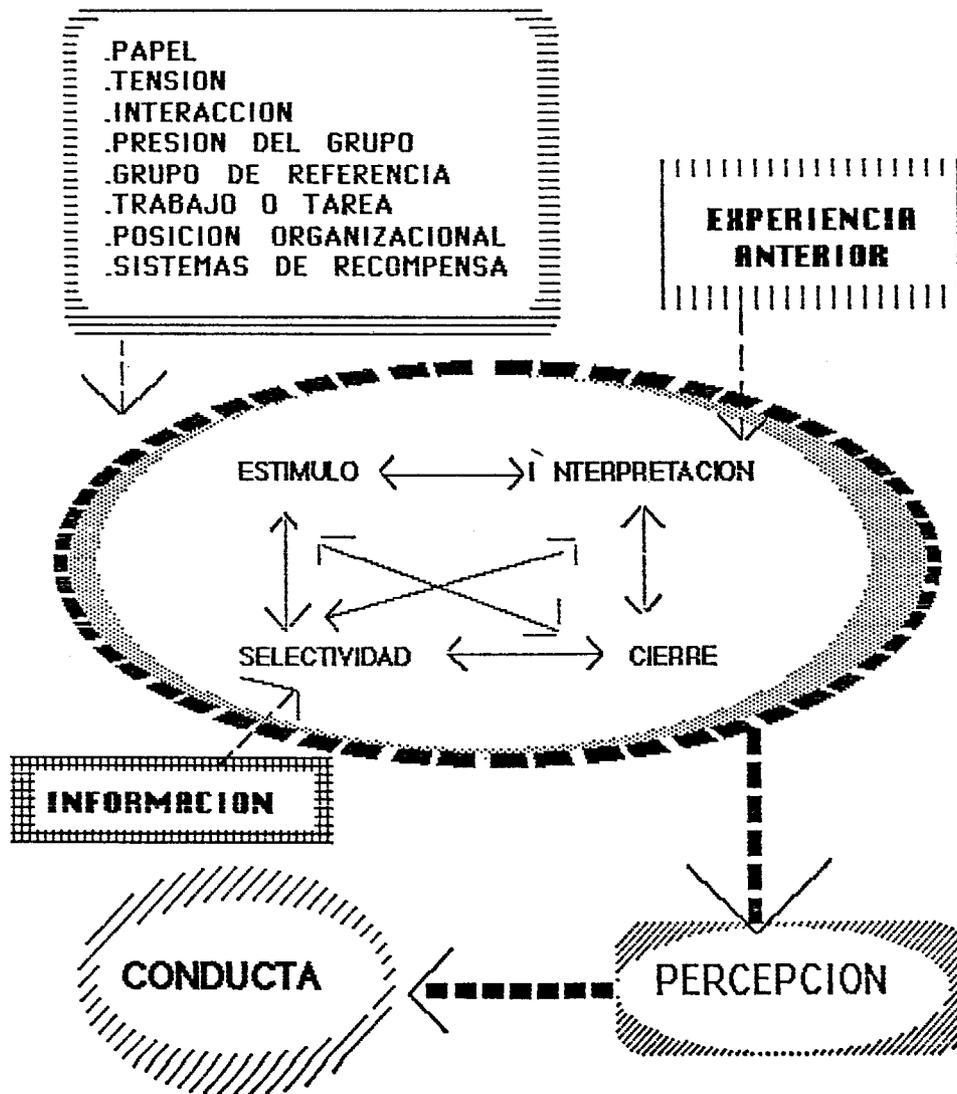
La proyección es categorizada como un mecanismo de defensa en el cual el individuo proyecta sus propios sentimientos de culpa o error sobre otros. El uso original del término tiene que ver con el mecanismo para defenderse a sí mismo de sentimientos inaceptables. Más ampliamente significa atribuir cualquiera de nuestras propias características a otras personas. Sear (1936) argumenta que la proyección es como nuestras características personales indeseables atribuidas a otra gente o a una situación. En este aspecto, se sugiere que los estados emocionales del perceptor tienden a influir su percepción de otros (Feshback y Singer 1957; Murray, 1933).

La defensa perceptual describe el proceso que surge cuando una persona está enfrentada a una situación inconsistente, a un estereotipo que ha sido mantenido por una persona. En estos casos, el perceptor es capaz de distorsionar los datos de tal manera que elimine la inconsistencia, defendiéndose a sí mismo sin tener que cambiar sus propios estereotipos (Haire y Grunes, 1958).

Un elemento importante en el proceso perceptivo, es que el perceptor tiende a actuar como fuente de referencia cuando trata de percibir lo externo. Las investigaciones sugieren: a) que el conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los otros adecuadamente (Norman, 1953); b) que las características propias afectan las características que se observan en el otro (Bossom y Maslow, 1957); c) que la persona que se acepta a sí misma tiende a ver favorablemente aspectos de otros (Lundy y colaboradores, 1955; Omivake, 1954); d) que la certeza, percibiendo a otros, no es una destreza univariable (Gage, 1953).

Cantril (1957) describe el percibir como una transacción entre el perceptor y lo percibido; un proceso de negociación en el cual el producto final es resultado de las influencias tanto del perceptor como de las características de lo percibido.

FIGURA Nº 4  
 MODELO DE FORMACION  
 DE LAS PERCEPCIONES  
 (Litterer, 1965)



Litterer (1965), tratando de sintetizar las conclusiones derivadas de las investigaciones sobre el proceso perceptivo, formula un modelo del proceso de formación de las percepciones y su influencia en el comportamiento individual (Figura N° 4).

Para el autor, en el proceso de formación de las percepciones, en un contexto específico, participan numerosas fuerzas externas, tales como la tensión de la situación, la presión del grupo, los sistemas de recompensa, etc. Igualmente, señala varios mecanismos o procesos básicos de formación de la percepción a los cuales identifica como la selectividad, el cierre y la interpretación.

El concepto de percepción selectiva implica que los individuos seleccionan la información que es satisfactoria o reforzadora (Krech y colaboradores, 1962) y tienden a ignorar información. El mismo estímulo puede ser interpretado de distintas maneras por varios individuos. La interpretación depende de la experiencia pasada y del sistema de valores de cada persona. Es decir, la experiencia anterior tiene una influencia directa en la interpretación del estímulo. No sólo el individuo percibe de modo selectivo, sino que interpreta la situación de tal manera que le sirva de refuerzo.

El proceso de conclusión se relaciona con la tendencia del individuo a tener un panorama completo de cualquier situación dada. Por lo tanto, una persona puede percibir más de lo que la información parece indicar y, tal vez, agregue a la información lo que le sea apropiado con el objeto de cerrar el sistema y hacerlo significativo y reforzador. El cierre y la interpretación, tienden a retroalimentar la selectividad y, por lo tanto, afectan el funcionamiento de sus mecanismos en los procesos de información subsecuentes.

La percepción, entonces, es un proceso cognoscitivo muy activo. El individuo es bastante más que una esponja pasiva que absorbe el material sensorial que ingresa. Los mecanismos agrupadores (la formación de conceptos, la generalización de estímulos y la discriminación de estímulos), determinan en dónde colocar y agrupar las nuevas experiencias a medida que éstas tienen lugar, en conformidad con su contenido. Pero otros mecanismos de acceso intervienen para determinar la presteza con que las estructuras conceptuales existentes admiten nuevas experiencias de los insumos de los sentidos. Si bien existe una tendencia a recibir información de refuerzo y a ignorar la información desconcertante, es obvio que la información amenazante, negativa o amedrentadora llega a percibirse. Es decir, no se puede ignorar el mundo real en forma indefinida,

aun suponiendo que la persona se encuentre dentro de los límites de lo normal en función de la salud.

Tyler (1972) afirma que antes de 1900 quedó demostrado que pueden obtenerse medidas precisas de diferencias en percepción.

Vernon (1957), en un intento cuidadosamente razonado de explicar algunos de los resultados de las investigaciones sobre el proceso perceptivo, que incluyen las diferencias individuales, sugiere que la percepción siempre supone un proceso de inferencia para dar sentido a lo que se percibe, proceso que ordinariamente ocurre tan rápidamente que no somos conscientes de él. Para hacer estas inferencias, las personas refieren la nueva situación estimulante a los esquemas ya existentes que poseen. Dado que algunos de estos esquemas se forman a partir de experiencias que son comunes para todos, las personas reaccionarán de manera parecida ante situaciones perceptivas. Dado que otros son el resultado de experiencias y aprendizajes particulares, es frecuente que se produzcan diferencias individuales en las respuestas ante algunas situaciones, producto de diferencias en la percepción.

Gibson y colaboradores (1984), afirman que en el campo de la psicología no cabe duda que comprender las diferencias individuales es primordial para entender la conducta y el desempeño de los individuos. Igualmente, en las organizaciones, la práctica administrativa eficaz requiere reconocer las diferencias individuales y tomarlas en consideración, siempre que se pueda, a la hora de diseñar puestos, de llevar a cabo entrevistas de evaluación de desempeño o de crear estrategias de recompensa para fomentar el mejor desempeño.

Además de comprender las diferencias individuales, para Argyris (1964, 1967) es necesario: a) medirlas; b) estudiar las relaciones entre variables y, c) describir las relaciones causales.

## 5. Conclusiones

El propósito del presente estudio era analizar cómo la percepción que los individuos tienen de la organización en la cual participan, es clave para comprender su comportamiento. Los enfoques teóricos y las investigaciones revisadas, permiten extraer una serie de conclusiones que sirven de conclusiones para este estudio:

La conducta individual es una función del espacio vital del individuo (Lewin, 1936).

El campo perceptual del individuo es básico para el entendimiento de su conducta. La percepción es el medio a través del cual un estímulo afecta al individuo (Combs y Snygg, 1959).

El proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre (Bieri, 1953; Rosebaum, 1959).

La organización y el lugar del individuo en ella, también puede ser visto como el contexto en donde las percepciones tienen lugar (Dearborn y Simon, 1958).

La percepción del individuo de la organización de la cual es miembro, ofrece una oportunidad para juzgar la influencia del contexto organizacional sobre la actividad perceptual (Porter, 1958).

Factores individuales y actitudinales siempre intervienen en toda percepción, tenga o no el perceptor conciencia de ello (Gibson y colaboradores, 1984).

Lo que se percibe depende también de hábitos desarrollados en la experiencia pasada y de expectativas que surgen de la estructura total de la situación. Reconocer que hay determinantes personales de la experiencia perceptiva, ha abierto el camino a la investigación de las diferencias individuales con respecto a estos determinantes (Tyler, 1972).

Un enfoque de la conducta humana, la *Ecología Humana*, parte del principio que la conducta depende en buen grado del contexto en el que ocurre e igualmente del perceptor. Este enfoque supone catalogar y describir con cuidado la conducta del individuo mientras se desplaza entre los varios ambientes de su vida cotidiana (Schoggen, 1951; Barker y Wright, 1954).

De acuerdo con el enfoque de la Ecología Humana y siguiendo a Argyris (1967), un área de estudio de vital importancia para las organizaciones es el poder medir las diferencias de percepción del clima organizacional de sus miembros, estudiar las relaciones entre variables y describir las posibles relaciones causales. Se ratifica que determinar los factores que influyen en la percepción que los individuos tienen de su situación organizacional es un problema clave para la psicología actualmente. Ello permite obtener pistas para establecer vías de optimización de esas conductas.

# FEDERACION DE TRABAJADORES DEL ESTADO TACHIRA (FETRATACHIRA) SUS ANTECEDENTES, CONSTITUCION Y ESTRUCTURA ACTUAL

ASTRID RICO DE MÉNDEZ

## INTRODUCCION

Al buscar un tema laboral para el trabajo exigido por la Cátedra Movimiento Obrero, me pareció interesante hacer un somero estudio sobre la Federación de Trabajadores del Estado Táchira, FETRATACHIRA, por ser la asociación motor de la lucha sindical en la región \*.

Sin embargo, he conseguido el inconveniente de la escasa bibliografía sobre el desarrollo y evolución de las agrupaciones de trabajadores a nivel regional; alguna parte del material me fue suministrado por Fetratáchira, de sus archivos, y de la Revista *Jornada*, que edita mensualmente ese organismo desde el año 1982.

En el mismo se han desarrollado los antecedentes de esta Federación local, su constitución y su estructura actual, con los intervalos producidos por los regímenes dictatoriales, contrarios a este tipo de instituciones.

Al finalizar se incluye un apéndice con el listado de los sindicatos afiliados por considerarlo útil para conocer el tipo de actividades que se desarrollan en este Estado.

## ANTECEDENTES DE FETRATACHIRA

La mayoría de los tratadistas ubican el inicio del movimiento obrero en Venezuela en torno a la muerte del general Juan Vicente Gómez,

---

\* Astrid Rico de Méndez es Profesora de la Universidad Católica del Táchira y su trabajo se presentó en la materia Movimiento Obrero, del Postgrado de Derecho.

quizás porque de allí arranca la estructura del mismo, en el intento de los trabajadores de organizarse para la mejor defensa de sus intereses y porque se inicia el reconocimiento de sus derechos al promulgarse la *Ley del Trabajo* de 1936.

Con la aparición de la clase obrera se fueron generando formas de organización que podríamos catalogar como los antecedentes inmediatos del sindicato. Eran movimientos artesanales y benéficos en su mayoría con los cuales se encubría en muchos casos la incipiente lucha reivindicadora de los trabajadores, ya que el régimen no permitía otra cosa <sup>1</sup>

Durante la dictadura de Gómez, el acontecer laboral tachireño se desarrolla entre las labores agrícolas, en muchas partes todavía rudimentarias, la construcción de carreteras y calles, que según relatos de la gente de la época eran hechas por los presos y por los acusados de subversión, sin devengar ningún salario, y se caracterizaba por jornadas sin descanso y sin tomar en cuenta la condición humana. En forma clandestina durante esta época los obreros empiezan a organizarse, dirigidos por el merideño Pedro Ferringi <sup>2</sup>.

A la muerte del dictador, el Congreso de la República presionado por el despertar popular, aprueba la *Ley del Trabajo* de 1936, y en esa misma época se crea en la región ACCION SOCIAL OBRERA DEL TACHIRA, como un órgano de donde las masas obreras y el pueblo en general pueden canalizar sus aspiraciones reivindicativas desde el punto de vista socioeconómico, la cual se institucionaliza hacia finales de 1936; parten para Caracas como delegados del Táchira al Primer Congreso de Trabajadores de Venezuela, Tulio Vera Portillo y J. Efraín Rodríguez <sup>3</sup>.

En febrero de 1936 se crea una organización denominada ANDE TACHIRA que agrupa en sus comienzos a los empleados de las casas de comercio, y aunque no se incorpora a Acción Social Obrera, sí actúa coordinadamente con ésta. Se funda como un instrumento de resistencia organizada de los empleados del comercio <sup>4</sup>.

El ambiente obrero está agitado por la huelga petrolera del Zulia y Falcón; en el Táchira se organizan actividades para recabar fondos en pro de los trabajadores petroleros en conflicto con las empresas extranjeras.

1. Pantaleón García Salazar. *Aporte para la Historia del Movimiento Sindical Zuliano*. Maracaibo, septiembre 1982. Citado por Néstor Colmenares. *Sindicalismo irreverente*. Caracas (1986) 98.
2. Nelson R. López Durán. *Historia del Movimiento Sindical en el Táchira*. *Revista Jornada* N° 53. Agosto (1986).
3. Jesús Prieto Soto. *Acontecer Político y Sindical Tachireño*. San Cristóbal (1972) 27.
4. *Génesis del Movimiento Sindical Tachireño*. *Revista Jornada* N° 2. Mayo (1982).

Para la época existen tres fábricas tabaqueras con aproximadamente un centenar de trabajadores. Como característica de contratación tenían un salario de destajo; por las condiciones inhumanas de trabajo, las tabaqueras hacen crisis, creando el primer conflicto laboral propio de la región, que estalla en febrero de 1937. La acción del Gobierno no se hace esperar y el Gobernador Pulido Méndez reprime violentamente el conflicto y detiene a los dirigentes del mismo. La cuestión de las cigarreras hace crisis, los trabajadores deciden organizarse en la "COOPERATIVA CIGARRERA" con el "El nombre Propio Esfuerzo". Esto se da el 9 de marzo de 1937. El Movimiento Obrero Tachireño se apoya en ACCION SOCIAL OBRERA DEL TACHIRA, especie de Federación Regional, que abarca ya un gran volumen de trabajadores que veían en ella un instrumento capaz de canalizar sus aspiraciones. Acción Social Obrera del Táchira llega a institucionalizarse como un sindicato de poder al reforzarse con la participación activa de los sindicatos de carpinteros, construcción y cigarreros<sup>5</sup>.

Actuando unidos, presentaron pliegos de peticiones al General López Contreras, entre las cuales vale la pena citar: el establecimiento del Banco Agrícola Industrial, formación de cajas agrarias, defensa del obrero campesino, construcción de los caminos vecinales, reparto de las tierras vecinales de Rubio y del Uribante, dotación de libros a los niños, muebles y materiales para las Escuelas Públicas, creación de nuevas escuelas y comedores populares, colonia para ancianos y mendigos, asilo, sanatorio antituberculoso, semanas de seis jornales y aumento del salario<sup>6</sup>.

El Gobierno responde calificando a sus dirigentes de comunistas y los expulsa del país.

La situación laboral se complica con el ingreso de braceros colombianos que compiten con los obreros locales en todas sus actividades, pero siempre con condiciones salariales menores, lo que aumenta el desempleo de la masa local apta para trabajar.

Acción Social del Táchira absorbe ese clamor popular y ante los salarios injustos, excesivas jornadas de trabajo, la negativa de pagar el domingo como día de descanso, el desempleo, logra la unión de los trabajadores y organiza por primera vez el Día del Trabajador el 24 de Julio de 1937, mediante una marcha con el lema: "PEDIMOS COMIDA BARATA Y MEJORES SALARIOS", al cual fueron convocados por un manifiesto conjunto en el que aparece una mujer entre sus firmantes,

5. Jesús Prieto Soto. *Ob. cit.*, 35.

6. Jesús Prieto Soto. *Ob. cit.*, 36.

Bertha Marina Rosales. Las mujeres empezaban a incorporarse en las luchas sociales <sup>7</sup>.

Posteriormente surgen los sindicatos de albañiles, de barberos, tipógrafos, maquinistas.

Las condiciones salariales de los obreros eran paupérrimas, los obreros que laboraban en las fábricas de cigarrillos tenían un salario a destajo, en el Ministerio de Obras Públicas se pagaban cinco reales; dos bolívars por jornada de trabajo en la construcción; los trabajadores agrícolas, conocidos en la región como peones, tenían un salario de un (1) bolívar con veinticinco (25) céntimos y la comida <sup>8</sup>.

Pero a pesar de las condiciones de la época y de los rigores del Gobierno, los obreros logran agruparse en sus organizaciones gremiales.

En 1940-45 se presenta un período de fogueo. El movimiento obrero reclama mejores salarios, protesta por las medidas de disolución de la Convención Nacional de Trabajadores y de organizaciones proletarias; decide no celebrar el Día del Trabajador <sup>9</sup>. La lucha se intensifica junto al quehacer político.

En 1945 se constituyó el Comité de Reorganización Sindical. Ocurre el golpe del 18 de octubre de 1945. Los obreros del Táchira presentan un pliego de peticiones a la Junta de Gobierno; el pliego resumía los siguientes pedimentos: construcción de la casa sindical, intervención de la contratista Rivero y Rodríguez, extensión de las cloacas a los barrios Madre Juana y La Concordia, seis días de trabajo semanal en obras públicas <sup>10</sup>.

El sindicato venezolano es anterior a la formación de los partidos políticos, pero esto no impidió que al aparecer los segundos, logren penetrarlos para potenciar su organización por una parte y para llevar al seno de los trabajadores errores y rivalidades que no eran de ellos sino trasladados de la gente que venía de la militancia política y llevaban consigo las pugnas que se desarrollaban en los partidos <sup>11</sup>.

La Revolución del 18 de octubre de 1945 significa un cambio fundamental en la estructura política y sindical del país. Los sindicatos son legalizados y promovidos por el Gobierno, se modifica la Ley del Trabajo y se establece el Fuero Sindical. El movimiento sindical conoce una etapa de gran auge y expansión.

7. Jesús Prieto Soto. *Ob. cit.*, 40.

8. Nelson López Durán. *Historia del Movimiento Sindical en el Táchira. Revista Jornada* N° 53.

9. Jesús Prieto Soto. *Ob. cit.*, 46.

10. Jesús Prieto Soto. *Ob. cit.*, 52.

11. Rodolfo Quintero. "El país requiere con urgencia unidad de acción laboral". *El Nacional*, abril 13 de 1985. Citado por Néstor Colmenares. *Ob. cit.*, 98.

En el Táchira la Gobernación la asume el Dr. Leonardo Ruiz Pineda, profundamente vinculado a la clase obrera y sus dirigentes, y crea la Oficina de Colocación Obrera y ubica en la misma al dirigente sindical Luis Alberto Remolina.

En esta etapa se formalizan los primeros contratos de trabajo, siendo el primero con la Compañía de Teléfonos.

### CONSTITUCION DE FETRATACHIRA

En 1945 se crea una Federación Regional, la que un año más tarde sería legalizada como FETRATACHIRA; la misma estaba presidida por Francisco Moreno, dirigente del Sindicato de la Construcción, que era la organización eje en el Estado y en cuya sede concurrían obreros y dirigentes de otros sindicatos a solicitar asesoramiento laboral de Pedro J. Flórez, Pedro Antonio Mogollón y del mismo Francisco Moreno; es así como en una humilde vivienda del Pasaje Acueducto nace la primera Federación Regional, cuya directiva, además de su Presidente, estaba conformada por Carlos Huggins, Pedro Antonio Mogollón, Pedro J. Flórez, Gilberto Valderrama y Félix Hernández, de los Sindicatos de la Construcción, Cigarrilleros, Carpinteros y de Mercados.

El apasionamiento político y el matiz religioso asumidos en la lucha política repercuten en el movimiento sindical<sup>12</sup>.

En medio del debate político apasionado surgen las federaciones regionales obreras y dentro de ese programa nace, el 20 de mayo de 1946, la Federación de Trabajadores del Estado Táchira (FETRATACHIRA).

### ACTA CONSTITUTIVA DE LA FEDERACION DE TRABAJADORES DEL ESTADO TACHIRA

*Como una constancia de la lucha sindical, la Federación de Trabajadores del Estado Táchira que hoy asume la responsabilidad, hace pública la primera Acta Constitutiva de (FETRATACHIRA) la cual, por decreto de la dictadura de fecha 25 de febrero de 1949, fue disuelta, junto con 23 Federaciones más, la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) y 93 sindicatos de todo el país, como un homenaje a la firme lucha mantenida en aquella época.*

El día 20 de mayo, de mil novecientos cuarenta y seis, en la casa N° 4 del Pasaje Acueducto, en la ciudad de San Cristóbal, del Estado Táchira,

---

12. *Génesis del Movimiento Tachirese. Revista Jornada N° 2.*

previa Convocatoria formulada por el "Sindicato Profesional de Construcción del Táchira", siendo las 8 de la noche, se reunieron los ciudadanos Carlos Huggins, Félix Héctor Hernández Murzi y Daniel Molina, Delegados por el "Sindicato de Choferes y Trabajadores del Transporte del Táchira"; José Antonio Pérez y David Maldonado, Delegados por la "Asociación Nacional de Empleados" (ANDE), Sección Táchira; José Hermes Alvarez y Emilio Suárez, Delegados por el "Sindicato de Trabajadores Panaderos del Táchira"; Francisco Moreno y Pedro Mogollón, Rafael Engel Rodríguez y Pedro J. Flórez, Delegados por el "Sindicato Profesional de Construcción del Táchira", quienes presentaron sus respectivas Credenciales con el objeto de constituir una Federación de los Sindicatos del Estado Táchira. A proposición de Francisco Moreno se nombró como Director de Debates al compañero David Maldonado y se aprobó el siguiente Orden del Día: 1º) Bases fundamentales de la Federación; 2º) Discusión de Estatutos; 3º) Nombramiento de la Junta Directiva.

Abierto el debate sobre el primer punto, el compañero Rafael Angel Rodríguez, del Sindicato de Construcción, propuso y resultaron aprobadas las siguientes bases: 1º) La Organización se denominará "FEDERACION DE TRABAJADORES DEL TACHIRA" y estará integrada por los Sindicatos que la constituyen hoy y los que en adelante se inscriban, llenando los requisitos legales y lo pactado en los Estatutos que se adopten. Base Segunda: La Federación tendrá por domicilio la Ciudad de San Cristóbal, y jurisdicción en todo el Estado. Base Tercera: La autoridad máxima de la Federación reside en la Asamblea General de Delegados y sus Acuerdos y Resoluciones serán ejecutadas por una Junta Directiva que estará integrada conforme lo dispongan los Estatutos. Base Cuarta: El objeto de la Federación es el estudio, desarrollo, protección y defensa de los intereses y derechos profesionales, económicos y sociales de sus miembros, dirigir y consolidar el movimiento sindical afiliado sin perjuicio de la Autonomía de cada Sindicato Federado y todas las atribuciones y prerrogativas que le acuerden las Leyes de la materia. Se pasó al segundo punto del Orden del Día; y el compañero Pedro Antonio Mogollón, Delegado del Sindicato de Construcción, presentó un proyecto de Estatutos el cual fue sometido a consideración y discusión de los Delegados, artículo por artículo, resultando aprobados sin modificaciones. Seguidamente, dando cumplimiento al tercer punto del Orden del Día, se nombró la Junta Directiva, por el procedimiento de votación nominal, resultando electos los siguientes compañeros: Presidente, Pedro Antonio Mogollón; Secretario General, Carlos Huggins; Secretario de Organización, José Hermes Alvarez; Secretario de Trabajo y Reclamos, Pedro J. Flórez; Secretario de Cultura y Propaganda, David Maldonado; Secretario de Finanzas, José Antonio Pérez; Primer Vocal, Francisco Moreno; Segundo Vocal, Daniel Molina; Tercer Vocal, Emilio Suárez; y terminada la votación los compañeros electos tomaron posesión de sus cargos, y a proposición de Pedro J. Flórez que fue aprobada, se acordó autorizar a la Junta Directiva para que realice todas las gestiones concernientes para la debida legalización de esta Federación, por parte de las Autoridades del Trabajo. Terminó, se leyó la presente Acta y en constancia y fe de lo expuesto, firman, en represen-

tación de sus respectivas Organizaciones, en San Cristóbal, a los veinte días del mes de mayo de mil novecientos cuarenta y seis. Es justicia (Fdo.) Pedro Antonio Mogollón, Presidente; Carlos Huggins, Secretario General; José Hermes Alvarez, Secretario de Organización; David Maldonado, Secretario de Cultura y Propaganda; Pedro J. Flórez, Secretario de Trabajo y Reclamos; José Antonio Pérez, Secretario de Finanzas; Francisco Moreno, Primer Vocal; Daniel Molina, Segundo Vocal; Emilio Suárez, Tercer Vocal; Félix Héctor Hernández, Delegado; Rafael A. Rodríguez, Delegado.

NOTA: Es copia fiel y exacta tomada de su original enviada y aprobada por el Ministerio del Trabajo.

El Presidente,  
Pedro Antonio Mogollón<sup>13</sup>

Su primer presidente fue Pedro A. Mogollón, quien al referirse a la época de la Constitución de Fetratáchira, sostuvo: "época brava ésta. Hubo un detalle político violento de parte y parte. Los mitines se hacían con los revólveres montados, es decir, que un grupo de militantes se situaba estratégicamente, portando cada cual uno o dos revólveres listos para las contingencias que se pudieran presentar. Así fue la cosa electoral entre 1946 y 1948 en el Táchira. Fue una lucha apasionada, felizmente superada"<sup>14</sup>.

No podemos olvidar que en ese momento AD es el Gobierno, pero minoría en el Táchira, ya que este Estado apoyó al recién creado partido Copei.

Las cuestiones políticas siguen en su apogeo, se agrava el problema Iglesia-Estado que, en esta región, enfatizó el *Diario Católico*.

La campaña electoral lleva al poder a Don Rómulo Gallegos, quien es derrocado meses después, el 24 de noviembre de 1948, por una Junta de Gobierno formada por Marcos Pérez Jiménez, Carlos Delgado Chabaud y Luis Felipe Llovera Páez.

La dictadura produce el receso sindical forzoso.

El golpe del 24 de noviembre de 1948 que derrocó al maestro Rómulo Gallegos significó cárcel, persecución, exilio y la ilegalización de las organizaciones sindicales, CTV y las federaciones regionales.

Sin embargo, la lucha no se hace esperar y se montó un aparato clandestino para enfrentar al dictador. Se elaboraban informes sobre las violaciones de las libertades públicas y sindicales que luego eran enviados a los organismos internacionales del trabajo.

13. Jesús Prieto Soto. *Ob. cit.*, 61.

14. Documento de Fetratáchira.

Pedro Antonio Mogollón y Pedro J. Flórez son detenidos y encarcelados. Carlos Huggins corre la misma suerte y más tarde es puesto en libertad. Luis Alberto Remolina, oficinista de la Lotería del Táchira, es el encargado de la elaboración de la propaganda, denunciando al régimen; las pintas y protestas son organizadas así como el envío de ropa y alimentos a los secuestrados en Guasina y Sucupara.

Mogollón contrae una infección al estómago que se convierte en disentería; junto al dirigente político Jesús María Chacón Jaimes en la Cárcel Nacional la vida de ambos corre peligro y sólo la intervención de familiares y amigos logran que se les permita la atención médica vital.

Se desata la persecución y el crimen y es asesinado el líder sindical Luis Hurtado Higuera y muere en el exilio Valmore Rodríguez; otros sufren torturas y cárcel, pero la organización clandestina permanece<sup>15</sup>.

La dictadura perezjimenista se extiende hasta el 23 de enero de 1958, fecha en que el país comienza a respirar nuevos aires de libertad, pero a la efervescencia política del momento siguió una dura época de crisis económica y aumento del desempleo que hizo que "los patronos y obreros, las dos fuerzas sociales más relevantes de toda sociedad industrializada tomen conciencia del momento histórico de especial trascendencia que vive Venezuela y negocien, mediante un corto proceso de conversaciones, la paz laboral, llegando a un avenimiento que en alguna manera aún subsiste"<sup>16</sup>.

Volviendo a nuestra región, en 1960 se elige un nuevo comité de Fe-tratáchira integrado por fichas valiosas de la lucha sindical y, al mismo tiempo, miembros de AD; los sindicatos afiliados eran: la construcción y sus seccionales, electricistas, panaderías, trabajadores del Concejo Municipal del Distrito San Cristóbal, minas de carbón de Lobatera, hospitales y clínicas, transporte automotor, barberos y de la caña de azúcar del Distrito Bolívar, sindicato agrícola del Distrito Ayacucho y otros más.

Surgen nuevas organizaciones sindicales, como son las del INOS, CADAFAE, Teléfonos, Salud, Trabajadores del MAC, Seguro Social, etc., que buscaban reivindicaciones de todo tipo: salariales, educativas, culturales, sociales, de vivienda, etc.<sup>17</sup>.

En la década del sesenta suceden dos huelgas del transporte de gran trascendencia en el Estado: la primera contra la implantación del Seguro de Responsabilidad Civil como requisito obligatorio para la matriculación

15. *Génesis del Movimiento Sindicato Tachireense. Revista Jornada* N° 2.

16. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales* N° 1. UCAB. 39.

17. Nelson López Durán. *Historia del Movimiento Sindical en el Táchira. Revista Jornada* N° 53.

de vehículos y la segunda contra la disposición que obliga a los camioneros a tener un ayudante. Estas huelgas paralizaron totalmente la ciudad de San Cristóbal con los perjuicios económicos que una situación como esa conlleva, pero lograron el objetivo que perseguían.

Fetratáchira continúa su proceso de consolidación, debiendo afrontar situaciones difíciles, sobre todo por la marcada influencia política y así encontramos que en 1967, en la Quinta Convención Regional de Fetratáchira se presentó una plancha unitaria. Fue una convención con grandes problemas para AD por la división que llevó a la creación del Movimiento Electoral del Pueblo, pero se pudo llegar a un acuerdo a fin de evitar que los trabajadores se dividieran y, sobre todo, evitar el fracaso del movimiento sindical. En esta convención se modificaron los estatutos y se elevaron a 9 los cargos de la Junta Directiva<sup>18</sup>.

Otro de los conflictos difíciles de Fetratáchira fue el del Magisterio en 1970, conflicto que se caracterizó por acciones callejeras.

Fetratáchira tenía para 1972, a los 25 años de su fundación, 43 sindicatos afiliados, los cuales aumentaron a 79 sindicatos afiliados según la última elección del Comité Ejecutivo y en la actualidad cuenta con 89 sindicatos.

Las Juntas Directivas de Fetratáchira han estado en su mayoría integradas por personas vinculadas a AD; podemos citar como ejemplo la Junta Directiva que regía sus destinos en la época de sus 25 años:

AD	Federico Ramírez León	Presidente
COPEI	Rodolfo Castillo	Secretario General
URD	Manuel Antonio Salas	Sec. de Organización
AD	José G. Chacón Jaimes	Sec. de Reclamos y Trabajo
AD	Miguel Angel Hernández	Sec. de Finanzas
AD	Juan Angel Monsalve	Sec. de Asuntos Sociales
	Luis E. Arenas Franco	Sec. de Relaciones Campesinas
COPEI	Jacinto López Vivas	Sec. de Actas y Correspondencia
AD	Eduardo Colmenares	Vocales
	Pablo Emilio Castro	
AD	Ramón Alí Guanipa	

Una vez que Fetratáchira logra consolidarse, promueve cursos de capacitación sindical que se institucionalizan en el Instituto de Capacitación

18. Nelson López Duran. *Historia del Movimiento Sindical en el Táchira*. Revista *Jornada* Nº 53.

Social "Augusto Malavé Villalba", cuyos objetivos son dar a los participantes los conocimientos necesarios para ser más dinámicos y eficaces en sus actividades sindicales.

En 1982 inicia un órgano divulgativo del Estado Táchira, denominado JORNADA, con el objetivo fundamental de informar y orientar a los trabajadores tachirenses y venezolanos en general.

En 1982 se reformaron los Estatutos de Fetratáchira, el Consejo Consultivo de Fetratáchira, previamente convocado por el Comité Ejecutivo representado por sus integrantes de acuerdo al artículo 43 de los Estatutos vigentes para el momento, se reunió el 4 de junio de 1982 por mandato expreso de la IX Convención Regional efectuada del 18 al 20 de julio de 1980, la cual delegó en un Consejo Consultivo Extraordinario la reforma total de los estatutos que la rigen desde su legalización por el Ministerio del Trabajo el 3 de agosto de 1946 y que, a su vez, habían sido reformados en 1964 y 1967<sup>19</sup>.

La declaración de principios está consagrada en su artículo 1º en la siguiente forma:

#### ARTICULO PRIMERO

El movimiento sindical del Estado Táchira, debe adoptar una plataforma de acción común de acuerdo con los lineamientos generales de los que debe contener una política sindical, eminentemente de clase, independientemente de los partidos políticos, los patronos y el Estado y, por lo tanto, debe mantener su independencia específica para poder conducir y realizar la acción directa de las masas en defensa de sus intereses genuinos; el movimiento sindical es una institución de carácter permanente y progresivo que varía a medida que la sociedad va desarrollándose y transformándose, a tono con lo cual va sufriendo modificaciones ajustadas a las diversas etapas del desarrollo social, sin hacer abstracción de lo anunciado anteriormente, debemos ajustarnos a la realidad circundante y, por lo tanto, dictar normas acordes con lo inmediato para los fines de una política sindical, hemos llegado a la conclusión de que, sin fijar disposiciones taxativas, en cambio podemos señalar pautas generales que sirvan de base a la plataforma de acción sindical en torno de la cual se integra la unidad orgánica de las Organizaciones Sindicales del Estado Táchira, y por ello reafirmamos:

a) Los principios generales que constituyen las normas de acción del proletariado dentro de la sociedad, haciendo énfasis en el hecho de que las Organizaciones Sindicales, no pueden olvidar que deben estar a tono con el momento histórico en que actúan, no solamente en lo que respecta a una política de salarios y de costos de vida, sino también en todo lo que atañe al desarrollo político, económico, social y cultural del país y además en función de servicios a la colectividad.

19. Archivos de Fetratáchira.

- b) Que la Organización Sindical de Trabajadores, es un organismo amplio de clase, en el cual militan todos los trabajadores, sin distinciones de raza o nacionalidad, credos religiosos e ideologías políticas.
- c) Que el movimiento sindical tiene su propia política, que es la política de la clase trabajadora, por lo cual rechazamos la tesis del apoliticismo sindical a ultranza como algo pernicioso y contrario a los intereses de los trabajadores.
- d) El concepto de que la Federación tiene que ser un organismo independiente del Estado, de los patronos, de los partidos políticos, credos filosóficos y de toda fuerza extraña al movimiento sindical.
- e) Que el respeto a las normas de la democracia y de la libertad sindical, es el medio más eficaz para garantizar la unidad del movimiento obrero y porque esto sea el instrumento efectivo de defensa de los intereses mediatos e inmediatos de los trabajadores.
- f) Nuestra firme disposición de luchar porque imperen las normas de democráticas de gobierno como el sistema dentro del cual puede desarrollarse con amplitud la lucha y la organización de los trabajadores, en pro de mejores condiciones de vida y de trabajo.
- g) Y, por lo tanto, nuestra inquebrantable decisión de defender el régimen constitucional democrático y de derecho que garantiza las libertades sindicales y democráticas, la satisfacción de las aspiraciones populares. Y declaramos nuestro rechazo a los intentos regresivos de las fuerzas enemigas de la democracia en nuestro país, así como manifestamos que estaremos de frente contra los esfuerzos y maniobras que realizan otras fuerzas tanto de la extrema derecha como de la extrema izquierda para torcer el rumbo de la democracia venezolana.
- h) Que el movimiento sindical del Estado Táchira, luchará en unión de todos los sectores patrióticos de la nación, para lograr la plena independencia nacional de la tutela de los grandes consorcios internacionales, que mediaten nuestra economía, sean éstos continentales o extracontinentales.
- i) Continuaremos luchando incansablemente por el proceso de desarrollo iniciado en el país, a raíz de la implementación del sistema democrático.
- j) Que defenderemos a los industriales venezolanos y al Gobierno, en su lucha por librar nuestra economía de las ataduras que le imponen las empresas de capital foráneo que explotan nuestros recursos naturales.
- k) Que consideramos que la industrialización no resultará beneficiosa para la colectividad venezolana de realizarse sobre bases de economías anticuadas y de explotación intensiva de los productos, sino que para alcanzar los objetivos que nos proponemos, tendrá que efectuarse sometiendo los industriales a correctos controles de precios y de buena calidad de los productos, concediendo no solamente las reivindicaciones de los trabajadores, sino también dando participación a éstos en las utilidades de las empresas sobre las bases de justicia social.
- l) Que reclamaremos del Estado, que ponga en primer lugar la defensa del trabajador como primer factor que interviene en la producción y como capital humano que es de la nación.

m) Que estaremos en contra de las oligarquías financieras que actúan contrariamente a los intereses de la nación, de la democracia y de la clase obrera.

n) Que cuando hablamos de la defensa de la industria nacional, entendemos como tal, aquella industria estable y autónoma con capital venezolano. Su incremento y desarrollo debe, por lo tanto, llevarse a cabo protegiendo de toda competencia exterior que afecta su estabilidad. Por estas razones mantendremos una lucha tenaz contra toda concentración de capitales que genere como consecuencia la implantación de monopolios y, en especial, si tales concentraciones son de carácter foráneo. De igual manera reafirmamos que el movimiento sindical luchará porque el Estado funde industrias pesadas y las industrias básicas permanezcan en manos del Estado, con participación de los trabajadores en su administración. El establecimiento del control debe ser absoluto a fin de que los capitales que fueron designados para el desarrollo industrial sean utilizados en beneficio de la industria, para la modernización de la maquinaria y para lograr la mayor tecnificación, con el objeto de aumentar la producción racionalmente y bajar los costos de operación, asegurándose también la plenitud de empleos.

ñ) Que lucharemos por una reforma agraria tecnificada, colectivizada, mecanizada, profunda y estable, que sea garantía de la verdadera emancipación del campesino. Una reforma agraria, concebida en estos términos y administrada por el Estado y por las Organizaciones de los Trabajadores del campo, deberá estar orientada hacia la ruptura de los modelos coloniales de tenencia de la tierra e inspirada, por lo tanto, en sentido revolucionario y antifeudal.

o) Nuestras recomendaciones por el mantenimiento o establecimiento según el caso, de relaciones comerciales y culturales con todos los países del mundo, como contribución al logro de la fraternidad universal.

p) Que los trabajadores, que constituimos la mayoría de la sociedad y en caso de guerra iríamos a poblar los campos de batalla con nuestras vidas, ratificamos nuestros permanentes principios de que la paz y el entendimiento entre los hombres debe privar por encima de las acciones bélicas y de los odios entre los seres humanos. Como en la guerra moderna se aplican armas de exterminio en masas, nos pronunciamos categóricamente por la abolición de las armas nucleares, que según dictámenes científicos, están deformando la especie humana<sup>20</sup>.

El Comité Ejecutivo que rige los destinos de Fetratáchira en la actualidad fue electo en la X Convención de Fetratáchira celebrada el 14, 15 y 16 de noviembre de 1984, con la asistencia de 442 delegados efectivos que representan 69.000 trabajadores y 79 organizaciones sindicales donde se presentó una plancha única, y se proclama el siguiente comité ejecutivo para el período 1984-88.

20. Estatutos de Fetratáchira.

AD	Presidente	Federico Ramírez León
AD	Secretario General	Eduardo Colmenares
AD	Secretario Tesorero	Ramón Alí Guanipa
AD	Secretario Ejecutivo	Orlando Marrero
AD	Secretario Ejecutivo	Miguel Angel Hernández
AD	Secretario Ejecutivo	Rodolfo Castillo
AD	Secretario Ejecutivo	Adolfo León Guerrero
COPEI	Secretario Ejecutivo	Quintín Monsalve
MEP	Secretario Ejecutivo	Homero Rey
AD	Primer Vocal	José Francisco Guanipa
AD	Segundo Vocal	Juan Angel Monsalve
COPEI	Tercer Vocal	Henry García
AD	Cuarto Vocal	Nabor Gandica
AD	Quinto Vocal	Isidro Becerra

#### TRIBUNAL DISCIPLINARIO

AD	José N. Terán
AD	Antonio R. Silva
AD	Mario Moncada
COPEI	Rosario Dávila de Prieto
MAS	Elías Ramírez
AD	Elba Merle Panza
AD	Gerardo Ramírez
AD	Lubian Angola
MAS	Carlos Durán
COPEI	Luis H. Colmenares

Se eligieron 23 delegados principales y sus respectivos suplentes al Congreso de la Confederación de Trabajadores de Venezuela, CTV.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

*Convención Regional.* El órgano supremo de la Federación de Trabajadores del Estado Táchira lo constituye la *Convención Regional* mientras esté reunida; sus reuniones son ordinarias y extraordinarias.

Las reuniones ordinarias se efectúan cada 4 años y sus objetivos son:

1. Los asuntos normales de la Federación.
2. Analizar la relación general de los ingresos y egresos de los fondos de la Federación.
3. Conocer y resolver sobre los informes y actividades del Comité Ejecutivo.
4. Designar conforme a los estatutos, al Consejo Consultivo, al Comité Ejecutivo y al Tribunal Disciplinario.

Las reuniones extraordinarias se efectuarán cada vez que razonadamente lo considere necesario el Comité Ejecutivo, y se limita, en cuanto a las materias a tratar, a los asuntos que motivaron la convocatoria.

Son miembros de la Convención Ordinaria, además de los miembros del Comité Consultivo y del Comité Ejecutivo, los miembros principales del Tribunal Disciplinario, los sindicatos afiliados a través de sus delegados en proporción a sus miembros cotizantes, de acuerdo a las siguientes reglas:

Entre 1 y 100 miembros cotizantes:	1 delegado
Entre 101 y 500 miembros cotizantes:	3 delegados
Entre 501 y 1.000 miembros cotizantes:	5 delegados
Entre 1.001 y 5.000 miembros cotizantes:	7 delegados
De 5.001 en adelante:	11 delegados

La elección de los delegados se hará de acuerdo al Reglamento Electoral de la CTV por votación directa y secreta.

Para que la Convención se constituya válidamente es necesario un quórum de la mitad más uno de los delegados electos; si no hay quórum, debe convocarse a una segunda reunión, la cual puede constituirse válidamente con el 25% de los integrantes.

*Consejo Consultivo.* Es un órgano colegiado constituido por los miembros del Comité Ejecutivo, los miembros principales del Tribunal Disciplinario, los presidentes o, en su defecto, los secretarios generales de los sindicatos afiliados y los secretarios de trabajo y reclamos de los sindicatos afiliados.

Es un organismo en quien la Convención Regional delega, mientras no esté reunida, sus atribuciones, así como también las delega en el Comité Ejecutivo.

Son atribuciones del Consejo Consultivo Regional, las siguientes:

a) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, las decisiones, acuerdos y resoluciones de los Congresos de Trabajadores de que llegue a formar parte de la Federación, los de la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) y los suyos propios y los del Comité Ejecutivo, tomados con sus atribuciones y obligaciones.

b) Conocer y decidir sobre los problemas laborales, contractuales e inclusive de los conflictos colectivos de trabajo, de fundamental importancia, que le sean sometidos a su consideración y decisión, tanto por sus miembros como por el Comité Ejecutivo.

c) Conocer y resolver en apelación, los fallos del Tribunal Disciplinario sobre sanciones que este organismo imponga.

d) Tomar los acuerdos y resoluciones que considere necesarios para el buen funcionamiento de la Federación.

e) Modificar parcial o totalmente el orden del día en su reunión ordinaria respectiva.

f) En general, resolver y decidir sobre todos los asuntos que contenga el temario objeto de su convocatoria, así como sobre todos aquellos asuntos que le sean sometido por los afiliados, por sus miembros y por el Comité Ejecutivo.

El Comité Consultivo es responsable de todos los actos ante la Convención Regional.

*Comité Ejecutivo.* Es el órgano central de dirección y administración permanente que resume en su autoridad la representación general de la Federación de Trabajadores del Estado Táchira, en su actividad interior y exterior, sin más limitaciones que las que les señalen los Estatutos. Se le considera la suprema autoridad de la Federación en todas sus órdenes, mientras no esté reunida la Convención Regional o el Consejo Consultivo.

Es el único órgano facultativo para autorizar y firmar por medio del Secretario respectivo todos los actos soberanos de la Federación.

En síntesis, está en el centro de toda la estructura funcional y organizativa en el orden económico, social, cultural y laboral, velando porque la asociación exprese en todos sus actos la voluntad de sus afiliados mediante el más estricto cumplimiento de la democracia sindical "sujeción

de la minoría a la mayoría” dentro del libre juego y respeto a la opinión de sus afiliados y de sus bases estructurales.

El Comité Ejecutivo es designado por la Convención ordinaria; durará en sus funciones 4 años y está integrado así:

- 1 Presidente
- 1 Secretario General
- 1 Secretario Tesorero
- 6 Secretarios Ejecutivos
- 3 Vocales

Los vocales sólo tienen voz en las deliberaciones del Comité y sustituyen las vacantes temporales o definitivas del Comité Ejecutivo, salvo el cargo de presidente, que será ocupado por un miembro principal.

Las decisiones del Comité Ejecutivo, cumplidas las formalidades legales, serán de obligatorio cumplimiento para todas las organizaciones filiales y trabajadores miembros de éstas.

El Comité Ejecutivo es responsable de sus actos ante la Convención Regional.

Este organismo está facultado para crear los departamentos que considere convenientes, los cuales serán dirigidos por los Secretarios Ejecutivos.

*Tribunal Disciplinario.* Es el órgano encargado de estudiar todo lo relativo a las infracciones y establecer las sanciones de acuerdo a los estatutos.

Está integrado por cinco miembros principales y sus respectivos suplentes. Elegidos por la Convención Regional Ordinaria, en su primera reunión elegirá de su seno un presidente y un secretario; los demás actuarán como vocales.

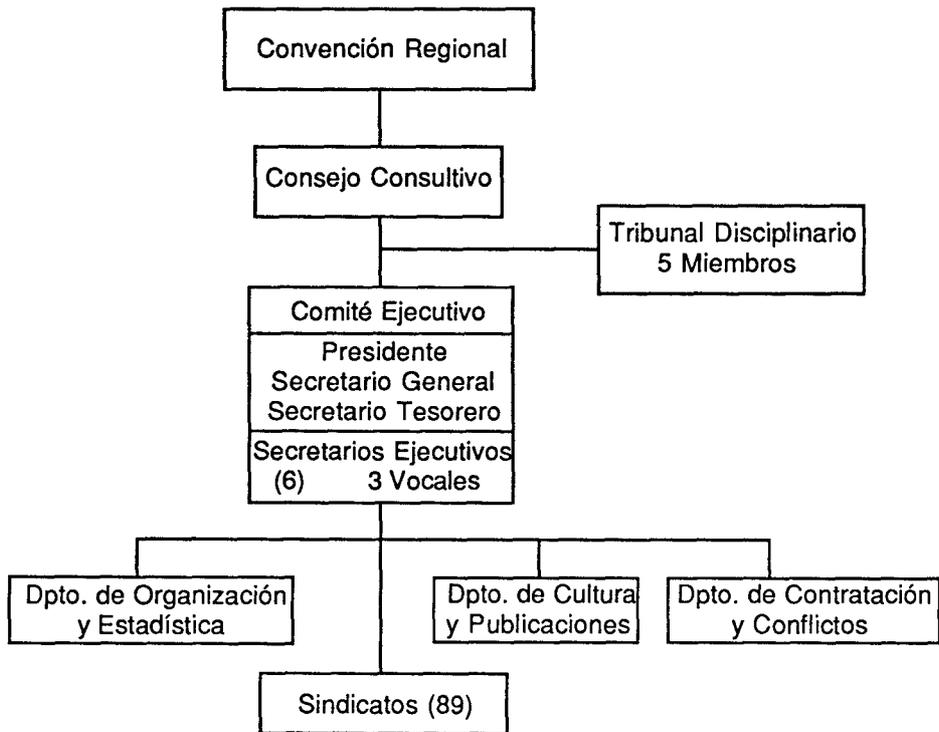
El mismo se regirá por un Reglamento especial que pauté los procedimientos a seguir tomando como orientación las normas procedimentales establecidas en el Código de Procedimiento Civil. Este Reglamento debe ser aprobado por el Comité Ejecutivo.

El Tribunal Disciplinario goza de absoluta autonomía en el proceso de la implantación de la disciplina, actúa a petición de parte o de oficio cuando conoce que se han cometido algunas infracciones prescritas en los estatutos y que, por ende, ameritan la aplicación de sanciones disciplinarias.

Esta estructura organizativa está consagrada en los Estatutos de Fetrtáchira.

*Afiliación.* La Federación de Trabajadores del Estado Táchira está afiliada a nivel nacional a la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV).

### ORGANIGRAMA







# Comunicaciones

## LA ASESORIA EN RELACIONES INDUSTRIALES

RICARDO VIERA B.

*(Experiencias y Reflexiones de un Profesional de Relaciones Industriales. Conferencia dictada en la Escuela de Ciencias Sociales de la U.C.A.B., con ocasión de la Semana del Industriólogo)*

Tal como lo señalan nuestras reglas de cortesía, quiero agradecer a quienes decidieron incluir el tema de la asesoría en el campo de las relaciones industriales, como un asunto de interés en la Semana del Industriólogo, por haberme invitado a ser el expositor del mismo.

En esta oportunidad he querido abordar el tema desde un punto de vista (que siempre será la vista desde un punto) de mi propia experiencia como profesional del área de las Relaciones Industriales, al haber incursionado por varios años en el arte de la consultoría.

Por conseguirme en este podio tengo la potestad del enfoque y, por eso, he decidido iniciarlo con una breve retrospectiva de la experiencia vivida en el área de Relaciones Industriales y, partiendo de ella, pasar a ofrecer una prospectiva de la formación de un consultor.

Finalicé mi paso por esta universidad en el año 1975, corriendo la suerte de tener mi primera experiencia en la Corporación Venezolana de Guayana. Desde mi percepción, la zona constituyó un terreno fértil para la creación de aportes en el área, los cuales entregamos con el entusiasmo de la juventud y la súplica de aquellos cristianos de Hong Kong, que rogaban "Señor Nuestro, líbranos de la imitación".

La juventud promedio de los llamados mandos medios de la C.V.G., en aquel momento, giraba alrededor de los treinta años. En esta situación podía entenderse por qué queríamos ser pitcher, catcher, bateador y novio de la madrina a la vez. Si algo pude extraer de aquel inicio fue la maduración que se nos exigía para interactuar con grupos de carácter interdisciplinarios; la que más tarde se convertía en una inmejorable habilidad para el desarrollo futuro de un gerente, consultor, docente o profesional en el libre ejercicio de sus funciones.

Transcurrido los primeros cuatro años, una oportunidad surgió en el lado opuesto de Venezuela, en el Zulia. Allí ocupé la principal posición de la Casa Matriz en un  *Holding*  integrado por siete empresas, que había llegado a ser el segundo empleador en la Costa Oriental del Lago, después de las compañías petroleras.

Esta posición me permitió en poco tiempo disminuir los contrastes y cerrar las brechas que en el área de las Relaciones Industriales existían para el grupo. Para lograrlo fue preciso obtener un mínimo de consenso sobre propuestas y objetivos, frente a los embates de los centros de poder que no estaban dispuestos a someterse en principio a ningún tipo de dirección compartida. De esta particular situación logré entender uno de los principios más sencillos y más útiles en la consultoría: "lo que el pueblo construye, el pueblo defiende".

Asimismo, en esta etapa supe lo difícil que es modificar actitudes. Lo arduo de contrarrestar las fuerzas de resistencia al cambio. Conocí que nuestro impulso conservador brota de la necesidad humana por mantener una continuidad en propósitos y vinculación. Entendí cuál es la poderosa fuerza que se debe tener presente en nuestra actuación: "ser verdaderos agentes de cambio" en las organizaciones.

En esta etapa me preparé para lo que posteriormente he sentido son las actitudes de más resultado en el campo de la asesoría sobre los Recursos Humanos, y que todo consultor debe saber desarrollar. Estas actitudes se basaron simplemente en haber aprendido la importancia de: 1) optimizar el uso del tiempo, teniendo en cuenta que es más importante cumplir el compromiso que asumirlo; 2) proveer los resultados que mis clientes exigían y en el momento en que los requirieran; 3) compartir la visión de cómo, con la puesta en marcha de los sistemas de personal, se conseguía un mejoramiento visible de la eficacia en la actividad de la organización que, a su vez, se traducía en una mayor eficacia nuestra como gerentes y de la empresa en su conjunto.

La experiencia de estos ocho años, me indujo a explorar mucho de mi naturaleza humana, cuyo producto marcó lo que hasta ahora tengo oportunidad de compartir con ustedes. Del inventario hecho, al 8º año de vida profesional, tengo el siguiente recuerdo: grandes habilidades para hablar... sin decir nada; grandes habilidades para escuchar... lo que yo quería; inmejorables dotes para diagnosticar... lo que no era; alta habilidad para negociar... terminando por sugerirme en tiempos de imposible cumplimiento.

Pero también de allí extraje: percepción para distinguir "hechos" de "problemas"; una mayor preocupación de lo que tenía que "lograr" antes de lo que tenía que "hacer"; dejarme tentar por la indisciplina, si con ella se hacía lo correcto, antes que hacer las cosas correctamente pero ineficaces.

Con este cúmulo de fortalezas me enfrenté a mi objetivo: "Autonomía profesional y de vida". Puede perfectamente el auditorium inferir los obstáculos y fracasos que tuve que enfrentar; de esta etapa no concluida puedo recordar un pequeño párrafo del libro de Mandino que reza así:

"Hay tres tipos de hombres: aquellos que aprenden de sus propios errores; esos, son sabios. Aquellos que aprender de los errores de los demás; esos son felices. Y aquellos que no aprenden ni de los errores propios ni de los demás. . . , esos, son los necios".

Aceptando lo primero, y conquistando lo segundo, he iniciado un ciclo sostenido de autoimpulso mediante el cual he obtenido, a medias, las habilidades que a mi entender deben acompañar a un Consultor de Empresas: habilidades para negociar; habilidades para comunicarse; habilidades para diagnosticar.

En el camino de formación que inicié en esta universidad y que ha sido el riel y el cemento que une las partes de mi vida actual, me he preocupado para la primera habilidad trazándome los siguientes parámetros de análisis:

*Primero:* determinar con precisión el problema de mi "cliente".

*Segundo:* determinar si mi intervención representa alguna ayuda para la organización y cómo la mediría mi cliente.

*Tercero:* definir el contrato formal: los tiempos de consulta, los servicios a prestar, el monto del servicio, la forma de pago, etc. Es importante a este respecto la definición del "contrato psicológico": ¿qué espera ganar básicamente el cliente y qué espera aportar uno mismo como consultor?

En los últimos puntos cuido la libertad para que el cliente pueda terminar el convenio en cualquier momento. Lo que pretendo es asegurarme que la base de la relación sea el valor real obtenido y no el cumplimiento de una obligación contraída. En todos los casos indago con el cliente sus expectativas latentes, trato de definir las con precisión de manera que no se conviertan en trampas o causas de decepción si acaso me rehúso a llevar alguna que el cliente espera.

Con este orden de ideas nos acercamos a la segunda habilidad de un consultor: la de comunicación. Para incrementar mis conocimientos en este difícil arte, he apelado a las sencillas reglas que desde primaria nos inculcaron nuestros educadores y, por supuesto, a emular ejemplos de tantos profesores que marcaron huella en los años de estudiante universitario y en el ejercicio profesional.

¿Cuáles son estos consejos o reglas?

Si tú eres el receptor: 1) al escuchar, puedes obtener información que otros medios no te proporcionan; 2) escucha también los mensajes no verbales; 3) cuando escuches, evita cualquier otra actividad; 4) escuchar es la mejor oportunidad para aprender; 5) si tienes duda, la mejor pregunta es ¿qué quisiste decir?

Si tú estás emitiendo el mensaje: 1) utiliza un lenguaje común con los "otros"; 2) cuida que tus mensajes verbales y no verbales tengan coherencia; 3) evita etiquetar a los "otros"; 4) chequea la percepción del otro, asegúrate que tu intención fue el impacto; 5) si estás formulando preguntas, asegúrate de obtener respuestas.

Estas dos habilidades (saber negociar y saber comunicarse) son necesarias pero no suficientes para un consultor. Se requiere, como señalé, una adicional: la habilidad para diagnosticar; para ello apelo a las enseñanzas que me legó esta universidad. Es de especial importancia la capacidad para relacionar conceptos, enfoque en el cual nuestra Escuela de Ciencias Sociales ha insistido siempre y que nos distingue, en mi opinión, de colegas egresados de otras universidades.

Estos cimientos y, adicionalmente, el ejercicio constante de lecturas y estudios de actualización, me han permitido descansar sobre algunos esquemas sistémicos de actuación, de significación comprobada a lo largo de los últimos ocho años de consultoría. Se trata de categorías básicas como: la naturaleza de las cosas, la misión, la estructura, las relaciones sistémicas (subsistemas), el contexto, los recursos, etc. En cualquiera de ellos puede estar la tecla que resuelve la razón en la contratación de un consultor.

Con todas estas habilidades he visto crecer mi bagaje de conocimientos, de experiencias exitosas y, ¿por qué no?, de decepciones. Como producto de ellas debo realizar algunos aportes a este auditorium.

Es absolutamente importante para quienes se inician en esta profesión, tener claro que "el norte" orientador de la misma no es el convertirnos en profesionales de escritorio, sino en consultores internos, en facilitadores de procesos de cambios.

Es absolutamente importante que se realice un esfuerzo sostenido en entender lo que pasa en torno a uno mismo, lo que otros expresan en sus lenguajes como sus expectativas, como hechos o como necesidades; lo que exigen los procesos de fabricación, lo que informan las cifras contables, etc.

Hay virtudes esenciales en un Experto en Relaciones Industriales, y éstas son: la cooperación, como base de asociación; la conservación, como requisito de capital; la disciplina, para el logro de fines compartidos; la puntualidad: como evidencia del respeto a los demás; y, sobre todas las cosas, CONSTANCIA para fortalecernos, conservarnos y estimularnos.

Creo que el reto más importante al cual se enfrenta la profesión, consiste en la urgencia de replantearse y formularse para sí un nuevo papel para instrumentar y evidenciar sus verdaderos aportes, dentro de los valores que debemos representar y postular.

Ya basta de informes que hablen de N° de horas/hombre de adiestramiento, N° de entrevistas realizadas, N° de ascensos tramitados. Vamos a comenzar a construir un índice orientado a resultados: horas hombre/ adiestramiento por N° de problemas resueltos con motivo del adiestramiento, impacto y alcance; N° de entrevistas por N° de ascensos realizados con recursos internos; pruebas aplicadas por resultados de la evaluación anual; N° de ascensos por competitividad de nuestra curva salarial.

La invitación es a mostrar resultados. No acciones, porque de ello depende cada vez más nuestro verdadero aporte a la gestión estratégica de las empresas. Sólo me resta decirles que hay tres tipos de hombres, según Mandino:

“Quienes hacen que las cosas pasen.

A quienes les pasan las cosas.

Y quienes no saben que las cosas están pasando”.

Seamos los primeros.

# ¿POR QUE EL LIDERAZGO COMO PROCESO ORGANIZACIONAL? (RELACION ENTRE DIRECCION, GERENCIA Y SUPERVISION CON LIDERAZGO)

CARLOS MAZQUIARÁN  
(Psicólogo)

## *Introducción*

Las organizaciones se mueven a tres niveles: el nivel corporativo, el nivel funcional y el nivel operativo. El *nivel corporativo* lo representa la dirección de la organización y a la cabeza está el presidente y/o directivos de ella. Su función es entendida como un proceso administrativo organizacional: procura los recursos y da las directrices para el uso racional de estos recursos a través de mecanismos de control, y planifica a largo plazo y mantiene el contacto con el exterior. El *nivel funcional*, representado por la gerencia y a la cabeza están los gerentes. Su rol es el de gestión, acomete acciones y obtiene resultados; es responsable de administrar con

### PIRAMIDE ORGANIZACIONAL



determinados recursos. El *nivel operativo*, directamente relacionado con el conocimiento técnico, está representado por los supervisores, responsables de usar los recursos y ejecución de las metas u objetivos.

¿Cuál es la verdadera diferencia entre los cargos o niveles organizacionales de Director, Gerente y Supervisor, con el del líder y el proceso de liderazgo?

A. *Gerencia y productividad*

Director, Gerencia y Supervisión poseen tradicionalmente una visión o punto de vista racional, administrativo, del uso racional de recursos. Este punto de vista está directamente relacionado con los conceptos de eficiencia y eficacia, que pueden ser vistos en forma de una relación a los resultados y recursos, en el primer caso, y a lo planificado en el segundo:

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia: } & \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} \\ \text{Eficacia: } & \frac{\text{Lo planificado}}{\text{Lo logrado}} \end{aligned}$$

Se trata de lograr que se hagan bien las cosas necesarias. Se busca un resultado racional. Esto nos lleva al concepto de productividad, que puede entenderse como el valor de la producción económica lograda por unidad, de labor humana utilizada y capital asignado requerido para obtenerlo. Es la medida de cuánto trabajo la gente realiza en sus puestos, dividido por la cantidad de tiempo que ellos invierten haciendo esos trabajos (es decir, tiempo invertido cobrando salarios y beneficios). Una de estas formulaciones podría ser:

$$\frac{\text{Trabajo que la gente realiza en los puestos}}{\text{Tiempo invertido haciendo el trabajo}}$$

B. *Productividad organizacional*

Pero el asunto es algo más complejo. La alta productividad es el resultado de altos niveles cooperativos entre la organización y la gente. Por tanto, la productividad organizacional es algo más. Supone cantidad, ca-

lidad, creatividad, cosas que no se logran solamente con un punto de vista administrativo; son cosas que hay que lograr con la gente.

Entre las categorías que son de ordinario consideradas como determinantes de los resultados que se traducen en productividad podemos señalar las siguientes:

- el nivel de inversión hecho en capital fijo;
- la innovación exitosa y el uso de nuevas tecnologías;
- la habilidad, el conocimiento y la experiencia del empleado.

Pero existen otras que tienen que ver, más bien, con el manejo de los procesos conductuales en la organización por parte de directivos, gerentes y supervisores a través del ejercicio de liderazgo, el cual engloba el manejo de los siguientes procesos:

- la toma de decisiones;
- el control y manejo de grupos-motivación;
- el desarrollo de equipos de excelencia;
- la comunicación;
- y el manejo del conflicto.

### C. *El liderazgo*

Podemos entender al liderazgo como un proceso complejo de interacción social basado en mecanismos de influencia grupales para el alcance de fines u objetivos organizacionales, que produzcan a su vez satisfacción en el grupo. El liderazgo es un punto de vista humano que busca alcanzar objetivos a través de la interacción grupal. Busca un resultado de satisfacción grupal.

Liderazgo y gerencia son diferentes como procesos, pero son las dos caras de una misma moneda. Manteniendo sus diferencias, deberían de ir juntas para lograr una verdadera productividad organizacional a través de la unión de lo racional-administrativo con lo humano-grupal-satisfactorio. No existe Gerente sin organización. No existe Líder sin grupo.

El elemento común y el más importante en este cuadro es el manejo del recurso humano englobado en el proceso de liderazgo. Lo que une la administración con el uso de los recursos para lograr productividad es el manejo del recurso humano a través del liderazgo.

#### D. *La aparición de las Teorías de Liderazgo Situacional*

Como ya vimos, liderazgo es un proceso que busca, a través de la interacción social, influenciar en la conducta del grupo para el alcance de los objetivos organizacionales juntamente con la satisfacción del propio grupo. Se puede decir que las teorías de liderazgo evolucionaron a través de las siguientes variables como determinantes del proceso:

El poder — Los rasgos — la conducta — la situación

Los modelos basados en el poder, los rasgos y la conducta, a la hora de explicar el proceso de liderazgo, eran muy rígidos, poco adaptados y aplicables a la realidad organizacional, por lo que se le agregó a las nuevas teorías una cuarta variable, *la situación*, que dio origen a una nueva generación de modelos o teorías de liderazgo llamadas las teorías situacionales, en donde la variable situación es el elemento central.

Estas teorías plantean como principio general que cualquier estrategia de liderazgo depende de la situación en la cual se aplique; es decir, un estilo de liderazgo determinado será más o menos adecuado según las exigencias de la situación de que se trate.

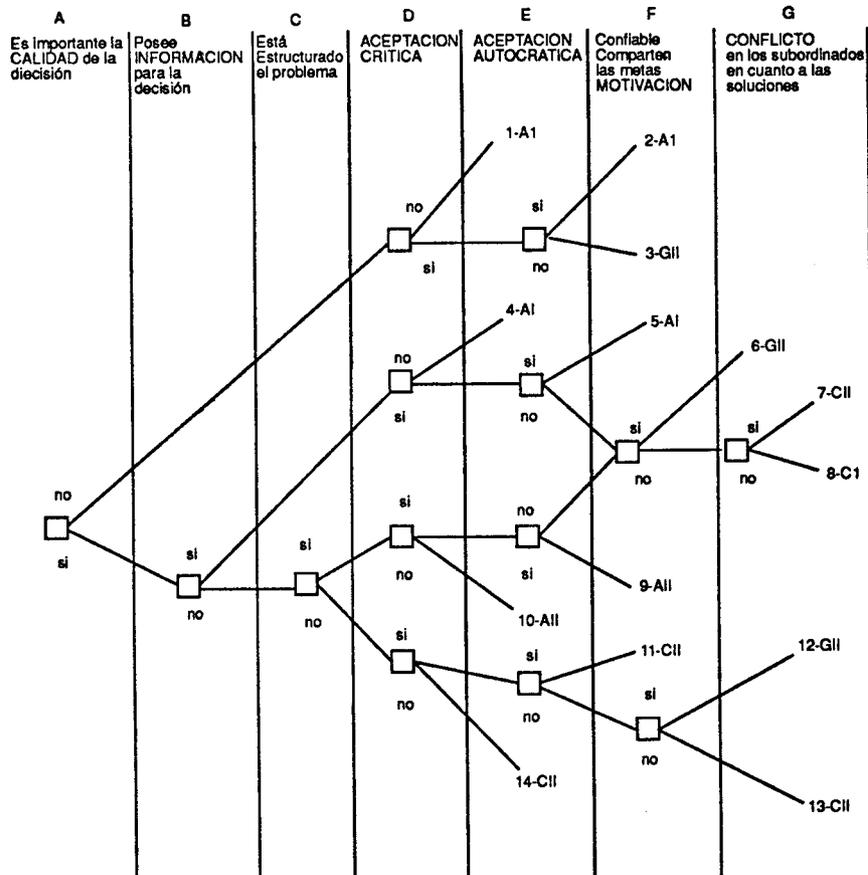
##### 1. *Modelo normativo de Vroom y Yetton*

Uno de los modelos representativos de esta corriente es el modelo normativo de Vroom y Yetton, que toma en cuenta siete elementos fundamentales que conformarían la variable situacional:

- La calidad de la decisión;
- La información para la decisión (que el líder posea);
- El planteo del problema: si está estructurado o no;
- El grado de aceptación crítica por parte de los subalternos;
- La aceptación de una decisión autocrítica;
- El grado de confiabilidad y/o motivación del grupo;
- El grado de conflicto que pueda generar el grupo.

Dependiendo del análisis de la situación se elegirá la adecuada estrategia de liderazgo: AI, Autocrático uno; AII, Autocrático dos; CI, Consultivo uno; CII, Consultivo dos; GII, Grupal; DI, Delegativo.

Diagrama secuencial de Vroom y Yetton



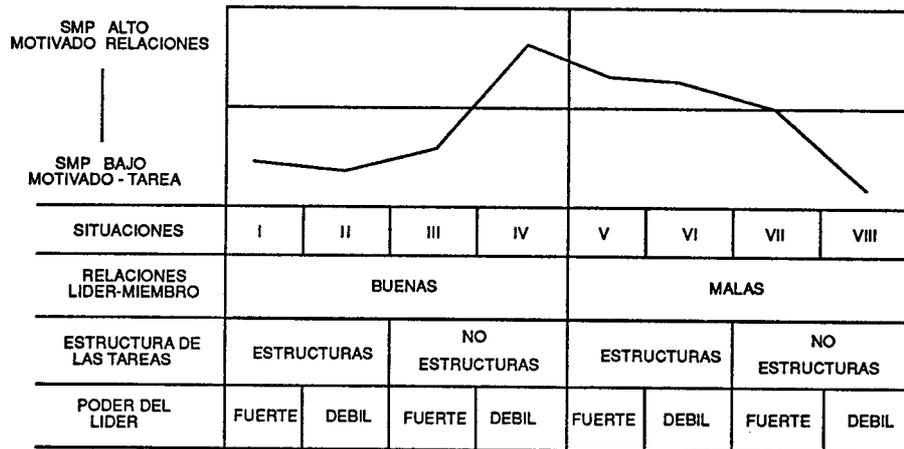
2. Modelo de Fielder

Otro modelo situacionista es el de Fiedler, quien plantea la existencia de ocho (8) situaciones derivadas del análisis de los siguientes elementos:

- Relación líder-subordinado: buena o mala;
- Grado de estructuración de la tarea a realizar;
- Poder legal real que posee el líder en el ejercicio del cargo;
- Análisis del resultado de la encuesta del subalterno menos preferido.

Las posibles situaciones derivadas del análisis de estas variables permitirían determinar cuál es la estrategia de liderazgo adecuada, centrándose más en la tarea o en la persona.

**ANALISIS DEL MODELO**



**E. Teoría Situacionista del Ciclo de Vida de Paul Hersey y Ken Blanchard**

Una vez mencionado el origen de las teorías situacionales y de una breve referencia a algunas de ellas, pasaremos a ocuparnos de la teoría de Paul Hersey y Ken Blanchard, llamada también Teoría del Ciclo de Vida, la cual es el objeto principal de este trabajo.

El liderazgo es una materia que ha venido suscitando mucho interés, especialmente en el área organizacional. Siempre se ha asociado con imágenes de poder, con personas dinámicas comandando ejércitos victoriosos, dirigiendo imperios corporativos o moldeando el curso de las naciones. Mucha de nuestra historia puede decirse que es la historia de líderes militares y de políticos religiosos y sociales, todos ellos hombres astutos y valientes.

Como consecuencia, ha sido un término sujeto a especulaciones por mucho tiempo. Y no fue sino hasta el siglo XX cuando se comenzó la investigación científica, enfocada principalmente a los determinantes de la efectividad de los líderes: intentando descubrir aquellas conductas, habilidades, fuentes de poder o aspectos de la situación que interactúan para

determinar cuán efectivo es un líder para mantener su posición de liderazgo, influenciar a sus seguidores y lograr los objetivos del grupo.

En el cambio gerencial se han llevado a cabo infinidad de investigaciones destinadas a encontrar, a identificar, cuál es el mejor estilo de liderazgo. Sin embargo, las evidencias empíricas han demostrado que no existe un estilo de liderazgo óptimo para cada situación.

El objetivo de este trabajo es resumir la teoría del Liderazgo Situacional, producto de la integración de dos enfoques situacionales del liderazgo, que sostienen que los líderes tendrán mayor o menor éxito para incrementar el desempeño individual y grupal en la medida en que sean lo suficientemente flexibles como para adaptar su comportamiento a las exigencias de cada situación particular y a las distintas necesidades y motivos de sus seguidores, los cuales van a tener que ser tratados diferentemente. Estos enfoques son el Enfoque Situacional y la Teoría del Ciclo de Vida o del nivel de madurez de los seguidores.

Esta teoría, propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard en los años 60, sostiene que la eficacia del líder va a depender de su capacidad para diagnosticar las exigencias de cada situación a la que se enfrenta, en términos de la cantidad de dirección (conducta de tarea) y de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe poner en práctica, además del grado de madurez de sus seguidores ante esa situación particular. En consecuencia, aplicará el estilo de liderazgo más adecuado para lograr el objetivo propuesto y la satisfacción de las expectativas del grupo, incrementando su motivación y desempeño laboral.

A través de la experiencia y de la investigación se ha podido determinar que el éxito del líder depende del medio ambiente donde se desenvuelve. La situación como parte de éste, afecta las acciones de liderazgo e influye directamente sobre el líder y el estilo de liderazgo que debe aplicarse. Esto nos permite reconocer la dificultad del ejercicio del liderazgo y de la toma de decisiones lógicas y oportunas si descuidamos la Realidad que cada situación nos presenta.

Los líderes deben tener la capacidad para diagnosticar adecuadamente los factores que afectan la situación a la que se enfrentan. Deben tomar en cuenta tanto los factores positivos como los negativos, en términos de recursos humanos y materiales, que pueden influenciar el logro de su objetivo, buscando fortalecer los aspectos positivos y evadir los negativos.

Un diagnóstico correcto de la situación es de importancia vital para poder determinar las acciones adecuadas de liderazgo y el "mejor" estilo para llevarlas a cabo.

Una vez que el líder ha decidido qué es lo que va hacer, debe determinar la mejor forma para hacerlo. A este respecto, los estilos de liderazgo le ofrecen las mejores alternativas, para lo cual puede ayudarse respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Quién tiene la información y los atributos necesarios para ayudarme a analizar la situación, a determinar las causas del problema, a planificar y a poner en práctica tales planes?

Investigaciones recientes, en especial las de la Universidad de Ohio, han demostrado que la mayoría de las acciones llevadas a cabo por los líderes pueden agruparse en dos dimensiones: conducta de tarea, o estructura de iniciación; y conducta de relación, o estructura de consideración.

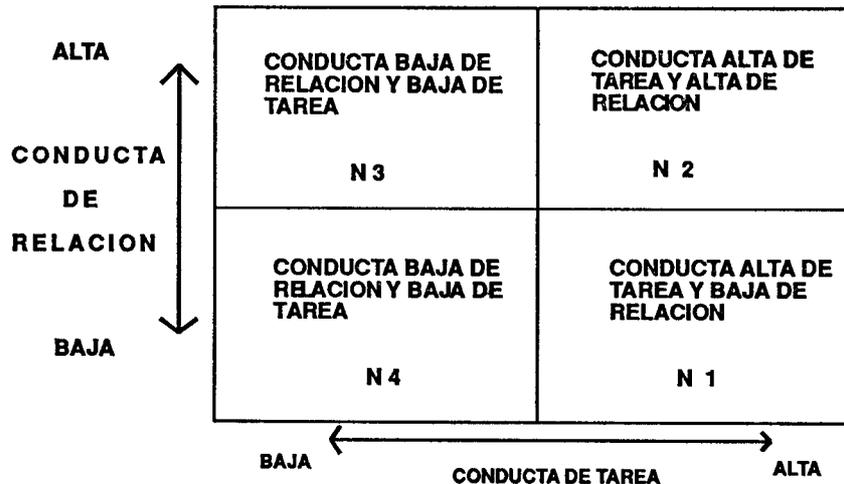
Por *conducta de tarea*, o estructura de iniciación, se entiende aquella conducta que adopta el líder para enfatizar lo que se tiene que hacer, cómo, cuándo hacerlo y quién lo llevará a cabo. Este tipo de conducta no implica un comportamiento despótico ni altanero, por el contrario, puede lograrse en términos amistosos. Es importante dejar claro que un alto nivel en este tipo de conducta implica una comunicación unilateral del líder hacia sus seguidores, ya que al líder no le interesa la opinión o forma de pensar de sus seguidores sino el entendimiento de la tarea y de las acciones que se deben llevar a cabo para lograr el objetivo.

Por *conducta de relación*, o estructura de consideración, se entiende aquella conducta que adopta el líder para establecer un alto grado de comunicación efectiva bilateral o multilateral con sus seguidores a fin de propiciar una influencia moral hacia las buenas relaciones. Este tipo de conducta está orientada a escuchar, incentivar, animar, estimular, facilitar, colaborar, aclarar dudas y proveer apoyo moral y socioemocional a los seguidores.

Los resultados de tales investigaciones pusieron de manifiesto que, aun cuando la conducta de los líderes se caracterizara por el énfasis dado a uno de estos dos patrones de comportamiento, los estilos de liderazgo eran consecuencia de la combinación de ambas formas de conducta, dando origen a cuatro estilos básicos de conducta:

- Estilo 1: Caracterizado por una conducta alta de tarea y una conducta baja de relación;
- Estilo 2: Caracterizado por una conducta alta de tarea y una conducta alta de relación;
- Estilo 3: Caracterizado por una conducta baja de tarea y una conducta alta de relación;

– Estilo 4: Caracterizado por una conducta baja de tarea y una conducta baja de relación.



Ninguno de los estilos mencionados en la figura anterior es mejor que otro. La importancia de conocerlos estriba en que, dependiendo del diagnóstico que el líder haga ante una determinada situación y del grado de madurez de sus seguidores, sólo uno de estos estilos de liderazgo será el más adecuado para alcanzar eficazmente el objetivo planteado.

El grado de madurez de los seguidores puede definirse en términos de motivación al logro, buena voluntad y capacidad para asumir responsabilidades, formación educativa y académica pertinente a la tarea y experiencia para afrontarla. En este modelo, la noción de madurez es similar al continuo inmadurez-madurez propuesto por Argyris: cuando una persona madura, pasa de un estado de pasividad a uno de actividad creciente, de la dependencia de los demás a una independencia relativa. Se destaca la madurez psicológica en forma de progreso y desarrollo personales.

El grado de madurez se considera en relación con una tarea específica por desempeñar, es decir, un individuo o grupo no son maduros o inmaduros en un sentido total. Las personas muestran cierto grado de madurez en relación con una tarea, función u objetivo que esté tratando de llevar a cabo un líder con el esfuerzo de ellos.

Esta flexibilidad de la madurez exhibida por los seguidores en una situación dada, puede oscilar en un continuo que va desde un bajo nivel de

madurez o inmadurez hasta un alto nivel de madurez. Esto dará origen a cuatro niveles distintos de madurez, como puede observarse en la siguiente figura:

**DIAGNOSTICOS DE LA SITUACION  
CUADRICULA DE LIDERAZGO**

M 1		M 2		M 3	M 4
<b>BAJO</b>		<b>MEDIO</b>		<b>ALTO</b>	
<b>INCAPAZ Y DESMOTIVADO</b>	<b>INCAPAZ Y MOTIVADO</b>	<b>CAPAZ Y DESMOTIVADO</b>	<b>CAPAZ Y MOTIVADO</b>		

**NIVEL  
DE  
MADUREZ**

– Nivel 1 (M1): se caracteriza por un bajo nivel de madurez. Los seguidores en este nivel necesitan aprender y adquirir conocimientos y destrezas que le permitan ejecutar la tarea deseada. Los seguidores nunca antes han ejecutado una tarea similar, por lo cual no sienten seguridad para afrontarla ni tienen interés ni deseo de aprenderla.

– Nivel 2 (M2): se caracteriza por un nivel medio de madurez. Los seguidores en este nivel no están debidamente capacitados para emprender la tarea, por lo que necesitan aprender y adquirir las destrezas requeridas. Sin embargo, su nivel de motivación les ayuda a hacer el mejor esfuerzo posible para cumplir con los objetivos.

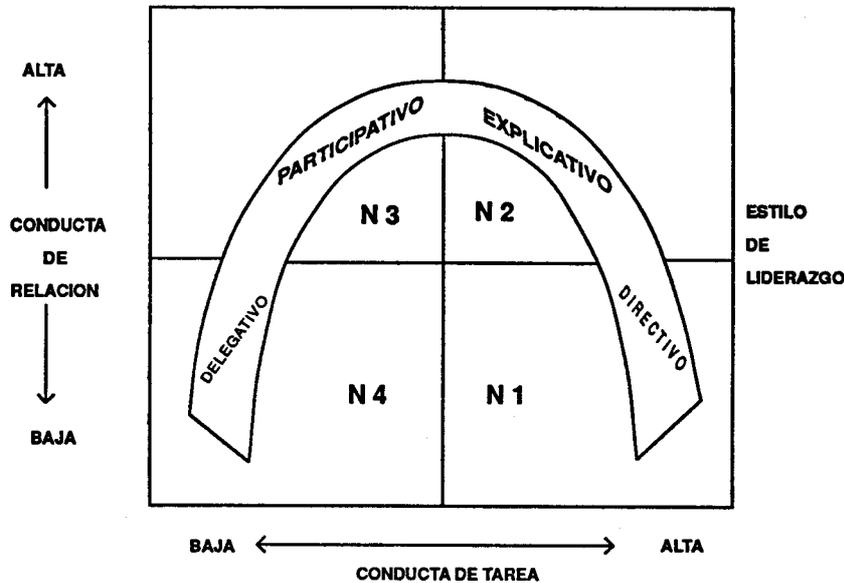
– Nivel 3 (M3): se caracteriza por un nivel medio de madurez; los seguidores en este nivel poseen las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñarse en el trabajo, pero no poseen la motivación que se requiere para ponerlos en práctica. Generalmente, en este nivel se encuentran seguidores que, a pesar de poseer las destrezas, se sienten inseguros o pocos confiados en que podrán afrontar la tarea u objetivo con éxito.

– Nivel 4 (M4): se caracteriza por un alto nivel de madurez. Los seguidores en este nivel están capacitados para cumplir con la tarea y poseen la motivación que se requiere para hacerlo. Todo esto les da un alto grado de seguridad en sí mismos, permitiéndoles ejecutar la tarea por sí solos.

En la medida en que el nivel de madurez de los seguidores aumente en términos de realizar por sí solos aquellas tareas que conducen al logro del objetivo deseado, el estilo de liderazgo más eficaz será aquel que requiera menos estructuración o conducta de tarea y menos apoyo socio-emocional o conducta de relación. Así vemos que si un líder se encuentra frente a un grupo que posee un bajo nivel de madurez, el estilo de liderazgo más recomendado es el que se refiere a una alta conducta de tarea y una baja conducta de relación; mientras que si el grupo posee un nivel promedio de madurez, el estilo de liderazgo más eficaz será aquel que se refiera a una alta conducta de tarea y de relación o a una alta conducta de relación y baja de tarea; por último, en el caso de que el grupo de seguidores posea un alto nivel de madurez, el estilo de liderazgo con mayor éxito será el que se refiere a una baja conducta de tarea y de relación, el grupo posee la suficiente madurez como para que pueda decidir por sí sólo las acciones más recomendadas para lograr el objetivo deseado y que el líder pueda delegar funciones confiando en esta decisión.

En resumen, lo que aquí se sugiere es que el estilo de ejercer liderazgo por parte de un gerente o supervisor debe variar y adecuarse al nivel de madurez demostrado por su grupo de seguidores. Así, la secuencia de cambio deseada debe ser desde una conducta alta de tarea-baja de relación a una conducta alta de tarea-alta de relación a una conducta baja de tarea-alta de relación a una conducta baja de tarea-baja de relación.

El líder debe poseer la capacidad de adaptación necesaria para poder seleccionar y aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las exigencias y características de cada situación, como se ejemplifica en la figura siguiente:



El *estilo de liderazgo Directivo* se caracteriza por el detallismo con que se establecen los resultados deseados, el grado máximo de dirección, y el control que se ejerce para verificar resultados parciales por parte del gerente.

Un líder directivo es aquel que le dice a sus seguidores qué deben hacer y cómo hacerlo, sin pedirle sus opiniones al respecto.

Explica claramente las reglas, normas, metas y niveles esperados en el resultado, es sincero al establecer prioridades, controla con firmeza y proporciona dirección y supervisión.

El *estilo de liderazgo Explicativo* es aquel donde, por medio de la persuasión, se establece una comunicación bilateral entre el líder y sus seguidores, donde se transmiten ideas claras y se explican las razones de lo que se espera que hagan para lograr el entendimiento de los objetivos que se persiguen, de las decisiones y exigencias acordadas, se orienta a los nuevos integrantes del grupo y se brinda comprensión y apoyo moral con el fin de aumentar la motivación al logro del grupo y hacerles entender la importancia de la tarea, provocando satisfacciones personales al cumplirla.

El *estilo de liderazgo Participativo* se caracteriza por un líder que tiende a incentivar, estimular, animar y fomentar la colaboración, dedicación

y participación del grupo en la dirección y control de las tareas necesarias para lograr el objetivo deseado.

Aun cuando el líder involucra y compromete a sus seguidores en la determinación de las tareas, sólo a él concierne la toma de decisiones al respecto. Del grupo, él obtiene sugerencias e ideas para la solución del problema planteado.

Este es un estilo apropiado para situaciones de liderazgo: las conductas realizadas por el líder son un signo de fortaleza y respeto apreciado por el grupo, que los ayuda a desarrollar confianza en ellos mismos.

El *estilo de liderazgo Delegativo* es aquel donde el líder permite a sus seguidores un despliegue total de iniciativa tanto en el proceso de planificación de tareas como en el proceso de dirección, supervisión y control de los objetivos. El líder, una vez que ha proporcionado al grupo los lineamientos generales para la consecución de la meta, se dedica sólo a la observación y verificación para hacer simples sugerencias.

En este estilo, el líder delega en uno o varios integrantes del grupo la autoridad para tomar decisiones, aunque él sigue siendo el responsable de los resultados obtenidos. Es importante, por lo tanto, calcular el riesgo que corre al delegar la autoridad en otros.

#### F. Conclusiones

El Liderazgo Situacional es un enfoque dinámico para la gerencia de grupos y organizaciones, que se fundamentan en la interrelación establecida entre estilos de ejercer liderazgo y el grado de madurez observado en un determinado grupo.

Este enfoque fue desarrollado por Hersey y Blanchard con el fin de ayudar a gerentes y supervisores en la determinación del estilo de liderazgo más eficaz ante cada situación a la que se enfrentan diariamente.

Supone que tanto la madurez como los estilos de liderazgo se encuentran ubicados en un continuo donde es difícil de establecer demarcaciones claras. La conducta del líder en cada situación debe adecuarse a la madurez del grupo y debe movilizarse de acuerdo a éste, buscando obtener en forma exitosa los objetivos propuestos y aumentar en el grupo la motivación al logro y el desempeño laboral.

Es importante resaltar que el líder debe adecuar su estilo de liderazgo, tanto en un sentido de avance de la madurez del grupo como en aquellos casos en que el grupo desmejore su nivel de madurez. Ante cada tarea específica, los seguidores pueden manifestar diferentes niveles de madu-

rez de acuerdo a su motivación, al logro, a su voluntad y capacidad para asumir responsabilidades, a su educación y experiencia en ese caso. Si el líder logra esta adecuación, incrementa con éxito el desempeño individual y grupal en gran parte de la situación.

Algunos investigadores plantean que Hersey y Blanchard proveen poca evidencia empírica que respalde su teoría y no han publicado estudios de validación. Además, manifiestan que un gran número de variables situacionales han sido ignoradas.

Pero, a pesar de estas deficiencias aparentes, la contribución más grande es el énfasis en la flexibilidad y adaptabilidad del líder, y recuerda esta teoría que es esencial tratar a los diferentes subordinados de una manera distinta y de acuerdo a la situación.

Es actualmente una de las teorías más populares a nivel organizacional por su flexibilidad, adaptabilidad y resultados reales logrados como proceso de cambio a nivel individual, grupal y organizacional. Es una teoría que ha generado mucha investigación empírica a nivel organizacional y es un modelo actualmente en proceso de cambio o evolución.

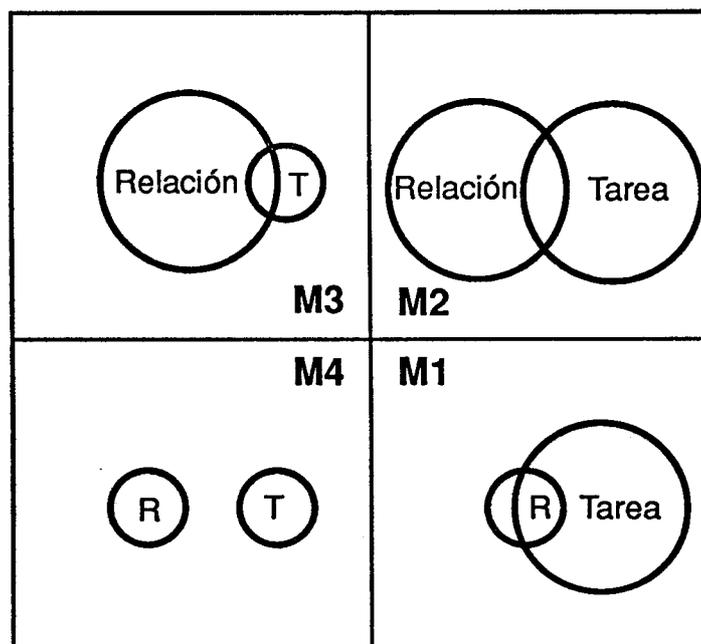
El modelo tridimensional de Hersey y Blanchard está actualmente sufriendo modificaciones como proceso evolutivo. Estos cambios han sido planteados por Sigardi y Sigardi, los cuales desarrollan lo siguiente:

Primero: La clasificación o diagnóstico de la situación o el nivel de madurez no es tan estático como se consideraba originalmente: es más bien dinámico; una persona o grupo puede ir ascendiendo de M1 a M2 y, así, sucesivamente, o puede ir descendiendo de M4 a M3. Ir ascendiendo o descendiendo podría implicar cambios en la elección de las estrategias de liderazgo a ser utilizadas. No es lo mismo un diagnóstico de M3 y una estrategia de participativo a un diagnóstico de M4 hacia M3, donde podría ser más adecuada una estrategia delegativa.

Segundo: Es importante el considerar que exista cero tarea o cero relación; siempre hay alguna influencia de estas áreas, lo cual implica que también exista una diferencia cualitativa entre las categorías conductuales del líder.

Por ejemplo, no es lo mismo:

1. Baja relación de M1-M4
2. Baja tarea de M3-M4
3. Alta relación de M2-M3
4. Alta tarea de M1-M2.



1. Baja relación de M1 y M4

Siempre existirá un mínimo de relación entre líder y subordinado. En M4 el líder focaliza su atención en los aportes, iniciativas, creatividad y compromisos sobresalientes, expresando respeto por las acciones y estilo adoptado por el supervisado para realizar su trabajo.

En cambio, baja relación en M1 implicaría que el líder focaliza su atención en cada conducta específica del subordinado relacionada con la ejecución de la tarea; refuerza selectivamente, directamente a través de programas de reforzamiento fijos cada tarea bien efectuada. Invita por aproximaciones sucesivas a llevar a cabo la tarea y garantiza situaciones en las que el subordinado pueda tener éxito.

2. Baja tarea de M3 y M4

En M4 el líder sondea en forma general la manera en que se llevan a cabo las asignaciones. Profundiza sólo en los aspectos que el supervisado solicita expresamente. Propicia y crea las condiciones para que el supervisado fije sus objetivos y estrategias. Esboza políticas orientadoras.

En M3 el líder revisa periódicamente los procedimientos, atiende las solicitudes y requerimientos del subordinado. Establece responsabilidades, objetivos y estrategias conjuntamente con el subordinado.

### 3. Alta relación de M2 y M3

En M3 el líder brinda apoyo frecuente a través de expresiones de confianza orientadas a fomentar su autoestima. Focaliza su atención en la competencia, versatilidad y dominio del subordinado para realizar la tarea.

En M2 el líder refuerza positiva y socialmente en forma periódica el cumplimiento de los objetivos, responde empáticamente a los comentarios del subordinado y focaliza su atención en los avances y metas logradas.

### 4. Alta tarea de M1 y M2

En M2 el líder fija y explica las responsabilidades, objetivos y estrategias estándares de sus subordinados relacionándolos con las actividades de la unidad y organización. Verifica el cumplimiento de las acciones y tareas de la forma como fueron establecidas. Precisa las prioridades, fija fechas y organiza los recursos.

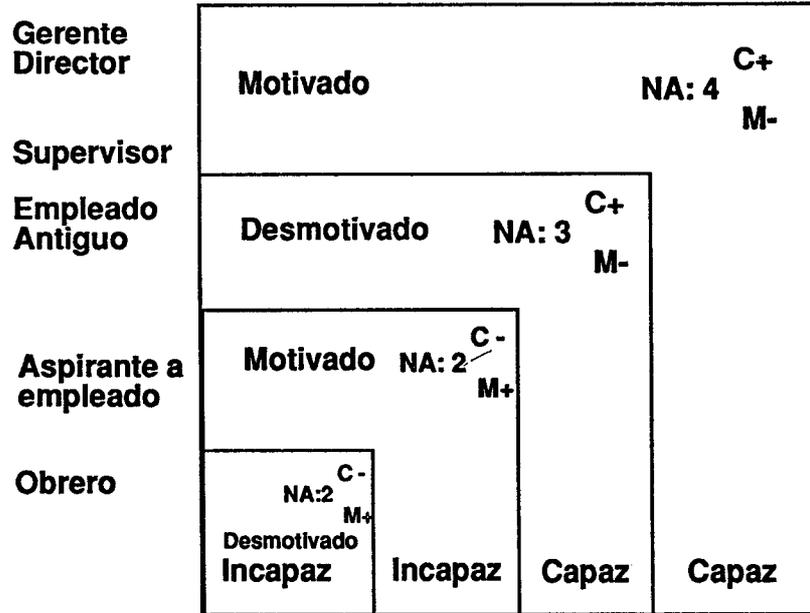
En M1 el líder define detallada y específicamente las responsabilidades, objetivos, estrategias y estándares del subordinado. Explica paso a paso las acciones a realizar para lograr las metas, así cómo, cuándo, dónde y quién las llevará a cabo. Presenta, ejemplifica, a través de modelos.

## BIBLIOGRAFIA

- Bass, Bernard. *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, New York, 1983.
- Dessler, Gary. *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. Prentice Hall, 1986.
- Hall, Richard. *Organizaciones, Estructura y Proceso*. Prentice Hall, 1985.
- Hampon, D. Sumer, C. y Webber, R. *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Scott, Foresman and Co., 1982.
- Hersey, Paul y Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, 1982.
- Gibson, J.L. *Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*. Editorial Interamericana, 1983.
- Yulk, Gary A. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs Prentice Hall, 1981.

ANEXOS

**Nivel de apresto.**



**Tabla de Valoración**

GRUPO		Nivel de Apresto	Estilo de Liderazgo	Respuesta	Puntos
SITUACIONES	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				



## LA EVOLUCION DEL DESARROLLO SINDICAL EN EL PERIODO DE 1936 A 1945

ARACELIS TORTOLERO

En el cuadro número I, se registra el desenvolvimiento cuantitativo de los sindicatos de trabajadores en el período objeto de estudio. Con tal perspectiva se observa que hasta el año 1945, el número de sindicatos legalizados asciende a 225, cifra que significa un incremento de algo más del doble en comparación con los sindicatos lícitamente establecidos en el año 1936. Tal incremento es demostrativo de la fase de transición político-institucional que se inicia en el país a partir de 1936, etapa en la cual, independientemente de sus fluctuaciones, de sus avances o retrocesos, se permitió que los movimientos políticos y sociales reprimidos durante la dictadura gomecista comenzaran a tener existencia legal, facilitándose, entre otras cosas, el ejercicio al derecho de asociación de los trabajadores. Igualmente se puede señalar que el aumento en el número de asociaciones sindicales legalizadas, es indicativo de la presión y actividades desplegadas por líderes políticos y sindicales y de una clase trabajadora que paulatinamente tomaban conciencia en cuanto a la necesidad de agruparse alrededor de sus propios organismos de representación.

Sin embargo, la estadística también indica la vulnerabilidad del movimiento sindical ante el quehacer político. En 1936 se legalizan 111 sindicatos, reflejo de la oscilante apertura del régimen, ya que si, por un lado, en ese año aplicó medidas democratizantes, como la restitución de las garantías constitucionales (febrero de 1936) y la promulgación de la Ley del Trabajo (julio de 1936) que reglamentaba el derecho de asociación y de huelga, por otro lado instrumentó medidas restrictivas en contra de los movimientos políticos y sindicales opuestos al régimen (Ley Lara, 1936).

Entre 1937 y 1940 observamos que el número de sindicatos legalizados decrece progresivamente hasta un mínimo de 5 sindicatos en 1940. El temor al fantasma del comunismo por parte del gobierno, aunado a la gran huelga petrolera (diciembre 1936-enero 1937) que con fines reivin-

dicativos efectuó el sector sindical mejor organizado en el período, provocaron la escalada represiva del régimen en contra de los líderes y los movimientos políticos, sindicales y populares. Bajo esta orientación, el gobierno maniobra y demanda la nulidad de la elección de congresistas de izquierda (Jóvito Villalba, Gonzalo Barrios, Juan Oropeza y Raúl Leoni); detiene a dirigentes políticos y sindicales en febrero de 1937 (Gustavo Machado, Luis Hernández Solís y Carlos D'Ascoli, entre otros); en ese mismo año expulsa del país a casi todos los dirigentes democráticos (Juan Bautista Fuenmayor, Kotepa Delgado, Rodolfo Quintero, Rómulo Betancourt, Carlos Augusto León, Isidro Vallés, Miguel Otero Silva, Salvador de La Plaza, etc.); sanciona en 1938 una nueva Constitución que incluyó el inciso VI en el artículo 32, mediante el cual se prohibía y castigaba por traidores a la patria a aquellos que se identificaran con el ideario marxista; disuelve en 1937 a la Confederación Venezolana del Trabajo (CVT), la cual fue una organización de efímera duración. Consecuencia de la represión contra los movimientos políticos y sindicales entre los años 1937 y 1940, fue el debilitamiento del ascenso cuantitativo del movimiento organizado en el país, aun cuando dicha represión no llegó a los niveles, ni puede ser comparable, a la imperante en Venezuela en el período gomecista.

A partir de 1941 se observa un repunte en cuanto al número de sindicatos legalizados, muy tímido en ese año, con sólo ocho sindicatos inscritos, atribuible a una actitud expectante en torno al devenir del nuevo gobierno encabezado por el general Medina, pero en franco ascenso a partir de 1942, a pesar de que no llegan a superar el número de legalizados en 1936 (véase cuadro I). Sin embargo, desde el año 1941 hasta 1945, el proceso de reafirmación y consolidación del movimiento sindical confronta problemas de otra índole. Aunque la política del gobierno abre compuertas para el agrupamiento y la acción sindical, el movimiento obrero organizado se ve afectado por fracturas internas, esto como consecuencia de la partidización creciente y el antagonismo ideológico-político en el seno de sus filas.

En efecto, para el lapso antes señalado se detectan dos facciones que aglutinan a los organismos obreros. Por un lado, el ala comunista, comandada por el dirigente de la UPV, Rodolfo Quintero, y, por el otro, el ala adeísta, bajo la jefatura de Augusto Malavé Villalba. La primera ejerció el control casi hegemónico del movimiento sindical hasta 1944, año a partir del cual el movimiento pasa a ser controlado por Acción Democrática (legalizado en 1941), aprovechando la coyuntura que se

presentó cuando el gobierno del general Medina, estimulado por denuncias de dicho partido, disuelve la Convención de marzo de 1944, a la vez que ilegaliza a 93 sindicatos de filiación comunista amparado por el inciso VI artículo 32 de la Constitución <sup>2</sup>. En esta circunstancia, el partido Acción Democrática da inicio al proceso de paralelismo sindical, el cual se vio facilitado por la división de los comunistas por problemas ideológicos relacionados fundamentalmente con el apoyo que debían brindar al gobierno de Medina, según los lineamientos de la III Internacional <sup>3</sup>.

CUADRO I

*Sindicatos de trabajadores, legalizados, cancelados, existentes, 1936-1945*

Años	Legalizados	Cancelados	Existentes	Índice de Crecimiento
1936	111	} 96 <sup>2</sup>	111	100
1937	88		136	123
1938	31		142	128
1939	15		146	132
1940	5		152	137
1941	9	51	110	99
1942	28	13	125	113
1943	72	20	177	160
1944	87	104 <sup>3</sup>	160	144
1945	93 <sup>1</sup>	22 <sup>4</sup>	225	203

Fuentes: Memoria de la Oficina Nacional del Trabajo, 1936. Memoria y Cuenta del Ministerio del Trabajo y de Comunicaciones de 1936 a 1945.

1. Memoria y cuenta del MTC 1947.
2. No se encontraron datos desagregados en las memorias respectivas. El dato se extrae de la Memoria de 1940 donde se indica que desde 1936 al 31 de diciembre de 1940 se cancelaron 96 organizaciones de trabajo, p. 31.
3. 93 de ellos fueron cancelados por los acontecimientos de la Convención de marzo de 1944, tal como lo señala la Memoria respectiva y el listado de organizaciones disueltas aparecido en la *Gaceta Oficial* N° 21.366 de 1944.
4. Abarca los disueltos desde el 1-1-45 al 18-10-45. No se encontraron datos para el resto del año.

2. Para más detalles en torno al tema partidos políticos y sindicatos, véanse: Ellner, Steve, *Los partidos políticos y su disputa por el control del Movimiento Sindical en Venezuela, 1936-1948*, pp. 59-87. Goldenberg, Boris, *Los sindicatos en América Latina*, p. 83. Alba, Víctor, *Historia del Movimiento Obrero en América Latina*, p. 404.
3. Información sobre el Partido Comunista venezolano en el período, sobre el giro ideológico experimentado a partir de 1936 y acentuado a partir de 1941 y sobre su división, véase el estudio de Manuel Caballero *La Internacional Comunista y América Latina*. La sección venezolana, pp. 142-170.

El balance general del crecimiento cuantitativo de los sindicatos en el período es positivo; desde el punto de vista cuantitativo, para 1945, el número de sindicatos existentes duplica al de 1936 (cols. 4 y 5, cuadro I) pero esta cifra esconde tras de sí un sindicalismo vulnerable, escindido por los efectos de la corriente ideológico-política que, de alguna manera, atenta contra uno de los elementos fundamentales para una acción sindical efectiva: LA UNIDAD.

Documentos 

“MANIFIESTO DE SOBERANIA”  
DOCUMENTO CENTRAL DEL  
II CONGRESO  
EXTRAORDINARIO DE LA CTV  
CELEBRADO DEL  
24 AL 25 DE ABRIL DE 1989

*Primera Parte*

CONTEXTO HISTORICO DEL  
II CONGRESO EXTRAORDINARIO DE LA CTV  
por *José I. Urquijo*

- A. Un Nuevo Presidente y un Nuevo Programa.
- B. Anuncio Oficial de las Medidas Económicas.
- C. El Terremoto Social del 28 de febrero de 1989.
- D. Reacción Democrática y Secuelas Socio-políticas.
- E. El II Congreso Extraordinario de la CTV.

*Segunda Parte*

DOCUMENTO CENTRAL DEL  
II CONGRESO EXTRAORDINARIO DE LA CTV  
*Archivos de INAESIN*

Documento: “Manifiesto de Soberanía”

- I. Introducción.
- II. Los Trabajadores ante el Programa de Ajuste Económico.
- III. Análisis y observaciones generales al Programa Económico Gubernamental.
  - A. Liberación de la tasa de interés.
  - B. Tasa de cambio libre, única y flotante.
  - C. Elevación y libertad de precios.

- IV. Propuesta Alternativa: control de ingresos, salarios y precios.
  - A. Defensa sistemática del poder del salario: una necesidad inaplazable.
  - B. Política de precios: bienes y servicios congelados.
  - C. Democracia económica y concertación.
- V. El Problema de la Corrupción Administrativa.
- VI. CONCLUSION: Considerandos y Acuerdos.

*Tercera Parte*

EFFECTOS DEL  
II CONGRESO EXTRAORDINARIO DE LA CTV:  
EL PARO GENERAL  
por *José I. Urquijo, S.J.*

- A. Desfile del Primero de Mayo
- B. El Paro General del 18 de mayo

PRIMERA PARTE

CONTEXTO HISTORICO DEL  
II CONGRESO  
EXTRAORDINARIO DE LA CTV  
"EL TERREMOTO SOCIAL DEL  
28 DE FEBRERO DE 1989"

por José I. Urquijo, S.J.

A. *Un nuevo presidente y un nuevo programa*

*Triunfo electoral de Carlos Andrés Pérez y primeros contactos políticos*

Las elecciones de 1988 dieron como vencedor al candidato de Acción Democrática, Carlos Andrés Pérez. Carlos Andrés Pérez obtuvo 3.879.024 votos (52,91%); Eduardo Fernández, 2.963.015 (40,42%); y Teodoro Petkoff, 200.479 (2,7%). Respecto a las tarjetas pequeñas (según el Boletín del CSE, del 12-1-89): AD, 3.123.790 (43,26%); Copei, 2.247.236 (31,12%); MAS-MIR, 733.421 (10,16%)<sup>1</sup>.

En la primera semana de enero, Carlos Andrés Pérez, después de importantes reuniones con el gabinete económico, comenzó a informar a los dirigentes de los más relevantes sectores del país su plan de ajustes económicos, dejando en claro que su gobierno comenzaría con medidas drásticas encaminadas a corregir los desequilibrios económicos heredados de la administración pasada. Juan José Delpino comentó, al respecto, que los trabajadores serían los grandes sacrificados, mientras Fedecámaras se mostró de acuerdo con las intenciones del Presidente electo<sup>2</sup>.

El Comité Nacional de Copei criticó duramente los anuncios económicos del Presidente electo, señalando que estaban elaborados con base en una percepción desfigurada de la realidad y que se pretende anestesiar al país<sup>3</sup>. El Buró Sindical de AD, ampliado, reunido en Hotel Avila el 10 de enero, informó que el movimiento obrero acción-democratista sólo

1. Cfr. SIC, Nº 511, Caracas, enero-febrero 1989, pp. 4 y ss.

2. Cfr. *Diario de Caracas*, 4 de enero de 1989, p. 12.

3. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 11 de enero de 1989, p. D-6.

deseaba una cuota de participación en la toma de decisiones, no "posiciones". "No queremos ni ministerios, ni gobernaciones, ni prefecturas. Lo que queremos es que en aquellas políticas que incidan directamente en los intereses de los trabajadores, tengamos nosotros no sólo la oportunidad de hacer observaciones y planteamientos, sino de hacerle seguimiento, que es para nosotros más importante". El Buró expresó su deseo de que Delpino siga al frente de la CTV, repitiendo en el cargo para el próximo período<sup>4</sup>. Dos días después, Delpino declaró en la prensa que la CTV pediría un aumento del 50% de aumento salarial<sup>5</sup>.

Por esos días, el sábado 14 de enero de 1989, falleció en Caracas Juan Herrera, dirigente sindicalista de AD, a la edad de 78 años. Había nacido en la parroquia caraqueña de San José, el 12 de julio de 1910. A la muerte de Juan Vicente Gómez, trabajaba como obrero de albañilería. Desde esa fecha destacó como uno de los grandes dirigentes sindicales del partido Acción Democrática. Joven ingresó en la Asociación de Albañiles del Distrito Federal, siendo uno de los impulsores principales del Sindicato de Trabajadores de la Construcción y de Fetraconstrucción, llegando a ocupar un puesto importante en el Consejo Central de la CTV<sup>6</sup>. Con asistencia del Presidente Lusinchi, se le rindieron honores póstumos en el Congreso de la República<sup>7</sup>.

#### *Anuncio del Gabinete del nuevo Gobierno*

Carlos Andrés Pérez anunció su nuevo gabinete: Alejandro Izaguirre, para Relaciones Interiores; Enrique Tejera París, para Relaciones Exteriores; el General Italo del Valle Alliegro, para Defensa; Miguel Antonio Rodríguez, para Hacienda; Celestino Armas, para Energía y Minas; Moisés Naím, Fomento; Gustavo Roosen, Educación; Luis Beltrán Guerra, Justicia; Luis Penzini Fleury, Desarrollo Urbano; Gustavo Rada, Transporte y Comunicaciones; Felipe Bello, Sanidad; Teresa Albáñez, Familia; Dulce Arnao, Ciencia y Tecnología; Enrique Colmenares Finol, Ambiente; Eglée Iturbe de Blanco, Cordiplán; Pedro Tinoco, Banco Central de Venezuela; Reinaldo Figueredo, para la Secretaría de la Presidencia; Gabriela Febres Cordero, Instituto de Comercio Exterior; Leopoldo Sucre Figarella, CVG<sup>8</sup>.

4. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 11 de enero de 1989, D-6.

5. Cfr. *El Nacional*, Caracas 13 de enero de 1989, D-6.

6. Cfr. *El Diario de Caracas*, 15 de enero de 1989, p. 4.

7. Cfr. *El Universal*, Caracas, 16 de enero de 1989, p. 1-15.

8. Cfr. *Diario de Caracas*, 13 de enero de 1989, p. 3.

*Inflación, desabastecimiento y exigencias de la CTV*

Pronto la prensa comenzó a hacerse eco del síndrome de desabastecimiento que se estaba sintiendo en esos días en el país, por efecto de los rumores, presunciones, etc., de la nueva política a seguir por el Gobierno. Al parecer, se percibía en las amas de casa un empeño febril por comprar y comprar artículos de consumo, en previsión de una escasez temida y anunciada. Las autoridades, por su parte, amenazaron con sanciones para quienes trataran de aprovechar el nerviosismo del pueblo mediante la especulación<sup>9</sup>. Una de las causas de este pánico es la liberación de precios contemplada en los planes del nuevo gobierno<sup>10</sup>. Los directivos de la CTV, ante el alarmante proceso de inflación ya desatado, en una prolongada y caldeada sesión celebrada el 25 de enero, acordaron: 1) solicitar un incremento general de sueldos y salarios en un porcentaje promedio de 50% en los sectores público y privado; 2) pedir que se mantenga una lista de precios administrados que cubra el contenido de una cesta básica de alimentos, hasta treinta renglones, incluyendo medicinas genéricas; 3) exigir que se incluya en la contratación colectiva la cláusula que permita la revisión semestral de las cláusulas económicas; 4) pedir que se mantengan las tasas de interés a los niveles actuales, con tasas preferenciales para el sector agrícola e inmobiliario; 5) solicitar la aplicación de una inmediata reforma tributaria que depure el actual sistema de impuesto; 6) lograr que se instrumente a corto plazo el Seguro de Paro Forzoso; 7) exigir que se promulgue un decreto de inamovilidad laboral por un lapso de seis meses; 8) exigir la designación de una Comisión de Seguimiento que vele por el cumplimiento de estas disposiciones; 9) exigir que se posponga el aumento de tarifas de los servicios públicos hasta tanto no se mejore la calidad de los mismos y se estudie el impacto de las medidas económicas<sup>11</sup>.

*Despedida del Presidente Lusinchi*

El 26 de enero, el Presidente Lusinchi pronunció su último Mensaje al Congreso de la República, donde subrayó la pesada carga que asumió su gobierno, durante cinco años, afrontando el pago de la deuda externa y vaticinó dificultades iguales o mayores para el próximo gobierno<sup>12</sup>.

9. Cfr. *El Diario de Caracas*, 19 de enero de 1989, p. 2.

10. Cfr. *El Universal*, Caracas, 19 de enero de 1989, p. 2-1.

11. Cfr. *El Universal*, Caracas, 26 de enero de 1989, p. 2-2.

12. Cfr. *El Universal*, viernes 27 de enero de 1989, pp. 1-12 a 1-13, con el texto completo del discurso.

*Toma de posesión del Presidente Carlos Andrés Pérez*

Los preparativos para la toma de posesión del Presidente Carlos Andrés Pérez convirtieron a Caracas en centro de la opinión mundial, habiéndose desarrollado un operativo de seguridad que incluía más de cinco mil hombres de inteligencia, además de los efectivos de la Casa Militar. Veintiséis Presidentes y Jefes de Estado estaban invitados para el acto. La intención del Presidente es aprovechar esta coyuntura para sostener más de media docena de reuniones con el SELA, la OPEP, la Comisión Norte-Sur, el Grupo de los Ocho y el Pacto Andino<sup>13</sup>.

El acto se celebró en el Sala Ríos Reyna del "Teresa Carreño". Asistieron 23 Jefes de Estado y Gobierno y fue presentado a través de la televisión con los aires de una verdadera "coronación" democrática. Voces críticas, señalaron que fue una coronación a la que no concurrió el pueblo<sup>14</sup>, sino numerosos dignatarios de América Latina, Estados Unidos y Europa<sup>15</sup>, con un despliegue de gastos sólo justificado para atraer la atención del mundo sobre los problemas de las naciones del Tercer Mundo<sup>16</sup>.

En opinión de muchos periodistas y observadores, el dirigente cubano Fidel Castro con su barbuda figura, ya entrada en años, se robó el "show" de la toma de posesión, a pesar de que su llegada estuvo orquestada en dos tiempos: uno, de rechazo, con advertencias del peligro de muerte que corría; y otro, de sonrisas, recepciones, flashes y entrevistas, donde todos querían que les sacaran una foto con él<sup>17</sup>.

13. *El Mundo*, Caracas, lunes 30 de enero de 1989, pp. 1 y 7.

14. Cfr. Revista *Elite*, Año LXIII, N° 3.300; R. del N., "El Pueblo no Participó en la Coronación de CAP", pp. 14-15: "Los venezolanos han tenido que conformarse durante la toma de posesión de Carlos Andrés Pérez, con verlo todo por televisión. Los lugares donde se han celebrado los actos, el Teatro Teresa Carreño, el Panteón Nacional y la Avenida de los Próceres no han tenido calor humano. El verdadero protagonista de los actos ha sido Fidel Castro".

15. Cfr. Revista *Elite*, Año LXIII, N° 3.297, Caracas, 21 de febrero de 1989, "Especial *Elite*: La Coronación de CAP", pp. 36 a 50.

16. Cfr. Revista *Elite*, Año LXIII, N° 3.297, p. 39. "El acto se celebró en la Sala Ríos Reyna del Teresa Carreño. Asistieron 23 Jefes de Estado y Gobierno".

17. Cfr. Revista *Elite*, Año LXIII, N° 3.297, p. 39. "Pero no quedó duda de quien se robó el *show* y el corazón de todos fue el Comandante de la Revolución Cubana, Fidel Castro... Fidel Castro se comió el *show*, fue la estrella principal de la toma de posesión del Presidente Carlos Andrés Pérez y demostró que a sus sesenta años con su barba y cabello entrecano continúa siendo el principal líder del Tercer Mundo". También Daniel Ortega, Presidente de Nicaragua, fue acogido con cariño. (p. 39). Véase, asimismo, la Revista *Bohemia*, Caracas, 20 al 26 de febrero de 1989, "¿Cómo está su Fidelitis ", p. 14.

*Llamado al consenso y a la concertación frente a la magnitud del problema*

No bien asumido el poder, el nuevo Presidente hizo un llamado general a la búsqueda de consenso nacional, mediante la concertación, para afrontar la crisis económica que atravesaba el país. Pero, las medidas económicas que anunció al país pocos días después, revelaban un programa económico pre-concertado, de corte neoliberal, que empezó a conocerse popularmente como "el paquete económico", y cuyos lineamientos generales incluían: el cambio único y flotante; la liberación de las tasas de interés bancario con subsidios al sector agrícola e hipotecario; la liberación general de precios; restricción de las importaciones e incentivación de las actividades exportadoras; reducción del déficit fiscal mediante la congelación del número de empleados públicos, el aumento de las tarifas de los servicios públicos y de la gasolina, y la modernización del sistema tributario. . . En compensación, el Gobierno elevó el salario mínimo a Bs. 4.000 para el área urbana y Bs. 2.500 para el área rural<sup>18</sup>; decretó una escala de aumentos salariales por rangos salariales, desde un 30% a un 5%, para los empleados del sector público, extensible al sector privado por concertación, es decir, por convenios a negociar<sup>19</sup>; anunció subsidios a la canasta básica de alimentos y el mejoramiento de los servicios de alimentación, vivienda y salud para los sectores populares. El resultado de todo ello fue un alza desconsiderada de los precios, el desabastecimiento artificial, la especulación, las compras nerviosas, y el malestar general.

*Posición de la CTV frente al paquete económico*

Los dirigentes de la CTV y sus asesores económicos fueron conscientes desde un principio del alcance del impacto social de las medidas económicas anunciadas por el Gobierno. De ahí que el Consejo Central de este organismo, en su sesión del 13 de febrero de 1989, adoptase una firme Resolución Frente al Paquete Económico, reiterando los planteamientos del 25 de enero, arriba mencionados<sup>20</sup>.

Los dirigentes de la CTV consideraban que todos los puntos podían ser materia de concertación con el Gobierno y los empresarios; pero, respecto al punto referente al aumento salarial, señalaron que la decisión

18. Cfr. Decreto 26, fechado el 15 de febrero y publicado en la *Gaceta Oficial* del lunes 20 de febrero de 1991.

19. Cfr. Decreto 27, publicado en la *Gaceta Oficial* del lunes 20 de febrero de 1991.

20. Cfr. "Los Aumentos Salariales: una posición firme de la CTV ante el Paquete de Medidas Económicas del Presidente Pérez", en *Boletín Gráfico*, N° 12, Órgano Informativo de la FETIG, diciembre de 1988-marzo de 1989, pp. 2-4.

era urgente y debía llevarse a cabo al tiempo en que se anunciase las medidas económicas, ya que los efectos de las mismas provocarían descontento y desespero en la población <sup>21</sup>.

El 15 de febrero, se decía que Fedecámaras y la CTV habían llegado a un acuerdo sobre el aumento compensatorio del salario, que se llevaría a cabo en un término de treinta días, quedando todavía en discusión si éste sería válido para las prestaciones sociales. Mientras los sectores oficialistas de la CTV mostraban su satisfacción, los sectores de la oposición no coincidían con ellos. Por su parte, los sindicalistas copeyanos, del FTC, presentaron a consideración del Congreso un proyecto de "Ley de Aumento General de Sueldos y Salarios, Jubilaciones y Pensiones de Vejez, Invalidez y Muerte" <sup>22</sup>. Sin embargo, algunos sectores de Fedecámaras manifestaron enseguida sus discrepancias respecto a los acuerdos con la CTV, condicionando los incrementos salariales a la definición de precios, a las prestaciones sociales, a las tasas de interés, a los aranceles y a las cartas de crédito, como formando todo parte de un mismo paquete <sup>23</sup>.

#### *La toma de conciencia de la crisis*

Pasados el folklore y la euforia de las elecciones, la gran cortina propagandística del gobierno del Presidente Lusinchí se corrió dando paso a la luz de una cruda realidad: Venezuela entraba en un nuevo período democrático totalmente arruinada, hipotecada y descapitalizada <sup>24</sup>; la "botija" estaba vacía; las reservas internacionales agotadas; la deuda externa a su máximo nivel por los treinta mil millones de dólares; el precio del petróleo a 17 dólares; toneladas del oro del Banco Central saliendo al exterior (Londres) como garantía de pago de los nuevos préstamos solicitados <sup>25</sup>. El orgullo y entereza del país, frente al Fondo Monetario Inter-

21. Cfr. *Ibidem*, p. 4.

22. Cfr. *El Nacional*, Caracas, jueves 16 de febrero de 1989, p. D-4.

23. Cfr. *El Universal*, Caracas, sábado 18 de febrero de 1989, p. 2-1.

24. Cfr. *El Universal*, Caracas, martes 14 de febrero de 1989, p. 1-2. "El país está descapitalizado", (dice el) Presidente Pérez a los medios. "Estoy dispuesto a decir la verdad...". Y véase *El Nacional* del lunes 20 de febrero de 1989, p. D-5, "Tragedia de un país hipotecado, sometido a un *shock* económico".

25. Cfr. *El Diario de Caracas*, Año 10, Nº 3.440, domingo 19 de febrero de 1989, p. 1. "El país podría recibir mil millones de dólares. Colocarán 80 toneladas de oro venezolano en Inglaterra. La operación, según fuentes vinculadas al BCV, se realizaría a través de las ventas a futuro del mineral de Guayana y no por la vía de la pignoración de las reservas, ya que según algunas cláusulas de los contratos de refinanciamiento de la deuda, Venezuela no puede pignorar sobre oro ni petróleo para obtener nuevos ingresos". Días después, *El Nacional*, del 23 de febrero de 1989, publicó en su primera página, con una foto a todo color, el embarque en tres camiones *containers* del ejército de ocho toneladas de oro rumbo a Londres. El periodista Vladimir Villegas Poljak publicó, unos días más tarde, las opiniones del economista Fran-

nacional<sup>26</sup> aparecía ahora humillado por la necesidad de aceptar sus condiciones como la mejor forma —no la única, según la oposición— de salir de la crisis. Un “paquete” de medidas económicas, de corte liberal, cerniéndose sobre la población como una “piñata de calamidades”, pronta a caer con más fuerza que un “palo de agua”.

---

cisco Faraco, en *El Diario de Caracas*, del viernes 24 de febrero de 1989 (p. 9), quien analiza crudamente la situación de las reservas en oro del país: “La mitad de las reservas de Venezuela en oro ha sido pignorada (empeñada), si se suman las cantidades que el gobierno de Jaime Lusinchi y el actual han colocado en el exterior, como garantía frente a los compromisos adquiridos o por adquirirse para la obtención de dinero fresco...”, sostiene el economista Faraco. “La supuesta distinción entre oro monetario y no monetario es ficticia, es contable pero no es económica”, sentenció. Luego afirmó que estas dos modalidades contables de oro han sido embarcadas al exterior, para ser colocadas en un lugar neutral, tal y como lo exigen quienes eventualmente prestarían al país... Lo más grave, según el economista Faraco, es que las posibilidades de que el oro pignorado —o empeñado— retorne al país son ínfimas, porque Venezuela no estaría en capacidad de responder a los compromisos que adquiriera...” (Faraco hace, incluso, una referencia a la pignoración del oro que hizo la República Española y que nunca recuperó España).

26. Cfr. Informe Político de *Bohemia*: “El Fantasma del Fondo Monetario Internacional”, Revista *Bohemia*, N° 1.041, Caracas, 9 al 15 de mayo de 1983, pp. 6-9. Inspirados en este artículo y otras fuentes, podemos aclarar qué es el FMI. El *Fondo Monetario Internacional* es una institución financiera creada, en 1944, como resultado de la conferencia celebrada en Bretton Woods, poco antes de concluir la Segunda Guerra Mundial. En esa conferencia, a la cual asistieron representantes de numerosos países, se quiso establecer un sistema monetario internacional que, por una parte, favoreciera el proceso de reconstrucción imprescindible en Europa y, por la otra, evitara que la situación económica de los países devastados por la guerra no indujera a sus gobiernos a adoptar unas políticas de carácter nacionalista similares a las existentes antes de la contienda. Se necesitaba una institución que pusiese orden en el sistema monetario y financiero internacional. Para ello, pareció conveniente crear una especie de Banco Central Mundial, que jugara un papel similar al que juegan los Bancos Centrales de todos los países. Según el acuerdo de Bretton Woods, los fines del Fondo Monetario Internacional serían: a) promover la cooperación monetaria internacional, b) facilitar la expansión y libertad del comercio internacional, c) promover la estabilidad de las tasas de cambio y de la libre convertibilidad de las monedas, d) facilitar el sistema de pagos interbancos centrales, y e) asistir a los países en la solución de problemas y desequilibrios temporales de su balanza de pagos. A proposición de Estados Unidos, los recursos operacionales del FMI fueron constituidos por las denominadas “cuotas” que cada país debería entregar y cuyo importe se estableció tomando en cuenta la potencia económica de los miembros. Esa participación en su capital serviría de base para la distribución de los votos en el seno de los órganos del fondo. La cuota de cada país estaría compuesta de un 25% en oro y un 75% en la moneda nacional respectiva. A cambio de su participación, los países miembros podían solicitar préstamos y adquirir derechos especiales de giro... hasta ciertos límites. Con el tiempo, el Fondo Monetario Internacional ha servido para consolidar el predominio económico de los países desarrollados, de acuerdo a la predicción que hiciera el célebre economista británico, J.M. Keynes. Venezuela, que contribuyó inicialmente con una cuota de sesenta millones de dólares para la fundación del FMI, apelando a los derechos especiales de giro, solicitó, a los inicios del Gobierno de Jaime Lusinchi, un préstamo de 1.500 millones de dólares del FMI, aunque muchos sectores de la oposición se oponían a someterse a las condiciones que este organismo había de imponer.

## B. *Anuncio Oficial de las Medidas Económicas*

### *Alocución presidencial al país*

El jueves, 16 de febrero, el Presidente Carlos Andrés Pérez, en un acto especial, celebrado en Miraflores, en el que le rodeaba su Gabinete Ejecutivo y un buen número de invitados especiales, habló a la Nación, a través de las cadenas de radio y televisión, para informar a todos los ciudadanos cumpliendo "el compromiso de presentar las medidas iniciales del gran viraje en la conducción de los destinos de Venezuela"<sup>27</sup>. Los objetivos de estas medidas, según el Presidente Pérez, son cuatro: 1) una lucha a fondo contra la inflación, 2) generar un crecimiento sostenido del ingreso nacional, 3) equilibrar la balanza de pagos, y 4) promover una justa distribución del ingreso y la riqueza. En cuanto a las medidas mismas, éstas consisten en: 1) la adopción de un nuevo esquema cambiario que consistirá en un cambio único, flexible, de acuerdo a la oferta y la demanda, y que regirá todas las transacciones de la economía...; 2) la liberación de las tasas de interés activas y pasivas del sistema financiero nacional...; 3) como consecuencia, se actuaría sobre la política arancelaria...; 4) una rigurosa disciplina en el gasto público..., con una congelación del número de personas empleadas en la Administración Pública y la obligación de llenar los cargos vacantes con personal dentro del propio organismo..., aumentando la productividad del sector (entre otros el de hidrocarburos, con aumento del precio de la gasolina)...; 5) un régimen de subsidios para una canasta básica de alimentos garantizable a las familias de bajos ingresos... y de becas alimentarias para niños en edad pre-escolar...; 6) la constitución de 42.000 hogares de cuidado diario...; 7) en materia de salud, se reforzarán los programas de control del lactante y del preescolar...; 8) se desarrollará un plan integrado de consolidación de áreas marginales, urbanas y comunidades rurales...; 9) políticas de apoyo a la consolidación y modernización de las microempresas populares...; 10) un programa masivo de transferencias alimentarias dirigido a los niños hasta los 14 años...; 11) una amplia acción dedicada a consolidar los ambulatorios de salud...; 12) me comprometo a iniciar un vasto programa destinado a la organización y estructuración de un sistema de seguridad social...; 13) se creará *una Comisión presidencial para la lucha contra la pobreza*, integrada por todas las instituciones gubernamentales y privadas directamente involucradas...<sup>28</sup>.

27. Cfr. *El Universal*, Caracas, viernes 17 de febrero de 1989, pp. 1-13 y 1-14.

28. Cfr. *El Universal*, Caracas, viernes 17 de febrero de 1989, pp. 1-12 y 1-13.

Este discurso, que fue publicado en la prensa de todo el país, resultaba, para la mayoría de los ciudadanos cultos, demasiado "economicista" como para ser entendido con claridad, y meramente orientador. Parecía simplemente un programa de Gobierno. Para el pueblo, todo aquello era lenguaje cifrado. Sólo la posible subida de los salarios les significaba algo. Las palabras del Presidente no pudieron contar la ola de rumores incontrolados sobre fantásticas subidas de precio, sobre el desabastecimiento de comida y de papel "toilette", compras nerviosas ante el temor de lo que se avecinaba. Muchos se preguntaban atónitos cómo el Gobierno no reaccionaba ante la especulación. Parecía incapaz de controlar el abastecimiento, mientras la tensión entre la población crecía.

El agudo analista socio-político, Domingo Alberto Rangel, advertía el 19 de febrero, en las columnas del periódico capitalino *Ultimas Noticias*, que a la hora de la sinceridad había que ser claro porque va a ser el pueblo quien soporte sobre sus hombros las cargas del reajuste inevitable de la economía. "El pueblo y sólo el pueblo pagará los gastos del Programa Económico del Nuevo Gobierno". Al pie de una foto donde se encuentran los rostros de los tres autores del plan de reajuste (Miguel Rodríguez, Moisés Naím y Figueredo) se les llama "los tres jinetes del apocalipsis"<sup>29</sup>.

### *La Boda del Siglo*

A estos acontecimientos capitalinos, siguió la "boda del siglo" celebrada por una de las ramas de la familia Cisneros, los Cisneros Fontanals, con 5.000 invitados, 200 de los cuales provenientes del extranjero. Se habló incluso de que el tenor Plácido Domingo iba a venir de los Estados Unidos para cantar el Ave María, lo que atrajo multitud de curiosos, aunque luego no resultó verdad. En todo caso la boda fue muy destacada por la prensa local<sup>30</sup>.

### *Medidas sociales, acuerdos, desacuerdos y descontento*

El lunes 20 de febrero, en *Gaceta Oficial* N° 34.162<sup>31</sup>, se publicaron dos Decretos de la presidencia de la República orientados a fortalecer el poder adquisitivo del trabajador venezolano frente a la inflación de precios. En el primer decreto, N° 26, se fijaba un "salario mínimo vital" obligatorio, a nivel nacional, para los trabajadores urbanos, de cuatro mil

29. Cfr. *Ultimas Noticias*, Caracas, domingo 19 de febrero de 1989, p. 70.

30. Cfr. *El Diario de Caracas*, Año 10, N° 3.440, domingo 19 de febrero de 1989. Descripción de la boda y la fiesta en las pp. 1 y 29 a 37.

31. Cfr. *Gaceta Oficial de Venezuela*, N° 34.162, Caracas, 20 de febrero de 1989.

bolívares mensuales, que incluiría el bono compensatorio y debería ser pagado en efectivo; y un salario mínimo vital de 2.500 para los trabajadores rurales. En el segundo decreto, N<sup>o</sup> 27, se dispone que el sueldo mensual de los funcionarios de la administración pública debe ser incrementado de acuerdo a una escala de rangos porcentuales: hasta 5.000,00 en un 30%; entre 5.001 y 10.000, en un 10%; y toda fracción superior a 10.001 en un 5% <sup>32</sup>.

Un nuevo factor que contribuyó a generar desconcierto en la opinión pública, fue el de las "cartas de crédito", por medio de las cuales se habían otorgado a los importadores dólares preferenciales a 14,50, pagaderos a un plazo de varios años. Esto se supo cuando se estaba hablando de un cambio único del dólar, exigido por el Fondo Monetario Internacional (FMI), que llevaba a la eliminación de RECADI, la agencia creada para la otorgación de dólares preferenciales. La justificación de estas cartas de crédito era garantizar el abastecimiento de productos e insumos de primera necesidad para el país, aunque violando las exigencias del FMI. Pero, lo más extraño del caso era el monto de las mismas, 4.000 millones de dólares, sin contar 3.000 millones más, de última hora. ¿Quiénes eran los privilegiados? ¿Y cuáles las verdaderas razones de ese privilegio? <sup>33</sup>.

A lo largo de toda la semana, Fedecámaras y la CTV, cada uno atrincherado en sus respectivas posiciones, no lograron un acuerdo sobre los aumentos salariales para el sector privado <sup>34</sup>. La prensa del sábado 25 de febrero señalaba que el "estira y encoge" del aumento salarial continuaría el lunes, en medio de propuestas y contrapropuestas <sup>35</sup>. El llamado a la concertación del Presidente Pérez no parecía cumplirse. Todos comprendían la gravedad del momento, y quizás hasta la necesidad del paquete de medidas, pero nadie quería asumir su cuota de sacrificio, ni el partido de Gobierno, ni su fuerza sindical, ni los partidos de oposición, ni los empresarios, ni los comerciantes, ni los consumidores, nadie. Estas actitudes están generando en el pueblo una confusión muy grande.

El domingo 26 de febrero, se publicaron en la prensa las nuevas tarifas de autobuses, carros libres y por puestos, acordadas por el Ministerio

32. Cfr. *El Universal*, Caracas, 21 de febrero de 1989, p. 2-2.

33. Cfr. Domingo F. Maza Zavala: "El Problema de las Cartas de Crédito: el Gobierno debe hacer honor a las autorizaciones", en la Revista *Bohemia*, Caracas, 20 al 26 de febrero de 1989, pp. 6-7.

34. Cfr. *El Universal*, Caracas, viernes 24 de febrero de 1989, p. 2-2. "Bajo un clima de tensión se llevó a cabo ayer la reunión de la comisión económica CTV-FEDECAMARAS que buscaba fijar el porcentaje para los trabajadores del sector privado: Fedecámaras se mantenía con un techo de 30% y la CTV con un piso de 50%, pero en realidad las conversaciones avanzaron hacia un promedio de 38%, según se conoció".

35. Cfr. *El Diario de Caracas*, sábado 25 de febrero de 1989, p. 6.

de Transporte y Comunicaciones, y convalidadas por los diversos sectores sindicales ligados al transporte <sup>36</sup>.

*La Carta de Intención*

En el Congreso las cosas no iban mejor. La oposición exigió conocer la llamada "Carta de Intención", que exige el Fondo Monetario Internacional y se dispone a firmar en Nueva York el Presidente del BCV, Pedro Tinoco; el Ministro de CORDIPLAN, Miguel Rodríguez, y la Ministro de Hacienda, Eglée Iturbe. El prestigioso abogado, Allan Brewer Carías, sostuvo que es potestad del Parlamento conocer el texto de la carta de intención <sup>37</sup>.

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa y el Colegio Nacional de Periodistas (Seccional del Distrito Federal) fueron las primeras organizaciones en criticar las medidas económicas del Gobierno, mediante un documento publicado en las páginas de Publicidad (especie de aviso pagado), con el título "El Plan de Ajustes del F.M.I. sólo Profundiza las Desigualdades Sociales" <sup>38</sup>.

C. *El Gran Terremoto Social del 28 de Febrero*

*El primer temblor, con epicentro en Guaremas*  
(Lunes 27 de febrero de 1989)

A primera hora de la mañana del lunes 27 de febrero de 1989, los ciudadanos que se dirigían a su trabajo se encontraron con un alza de precios en los pasajes del transporte colectivo (autobuses, busetas, carros libres, etc.) que les llenó de indignación. No se trataba de uno o dos bolívares más, sino aumentos dobles de las tarifas. De inmediato comenzaron las argumentaciones y contra-argumentaciones con los propietarios de los vehículos, sin que éstos entraran en razón, alegando que el aumento de la gasolina y los repuestos les obligaban a tomar esa medida.

Por otra parte se daba el hecho de que los representantes de los diversos sectores sindicales ligados al tráfico terrestre, habían convalidado las nuevas tarifas propuestas por el Presidente de la República (por un aumento máximo del 30%), en concertación con las autoridades competentes del Ministerio de Transporte y de Comunicaciones, así como del

36. Cfr. *El Universal*, Caracas, 26 de febrero de 1989, pp. 1-34 y 1-35.

37. Cfr. *El Nacional*, lunes, febrero 27 de 1989.

38. Cfr. *El Nacional*, Caracas, martes 28 de febrero de 1989, p. B-18.

Ministerio de Fomento, siendo publicadas en la prensa del domingo 26 de febrero, para entrar en vigor al día siguiente<sup>39</sup>.

Esta subida de las tarifas del transporte habría de ser el *detonante* de la explosión social que sorprendería al país, y al mundo, en menos de veinticuatro horas. La población de Guarenas, donde existe un buen número de personas que trabaja en la capital y cuyo desplazamiento resulta estratégico para llegar a su trabajo, se encontró con la sorpresa de que el pasaje había subido de 7 a 20 bolívares, más allá de lo anunciado en la prensa y de lo autorizado. Un chispazo de cólera prendió entre los primeros pasajeros, que se enzarzaron en discusiones violentas con los propietarios de los vehículos. Conforme se aglomeraba la gente, la protesta crecía, hasta que desencadenó en una estampida de violencia. Un tropel humano se lanzó enfurecido a la destrucción y al saqueo. Guarenas había de hacer historia, porque fue uno de los lugares donde se registró el primer brote de violencia<sup>40</sup>.

Desde temprano, *a través de los pasajeros que arribaron a los Terminales del Nuevo Circo*, corrieron por la ciudad rumores sobre los disturbios de Guarenas y de las poblaciones del Litoral, Catia La Mar y La Guaira, en cuyos terminales estaba ocurriendo un alzamiento similar<sup>41</sup>. Las unidades de transporte comenzaron a ser retiradas del servicio, buscando refugio en cualquier estacionamiento. Las noticias se difundieron a través de la radio y televisión: "Poblada saquea Guarenas. Asaltados supermercados y otros negocios. Quemados varios vehículos. La Guaira en la calle. Francotiradores enfrentan a la policía. Muertos y heridos".

Durante la noche, en los barrios, se oían disparos continuos de armas cortas, voces y gritos, interrumpidos por un casi continuo tableteo de ametralladoras. El noticiero de la noche mostró los disturbios de Guarenas.

#### *El "sacudón" de Caracas (martes 28 de febrero de 1989)*

Al amanecer, la situación pareció empeorar. Un rumor sordo, de poblada, se iba extendiendo por diversas partes de la ciudad. Pronto llegaron noticias, por todos los medios, de saqueos simultáneos en Catia La Mar, La Guaira, Guatire, los Valles del Tuy, Los Teques, Maracay, Va-

39. *El Universal*, Caracas, domingo 26 de febrero de 1989, pp. 1-34 y 1-35.

40. Los saqueos de Guarenas fueron reportados en *El Nacional* del martes 28 de febrero de 1989, p. D-20; los de Catia La Mar, en *El Universal*, Caracas, martes 28 de febrero de 1989, p. 2-28.

41. Cfr. *El Nacional*, Caracas, martes 28 de febrero de 1989, p. C-2: "Génesis de la protesta partió del Nuevo Circo". Y véase *El Universal*, Caracas, 28 de febrero de 1989, p. 2-28.

lencia, Puerto Cabello, Mérida, San Cristóbal, Barquisimeto, Barcelona, Puerto La Cruz, Ciudad Bolívar, Ciudad Guayana (Puerto Ordaz y San Félix), Cabimas, Maracaibo y Margarita (Porlamar y Juangriego) <sup>42</sup>. En todo el país. El periódico caraqueño *Ultimas Noticias* decía en en la primera plana: ARDE EL PAIS, Alza de pasaje prendió la mecha.

En Caracas, los saqueos no sólo ocurrieron en los barrios situados en toda la periferia sur del valle (Caricuao, La Vega, El Valle, El Cementerio, Prado de María), suroeste (Antímano, Carapa, Carapita, La Yaguara, la Morán), oeste (Casalta, El Observatorio de Catia, Gramovén, Alta-vista, Catia) y noroeste (La Puerta de Caracas y La Pastora), centro (La Charneca y la Cota 905) y del Este (los barrios de Petare), sino también en las zonas urbanas de El Paraíso, El Silencio, Nuevo Circo, La Candelaria, San Bernardino, Chacaíto, Chacao y Altamira y en las más céntricas avenidas de la ciudad: San Martín, Andrés Bello, Lecuna, Baralt, Victoria, Nueva Granada <sup>43</sup>.

Los Centros Comerciales fueron uno de los objetivos fijos: el Centro Comercial Anauco, de San Bernardino; el Supermercado CADA, la Proveduría de la OCP en la Avenida Andrés Bello, el CADA de La Florida, el CADA de Las Mercedes, UNICASA de Montalbán, etc., algunos de los cuales fueron saqueados por habitantes de la misma zona, gente de clase media (personas de nivel profesional, técnico, o empleados de condición media), como ocurrió en San Bernardino, en Montalbán, en Chacao, etc.

¿Qué hace el Gobierno?, se preguntaban grandes sectores de la Nación. Desde temprano, en la mañana, había gran efervescencia en el Palacio de Miraflores. Los ministros conversaban entre sí, caminaban de un lado para otro y se detenían para comprobar cómo las detonaciones de las armas de fuego se escuchaban cada vez más cerca. A la una de la tarde, los tiros sonaban tan próximos que crearon preocupación en el ánimo de no pocos. Hasta el Ministro de la Defensa se sorprendió de este hecho. Pronto se cursaron órdenes pertinentes. Los soldados que resguardan las entradas del Palacio se pusieron los chalecos antibalas... Dos policías vestidos de civil se apostaron en el helipuerto de Miraflores con armas largas para contestar el ataque de francotiradores... Varias "tanquetas" del Palacio Blanco fueron sacadas para bloquear las vías de acceso... <sup>44</sup>.

42. Cfr. *El Diario de Caracas*, miércoles 1 de marzo de 1989, pp. 16-17.

43. Cfr. *Ultimas Noticias*, Caracas, miércoles 1 de marzo de 1989; todo el número y *El Diario de Caracas*, miércoles 1º de marzo de 1989, pp. 16-17 (mapa).

44. Este despliegue militar en torno al Palacio de Miraflores fue reportado por *El Diario de Caracas del* miércoles 1º de marzo de 1989, p. 4.

A media tarde, en cadena de radio y televisión, el Presidente Carlos Andrés Pérez se dirigió al país, en una vibrante alocución, donde recordó a todos que, al asumir el poder, había anunciado sin tapujos las medidas de austeridad que se hacían necesarias para enfrentar la gravedad de la situación económica del país, reiteró su propósito de no torcer su rumbo porque no son ni se trata de medidas caprichosas, e hizo un llamado a la serenidad, la paz y la concertación entre todos los venezolanos, anunciando finalmente la supresión temporal de algunas garantías constitucionales y el establecimiento del toque de queda<sup>45</sup>. El tono de su discurso tenía cadencias heroicas, como si fuese consciente de que el país lo necesitaba. "Yo no quiero que me lleven en hombros a Miraflores, sino que me saquen en hombros de Miraflores", dijo al concluir.

El Ministro de la Defensa, General Del Valle Alliegro, leyó luego el Decreto de supresión de garantías y el ordenamiento del toque de queda: nadie podrá transitar después de las seis de la tarde (Art. 64 C.N.), cualquier hogar podrá ser allanado (Art. 62 C.N.), la libertad de expresión queda sujeta a control por parte del Estado (Art. 66 C.N.), la gente no podrá reunirse (Art. 71 C.N.) ni manifestar (Art. 115 C.N.), y podrán ser detenidas las personas que incump'lan con alguna de estas obligaciones, aunque no estén tipificadas como delito (Art. 60 C.N.).

#### D. *Emergencia bajo Toque de Queda*

##### *Apresurado acuerdo salarial de la CTV y Fedecámaras*

Fedecámaras y la CTV, que habían mantenido por días un contenido pulso a pulso en sus negociaciones, anunciaron con premura, esa misma tarde, que habían llegado a un acuerdo, determinando un aumento de 2.000 bolívares para todos los trabajadores del sector privado<sup>46</sup>. El Presidente los elogió, como modelo de concertación.

Este acuerdo se convirtió en normativa legal por el Decreto N° 54, del 1° de marzo de 1989. 1) Se acordó un aumento de 2.000 bolívares a todos los trabajadores a tiempo completo y un aumento proporcional según su dedicación a los trabajadores a tiempo parcial. El aumento se calcula sobre la base de su salario incluido el bono compensatorio. 2) Quienes hubieran recibido aumentos desde el 1° de octubre se les imputaría el 50% de esos aumentos a los Bs. 2.000. 3) El aumento no se lle-

45. Al día siguiente, todos los periódicos dedicaron su primera página a la suspensión de garantías. Véase, por ejemplo, el *Diario de Caracas*, miércoles 1° de marzo de 1989, p. 4.

46. Cfr. *El Diario de Caracas*, del miércoles 1° de marzo de 1989, p. 4.

vaba a cabo en razón de la persona sino al puesto de trabajo o cargo. 4) Se excluían los trabajadores de servicio doméstico, los conserjes y los trabajadores rurales<sup>47</sup>.

El Gobierno, por su parte, se apresuró a promulgar dos nuevos decretos, N° 52 y N° 53, para elevar el monto de quienes eran beneficiarios de los comedores de los trabajadores y del bono de transporte. Tendrían ahora esos derechos los trabajadores que devengan salario igual o inferior a Bs. 6.500. Sólo se perdería el derecho a los comedores al alcanzar Bs. 6.900 y el de transporte al llegar a Bs. 6.800<sup>48</sup>. También se hizo necesario un Decreto que equiparase a los trabajadores del Estado, amparados por contratos colectivos o actas convenio, con los de la empresa privada. Este fue el decreto N° 55, publicado el mismo 1° de marzo de 1989, que viene a ser una copia del decreto N° 54<sup>49</sup>.

Mientras se sucedían estos acontecimientos, sobrevolaron la capital aviones de transporte del ejército y la ciudad fue tomada por las Fuerzas Militares, el Ejército y la Guardia Nacional. La presencia de las "tanquetas" y los carros blindados frenaron el pillaje. Pero, en la noche, en varios lugares críticos de la ciudad, como el 23 de Enero, Coche y El Valle, se desató una verdadera batalla entre la tropa y los francotiradores, que disparaban apostados en las azoteas de los edificios<sup>50</sup>.

*La ciudad amanece en toque de queda* (miércoles 1° de marzo)

La ciudad amaneció silenciosa y desolada, sin transporte urbano. Algunas personas, todavía atemorizadas, caminaban sobre los escombros y la basura que cubría las principales calles y aceras. Aquí y allá se veían los esqueletos chamuscados de un carro, un autobús o una gandola. El Metro funcionó sólo parcialmente, desde las nueve de la mañana y saltando algunas estaciones. Largas colas de gente esperaban su turno en los pocos abastos y tiendas que sobrevivieron a la debacle. Camiones y camionetas, cargados con pescado y productos del campo, vendían sus existencias bajo protección militar.

En aviones Hércules C-130 y G-222, procedentes de todo el país, llegaron nueve batallones que se sumarían a los seis que ya estaban actuando para garantizar el orden en el Distrito Federal. También por vía aérea

47. Cfr. *El Universal*, Caracas, 3 de marzo de 1989, p. 2-2.

48. Cfr. *El Universal*, Caracas, 3 de marzo de 1989, p. 2-2.

49. Cfr. *El Universal*, Caracas, 3 de marzo de 1989, p. 2-2.

50. Cfr. *Revista Elite*, Año LXIII, N° 3.300, Caracas, 14 de marzo de 1989, "Tres Días que sacudieron a Venezuela". Un número dedicado a los saqueos de Caracas, que "no tienen comparación con los habidos en toda la historia venezolana".

se trajeron alimentos para reabastecer a Caracas, utilizando en uno y otro caso, la estratégica Base Aérea Generalísimo Francisco de Miranda, ubicada en La Carlota<sup>51</sup>.

El ex Presidente Rafael Caldera pronunció un patético discurso en la Cámara del Senado que fue difundido luego por radio y televisión: Barrios citó, ese mismo día, una frase de un periódico latinoamericano que había dicho "lo que está pasando en Venezuela es el beso mortal del Fondo Monetario Internacional. . ."

El día transcurrió en tensa calma. El Ministro del Interior, Alejandro Izaguirre, anunció por televisión que "la normalidad era completa en todo el país". Pero, durante la noche, continuó el tableteo de las ametralladoras.

*Rastreo de los barrios, represión y allanamientos*  
(jueves, 2-7 de marzo de 1989)

La actividad laboral de la ciudad pareció normalizarse. El Aseo Urbano eliminó gran parte de la basura y las calles lucían más limpias. Se hicieron largas y ordenadas colas para conseguir alimentos. El Presidente Carlos Andrés Pérez sobrevoló la ciudad, a bordo de un helicóptero, y volvió a hacer un llamado a la reflexión, reconociendo que los acontecimientos habían sido una lección para los venezolanos. El Ministro de la Defensa, General Italo Del Valle Alliegro, también habló a la ciudadanía sobre el penoso deber asumido por las Fuerzas Armadas en cumplimiento del mandato del Gobierno de restaurar el orden. No de reprimir, sino de restaurar el orden. El viernes 3 de marzo, reapareció el transporte colectivo y la ciudad amaneció con los congestionamientos que la caracterizan, con lo cual los caraqueños supieron que todo había vuelto a la normalidad.

Por órdenes superiores, los efectivos militares destacados en la capital iniciaron un operativo sistemático de allanamientos en los barrios de la ciudad, orientado oficialmente a la recuperación de objetos robados. En la noche se escuchaba un continuo tiroteo. La prensa comenzó a informar, sin poder precisar el número, sobre las víctimas habidas desde el inicio de los acontecimientos.

En la madrugada del día 5 de marzo, como parte del rastreo efectuado desde los días anteriores, pero sin justificación aparente, fue allanada por la Guardia Nacional la residencia de los Padres Jesuitas en el barrio La

51. Cfr. *El Universal*, Caracas, jueves 2 de marzo de 1989, p. 1-14.

Vega. Los cinco integrantes de esta comunidad fueron trasladados al Comando de la Guardia Nacional, cerca de la Plaza Madariaga de El Paraíso<sup>52</sup>. Poco después los pasaron a la jurisdicción de la D.I.M. (el más alto organismo de Seguridad Militar del Estado). Distintas personalidades se movilizaron y, de inmediato, el Presidente de la República dio orden de liberar a los detenidos, pero no fueron puestos en libertad hasta las cinco de la tarde, una vez concluido el proceso de interrogatorios. No se conocían los cargos que se hacían contra los Padres ni el trato que les estaba dando. Se sospechaba que podía tratarse de una falsa denuncia. Al día siguiente, varios periódicos se ocuparon del caso, con más o menos sensacionalismo<sup>53</sup>. Los Padres de la Comunidad de La Vega publicaron un comunicado, muy escueto, explicando la detención de que fueron objeto<sup>54</sup> y, posteriormente, en un número de la Revista *SIC*, dedicado al análisis de la explosión social vivida en el país, presentaron un informe sobre los hechos con mayor detalle<sup>55</sup>.

#### *Analistas, análisis del terremoto social*

Como ocurre en estas conmociones, días después llovieron los análisis desde todos los ángulos, enfoques y posiciones ideológicas. El detonante del descontento social acumulado fue la brusca alza de las tarifas del transporte colectivo<sup>56</sup>. Los terminales de pasajeros actuaron como canal transmisor; la televisión fue el gigantesco amplificador visual; la insólita nueva se propagó por todo el territorio nacional; en ningún lugar se quiso ser menos; el espiral de saqueos y violencia se aceleró por un simple efecto multiplicador. El terremoto, con epicentro en Guaremas, sacudió a toda la Nación y causó serias resquebrajaduras en las relaciones sociales, en la conciencia y en la sensibilidad de los venezolanos. La grieta tardaría en cerrarse. El culpable: ¿el Fondo Monetario Internacional y el paquete de medidas económicas impuesto? La solución desesperada: el

52. Padres Luis Ugalde, Javier Dupla, Jean Pierre Wyssenbach, y los estudiantes jesuitas Raúl y Wilfredo González. También quedaron detenidos los Padres Baquedano y Aguirre, que habían acudido a informarse sobre lo ocurrido.
53. *Últimas Noticias*, Caracas, 6 de marzo de 1989; *El Mundo*, Caracas, 6 de marzo de 1989, p. 1; *El Diario de Caracas*, 6 de marzo de 1989.
54. Este documento se entregó a todas las casas y fue publicado en varios periódicos locales. En *Últimas Noticias*, el martes 7 de marzo de 1989.
55. Cfr. "La Vega: Allanamiento y Detención", *SIC*, Año LII, Nº 513, Abril 1989, pp. 116-117. El número entero está dedicado a los acontecimientos iniciados el 27 de febrero.
56. El Ejecutivo había acordado que para trasladarse desde Caracas a Guaremas, y viceversa, se cancelaría Bs. 10. Y, hasta Guatire, Bs. 2 más. Pero los conductores de las buses tomaron la decisión unilateral de exigir 16 y 18 bolívares por los respectivos trayectos, sin esperar la publicación en la *Gaceta Oficial*, alegando que el alza de la gasolina les había golpeado ya. (Cfr. Fabricio Ojeda, *El Nacional*, 28-II-89, p. D-1).

control de la situación por el ejército, redadas sistemáticas para incautar el producto del saqueo, registro de casas, detenciones y muertes; dejar en claro que el pueblo no había vencido y que aquel nunca sería el camino, relegándolo de nuevo a su estado de sumisión, temor e impotencia. Se trató al pueblo como subversivo, sin reflexionar lo suficiente sobre lo que esto significaba. Las principales instituciones sociales del país quedaron desconcertadas. Nada significaron para el pueblo en aquellos momentos. Su comportamiento sorprendió a todos: partidos políticos, sindicatos, organizaciones de base, civiles y religiosas.

Una crónica interesante de los acontecimientos fue publicada por el periodista Aquiles Berdugo en el diario caraqueño *Últimas Noticias*, del 12 de marzo, con el sencillo título de "Un aporte para historiadores despistados: Cómo llegó eso que se veía venir"<sup>57</sup>.

#### D. *Reacción Democrática*

##### *Acuerdo de apoyo al sistema democrático por parte de la CTV*

El jueves 8 de marzo de 1989, la CTV emitió un Acuerdo de Apoyo al Sistema Democrático. Comienza por señalar que fueron "el resentimiento, la frustración y el desconcierto acumulados" los que se expresaron "con la furia de las masas irritadas ante la injusta distribución del producto colectivo del trabajo en el país, la grosera ostentación de riquezas habidas ilícitamente, la soberbia y la insensibilidad de los sectores privilegiados". Pasa luego a destacar la labor histórica de la CTV "en la tarea civilizada de establecer, consolidar y preservar la democracia como sistema, por ser el único que garantiza la presencia activa del pueblo en el manejo de los asuntos del Gobierno y en la administración de los bienes públicos". Finalmente, reconociendo las imperfecciones del sistema y la necesidad de contribuir a su mejora, se anuncia la determinación de los trabajadores en la defensa de este sistema<sup>58</sup>.

##### *El Decreto de Inamovilidad Laboral*

Consciente de la importancia que para una organización como la CTV significa la pérdida de liderazgo, sus dirigentes se movilizaron durante

57. Aquiles Berdugo, E., "Un aporte para historiadores despistados: Cómo llegó eso que se veía Venir", en *Últimas Noticias*, Caracas, domingo 12 de marzo de 1989, pp. 60-61.

58. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 9 de marzo de 1989, p. D-12. Se publica el texto completo.

los meses de marzo y abril, pronunciándose contra el paquete de medidas económicas. Como primeras medidas, la CTV se propuso conseguir un Decreto de Inamovilidad laboral por seis meses, hacer un llamado a un paro general<sup>59</sup> y convocar a un Congreso Extraordinario.

Durante dos semanas se debatió en el país sobre la conveniencia de garantizar, al menos temporalmente, a los trabajadores del país, la estabilidad laboral que solicitaba la CTV. En la inauguración de Expoindustria, Carlos Andrés Pérez instó a que los empresarios cooperen a resolver la aguda problemática socioeconómica del país, brindando la estabilidad laboral<sup>60</sup>.

El 14 de marzo el gobierno firmó el Decreto de Inamovilidad Laboral, para un lapso de cuatro meses (hasta el 15 de julio). Las únicas causas de despido son las contempladas en el artículo 31 de la Ley del Trabajo que deben ser cursadas ante la Inspectoría del Trabajo, quedando excluidos del decreto los trabajadores contratados por tiempo u obra determinada, al concluir el tiempo u obra respectivos, el personal de confianza y los trabajadores eventuales. . .

*Posición crítica del Buró Sindical de AD ante el  
Comité Político Nacional de AD*

El 14 de mayo, el Buró Sindical de AD presentó un importante documento en apoyo condicionado a la gestión del Presidente Carlos Andrés Pérez y a su política socioeconómica, en la reunión del Comité Político Nacional de Acción Democrática, celebrada en la Sala 1 del Parque Central. Antonio Ríos, en su discurso, lamentó que durante el gobierno de Lusinchi se hubiera hecho caso omiso a los planteamientos de la CTV, cerrándose prácticamente la comunicación entre el sector laboral y el gubernamental durante un largo tiempo.

En el Documento, se pronuncia el Buró por su entrega a "un proceso irreversible de profundización de la democracia" de tal manera que se garantice un liderazgo legítimo. Se hace autocrítica respecto a su relación con los sindicatos de base, reconociendo que hay que abrirse a un proceso interno de democratización dentro del propio movimiento obrero. El apoyo condicionado al Presidente se expresa en los siguientes términos: "Por ahora, y mientras se despeja este panorama, el Buró manifiesta su respal-

59. Cfr. *El Nacional*, Caracas, jueves 30 de marzo de 1989; p. D-9: "CTV convocará a huelga general". El Secretariado Político de la CTV aprobó por unanimidad, a finales de marzo, la propuesta de Antonio Ríos, secretario sindical de AD, de convocar a una huelga general. . .

60. Cfr. *El Universal*, Caracas, 11 de marzo de 1989, p. 2-1.

do a la gestión gubernamental del compañero Carlos Andrés Pérez, dentro de un clima de diálogo y consulta permanente. Los trabajadores no consideramos conveniente aportar más sacrificios en forma incondicional y sin que previamente se nos defina cómo los excedentes acumulados por los empresarios privados y por el Estado van a ser reinvertidos en el país. No queremos que se repita la experiencia de los últimos diez años, cuando las ganancias empresariales aumentaron en forma continua, sin llegar a materializarse en inversión productiva que permita expandir la capacidad de producción y el empleo; la discrecionalidad empresarial sobre el proceso de acumulación de capitales, sin ningún tipo de control social, profundiza los aspectos más críticos de estancamiento de la economía. Exigimos desde ya el inicio de un proceso de democracia económica". (U.; 15-III-89; 1-12. Se reproduce ampliamente el documento).

#### *Posición crítica de Dagoberto González (FTC)*

Por su parte, el dirigente sindical copeyano, Dagoberto González, refuerza algunas de las autocríticas llevadas a cabo por los sindicalistas de otras tendencias políticas, cuando declara a la periodista Ada Urribarri que los hechos desencadenados en febrero fueron producto de la falta de mediadores entre los trabajadores y los sectores carentes de organización. "Si la CTV hubiera sido realmente representativa y hubiera tenido la práctica del movimiento popular, como la tiene el movimiento sindical de otros países, y si hubiera tenido la humildad de entender que ella sola no representa a todos los trabajadores del país, las masas populares no nos hubiesen desbordado en los trágicos días pasados, sino que se hubieran utilizado métodos muy eficaces y constructivos para defender los derechos e intereses de la clase trabajadora" (N.; 15-III-89; D-22) Dagoberto cree que, ahora más que nunca, es necesaria la unidad de la clase obrera y la concertación de intereses de las cuatro centrales sindicales.

#### *La Iglesia ante la crisis*

El periodista Hugo Colmenares, en el primero de una serie de reportajes bajo el título "Los Religiosos Interpretan Nuestros Tiempos", presentó en la edición de *El Nacional* del jueves 16, una entrevista con Monseñor Miguel Delgado, Obispo Auxiliar de Caracas, donde el prelado hace algunas reflexiones sobre los días de violencia que vivió el país. Reconoció el Obispo que personalmente, había oficiado la llamada "boda del siglo", sin participar luego en la fastuosidad de la fiesta. Considera que estas son situaciones incómodas cuando existe hambre, pobreza y miseria,

dolor y desamparo. Pero, en lo que se refiere a la Iglesia como institución, Monseñor Delgado subrayó la entrega de la misma, por muchos años, al servicio de los pobres. "La Iglesia de Venezuela tiene más de 500 obras asistenciales en las ciudades y aldeas. Siempre ha estado con los pobres. Se reconoce la obra de religiosos y religiosas en los barrios. . . Cuando visito comunidades pobres, veo religiosas, sacerdotes, militantes católicos que trabajan construyendo con sus propias manos un dispensario, una escuela, unas escaleras. . . y me siendo conmovido. Me pregunto si yo sería capaz de hacer una cuarta parte de ese trabajo y sin ningún reconocimiento (N. 16-III-89; C-1).

### *XII Congreso de la CIOSL y la ORIT*

El 10 de abril se celebró en Caracas el XII Congreso de la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (fundada en 1948) y de la Organización Interamericana de Trabajadores (fundada en 1951). Mientras los representantes de los trabajadores del hemisferio norte desean un documento apaciguador sobre la deuda externa y los requerimientos del Fondo Monetario Internacional, los dirigentes sindicales latinoamericanos proponen una fuerte crítica sobre este particular <sup>61</sup>.

### *E. El II Congreso Extraordinario de la CTV*

#### *Convocatoria al II Congreso Extraordinario de la CTV*

Para demostrar su capacidad de convocatoria y la vigencia de su liderazgo a nivel obrero, la Dirección de la CTV decidió convocar a un Congreso Extraordinario, el segundo en su historia, para los días 24 y 25 de abril, con el fin de analizar la situación general del país y decidir sobre la posibilidad de ir a una huelga general. El primer anuncio de esta decisión lo hizo Antonio Ríos, Secretario Sindical de AD, tomando por sorpresa al partido. Gonzalo Barrios señaló a la opinión pública que este asunto no se había discutido en el Partido y, por tanto, no debía tomarse en serio. Se temía una situación partido-sindicato parecida a la existente en España entre el PSOE y UGT. Ríos comenzó a suavizar sus declaraciones, hablando más bien de "paro" general. Pero, Juan José Delpino, a su regreso de Estados Unidos, donde se encontraba en una reunión sobre la deuda externa, señaló con contundencia que Barrios no tenía

61. Sobre la preparación y entretelones de este Congreso, véase Jorge Cahue, "Guerra en las mafias sindicales", en *Elite*, N° 3.304, Caracas, 11 de abril de 1989, pp. 18-20.

nada que ver con lo que la CTV hiciera en materia de congresos y resoluciones<sup>62</sup>.

En los días siguientes, Delpino dejó en claro que creía y luchaba por la autonomía del movimiento obrero. "La CTV no tiene que ver con partidos, ni con gobierno, ni empresarios. Esta es la orientación de este organismo mientras yo ejerza la presidencia. . . Si a mí no me liberan de la línea partidista, a mí no me importa, porque yo tengo que hacer planteamientos que juzgo clasistas dentro de este organismo. Porque tengo que respetar las ideas de los compañeros que no son adecos en el Comité Ejecutivo de la CTV. . . Si nosotros no mantenemos una conducta autónoma e independiente, crítica, insumisa con respecto a los partidos y a los gobiernos, entonces este movimiento sindical se nos va de las manos"<sup>63</sup>. Al leer estas declaraciones, algunos se preguntaron si Delpino quería seguir en Venezuela el camino que Nicolás Redondo había emprendido en España con la UGT.

Los dirigentes de las otras corrientes representadas en la CTV estuvieron en todo momento a favor del Congreso Extraordinario y del paro general. Pero, ya cerca de la fecha de convocatoria al II Congreso Extraordinario, el Presidente Carlos Andrés Pérez comentó en su rueda de prensa quincenal que "sería un suicidio decretar una huelga general"<sup>64</sup>. No obstante, se anunciaba que presidiría la apertura del Congreso ce-tevista.

El primer Congreso Extraordinario tuvo lugar en la década de los años sesenta, signados por la lucha armada. Adecos y copeyanos lo convocaron con el fin de formalizar la expulsión de comunistas y miristas de la dirección de la CTV, por considerarlos comprometidos con la guerrilla.

El II Congreso Extraordinario de la CTV, por el contrario, fue convocado con el fin de buscar el entendimiento "con todas las fuerzas políticas y sociales del país a los efectos de defender los intereses de los trabajadores por encima de los intereses grupales coyunturales" para afrontar la crisis económica que, al gravitar sobre las clases trabajadoras, ponía en peligro la existencia misma de la democracia. La CTV hacía un llamado a la unidad. Al mismo fueron convocados los delegados que asistieron al IX Congreso de 1984, conforme lo contemplan los Estatutos<sup>65</sup>. Dirigentes de Copei, el MEP y el MAS reclamaron el carácter un tanto im-

62. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 14 de abril de 1989, p. D-6, y *El Universal*, Caracas, 19 de abril de 1989, p. 1-14.

63. *El Nacional*, Caracas, 8 de abril de 1989, p. D-3.

64. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 21 de abril de 1989, p. D-2.

65. Cfr. Declaraciones de José Beltrán Vallejo en *El Diario de Caracas* del domingo 23 de abril de 1989, p. 7.

provisado del evento y la restricción del derecho de palabra impuesto por los dirigentes de AD<sup>66</sup>.

*Instalación del II Congreso Extraordinario*

A su instalación acudió el Presidente de la República, Carlos Andrés Pérez, que tuvo que escuchar impávido las agudas críticas del Presidente de la CTV, Juan José Delpino. La población siguió los acontecimientos en la televisión, contemplando con asombro cómo miembros connotados del partido Acción Democrática se enfrentaban como Gobierno y Oposición en una dialéctica sin precedentes, que llevó al Presidente de la CTV a citar conscientemente uno de los consejos más sutiles de Maquiavelo: "no hay medio más eficaz para preservarte contra el contagio de la adulación que hacerle comprender a los sujetos que te rodean que no te ofenden cuando te dicen la verdad".

Delpino habló con claridad y con vigor. "Cuando una colectividad decide buscar en forma directa sus reivindicaciones", señaló en referencia a los acontecimientos del 27 de febrero, "es porque las instituciones que la representan o la defienden no están cumpliendo a cabalidad su función de jerarquizar sus demandas. . ." Reclamó la falta de una verdadera concertación, acusando al equipo de gobierno de limitarse a informar. Atacó a aquellos que pretenden que el peso de la crisis económica descansa sobre los hombros de los trabajadores. Se le hace constantemente a la CTV un llamado a la austeridad y el sacrificio, sin que al mismo tiempo se vea la intención "de corregir las fallas estructurales de la economía". Concluyó con un llamado al paro nacional de protesta.

Carlos Andrés Pérez, que se veía un tanto nervioso durante el alegato de Delpino, tomó la palabra para defender con el mismo calor y convicción su política económica. "Mi gobierno se encuentra ante un dilema de alternativas. El liderazgo que no asume su responsabilidad precisa en el momento preciso, termina más temprano que tarde atrapado por la inercia y la disolución. . . Por ello asumí mi compromiso de rectificar los rumbos de la sociedad venezolana". Consciente del significado de su posición socialdemócrata, subrayó su compromiso social con los pobres y con los trabajadores, de acuerdo a una vocación progresista que nada tenía que ver con la ideología neoliberal, *extraña a su formación, a sus planteamientos y a su vida.*

66. Cfr. Declaraciones de Dagoberto González en *El Diario de Caracas* del domingo 23 de abril de 1989, p. 7.

Con respecto al paro general, el Presidente comentó: "allá ustedes con su responsabilidad... el Estado garantiza todas las libertades... y mi gobierno acepta y fomenta el pluralismo tolerante y hasta el conflicto institucionalmente conducido como forma de resolver los problemas que no tienen solución consensual".

Al terminar su intervención, Carlos Andrés y Delpino se dieron un cordial abrazo y los espectadores nos quedamos con una interrogante bailando en las pupilas: ¿neo-maquiavelismo, sutileza democrática, una escena más del gran teatro del mundo, o un juego pactado?

El Congreso produjo un documento fundamental<sup>67</sup>, el Manifiesto de Soberanía<sup>68</sup>, y una decisión histórica, la convocatoria al paro general<sup>69</sup>. Pero, al mismo tiempo, produjo otras decisiones de cierta importancia como la firma de contratos colectivos por dos años, con revisión semestral de las cláusulas económicas<sup>70</sup>, y la lucha por la aprobación de cuatro leyes fundamentales: la Ley Orgánica del Trabajo, la Ley de Protección al Consumidor, la Ley de Reforma a la Ley del Seguro Social y la Ley de Política Habitacional.

67. CTV, II Congreso Extraordinario de la CTV, 24 y 25 de abril, Caracas, 1989: I. Introducción; II. La CTV frente al Programa de Ajuste Económico; III. Propuesta Alternativa; IV. El Problema de la Corrupción Administrativa; VI Anexos.

68. Cfr. *El Nacional*, domingo 23 de abril de 1989, p. D-9: "El Congreso Extraordinario, otra consecuencia del 27-F" (El Manifiesto de Soberanía).

69. Véase la cobertura de este acontecimiento por Leopoldo Linares, en *El Nacional*, Caracas, 26 de abril de 1989, p. D-6: "Paro Nacional el 18 de mayo aprobó Congreso de la CTV".

70. Cfr. Leopoldo Linares, L.c., p. D-6.

SEGUNDA PARTE  
DOCUMENTO CENTRAL DEL  
II CONGRESO  
EXTRAORDINARIO DE LA CTV  
CELEBRADO DEL  
24 AL 25 DE ABRIL DE 1989

I. INTRODUCCION

*Este II Congreso extraordinario de la CTV se reúne en un momento crucial de la historia del país y todavía bajo el sacudimiento de una de las explosiones sociales más virulenta de nuestra historia republicana.*

*Desde hace algún tiempo, en las diferentes esferas sociales, se ha venido mencionando la palabra crisis, pero aparentemente no se tenía, y quizás todavía no se tiene, una noción clara de su intensidad y profundidad.*

*Ya no se puede hablar sólo de crisis económica sino de una profunda crisis de representatividad, no podemos hablar de una crisis por la presencia de conflictos que se resuelven con las negociaciones tradicionales, sino de una fractura en la base misma de soporte de nuestras instituciones en cuanto fueron desbordadas por los acontecimientos del 27 de febrero.*

*Cuando una colectividad decide buscar en forma directa sus reivindicaciones que la representa o defiende, no están cumpliendo a cabalidad su función de agregar y jerarquizar sus demandas, máxime cuando estas exigencias no dejan de formularse dentro del marco de las ofertas de las campañas electorales.*

*Conscientes como estamos de la magnitud de la crisis y de la necesidad de tomar nuevos rumbos, hemos decidido convocar este Congreso Extraordinario de Trabajadores, para plantear la voluntad de la CTV de rectificar conductas, allí donde ameriten rectificaciones. Pero la motivación más importante de este Congreso es la necesidad de presentar una opción alternativa de política económica que, tomando en cuenta el nivel de angustia que para los trabajadores significa la concurrencia simultánea de inflación y desempleo, trace soluciones frente a problemas cruciales como*

*el control de ingresos y precios, satisfacción de las necesidades básicas de la población, etc., dentro de una clara orientación social.*

*La lógica de la política económica que pretende imponerse en Venezuela y en general en América Latina (de inspiración foránea pero que coincide perfectamente con los intereses de quienes pretenden que la crisis se cancele con los recursos que se drenen de la clase trabajadora hacia los dueños del capital), asume que es necesario combatir la inflación y los desequilibrios para luego retomar el crecimiento. Pero la experiencia en todos los países donde se ha aplicado es que la medicina es peor que la enfermedad y que a la larga resulta desastrosa para los trabajadores.*

*Las altas tasas de interés frenan el nivel de las inversiones y el alza especulativa de los precios disminuye aún más la capacidad adquisitiva de los trabajadores, provocando recesión y desempleo.*

*Un país en crisis exige cambios estructurales y esa es nuestra exigencia fundamental, y es muy probable que hacia allá apunte el modelo de ajuste que el nuevo gobierno le ha presentado al país como opción, pero entre las diferentes opciones de cambio ésta es la que cuenta con la menor base de sustentación social y la que provoca mayores conflictos y estallidos sociales como lo demuestran los acontecimientos del 27 de febrero o las crisis de México, Brasil y Argentina.*

*La definición del nuevo rumbo no es problema técnico sino fundamentalmente político y la CTV, como fuerza política de una clase, está decidida, resueltamente decidida, a torcerle el destino al neoliberalismo y a la alambrada antiobrera de la política económica oficial para buscar el crecimiento autosostenido que garantice nuestra soberanía y la mejora constante del patrimonio social de la clase trabajadora.*

*En la CTV estamos conscientes de las presiones externas para que nuestro país se inserte en la economía mundial en una nueva relación de sometimiento y subordinación. Ese es el propósito de los condicionamientos del plan Brady y de las tradicionales exigencias del Fondo Monetario Internacional. La aceptación sin modificaciones de sus exigencias o la aplicación sin rectificaciones de la Carta de Intención firmada con el Fondo Monetario Internacional lo consideraremos como una flagrante violación de nuestra soberanía económica y exigiremos el rescate de la capacidad del país para dirigir su propio proceso de desarrollo.*

*Aun dentro de la poca capacidad de acción que nos deja los tres últimos quinquenios de desaciertos en el manejo de la deuda, consideramos que Venezuela es uno de los pocos países que, dada la fuerza de su sistema democrático, puede garantizar el cumplimiento de sus compromisos, rechazar todo tipo de condicionamiento que afecte su soberanía y hasta*

*declarar una moratoria unilateral del pago de la deuda con el respaldo de todos los sectores de la vida nacional.*

*El presente documento es el inicio de un plan de acción a desarrollar en diferentes espacios de lucha, el cual se inicia con la modernización institucional, la presentación de un conjunto de leyes que tiendan a mejorar la condición del trabajador y el uso de las movilizaciones y la huelga como instrumentos de presión.*

## II. LOS TRABAJADORES FRENTE AL PROGRAMA ECONOMICO DE AJUSTE

*Desde el nacimiento de la democracia venezolana, hace 31 años, la clase trabajadora ha puesto su empeño y esfuerzo por estabilizar y fortalecer nuestro sistema político, con la firme convicción de que tan sólo es posible un sindicato libre y participativo en un régimen de libertades públicas.*

*En nombre de la democracia, el movimiento obrero organizado siempre ha dado muestra de una voluntad de cooperación y entendimiento con todos los sectores del país, aportando en cada momento difícil sus cuotas de sacrificios, postergando una y otra vez legítimas reivindicaciones y aspiraciones.*

*Son muchos los ejemplos a los que podemos recurrir que ratificarían lo anteriormente señalado. Uno de ellos es el conocido Pacto de Avenimiento Obrero-Patronal de 1958, en el cual los dos factores principales de la producción: capital y trabajo, nos comprometimos a sumar voluntades para salir airoso de la grave crisis económica y fiscal heredada de la dictadura. Lo fundamental para aquel momento, era propiciar un clima de entendimiento que garantizara un desenvolvimiento normal de las actividades productoras en la búsqueda de un "progresivo desarrollo de la economía nacional y la participación y retribución de su labor en términos de una verdadera justicia social".*

*Los trabajadores asumimos el reto y reformulamos nuestras metas: incentivamos la organización sindical, el mecanismo de lucha por excelencia fue la contratación colectiva, así como también la solución de cualquier conflicto entre patronos y obreros a través de medidas conciliatorias.*

*Superada la crisis, vimos con desilusión cómo el funcionamiento de nuestra economía sólo significó privilegios y beneficios de unos pocos en detrimento de las mayorías; minoría que multiplicó sus ganancias bajo el manto protector del Estado.*

*En 1980, en el VIII Congreso de la Central de Trabajadores de Venezuela, hicimos un llamado de alerta acerca de la nueva crisis que se vislumbraba. A partir de ese año señalamos insistentemente los progresivos errores y deficiencias que venían operando en los diferentes órdenes de la sociedad, así como también la necesidad de un cambio de rumbo.*

*Asimismo, en 1987, presentamos al país un conjunto de lineamientos estratégicos para enfrentar la crisis, en donde planteamos como prioritario, avanzar hacia una democracia social y económica a través de una transformación paulatina de la estructura de la economía venezolana. Lo que supone en el largo plazo, nuevas formas de producción, que implican nuevas formas de relacionarse los factores productivos, nuevas formas de distribución y consumo, así como nuevas formas de organización de la sociedad y del ejercicio del poder político.*

*Para aquel momento anunciábamos que, de no realizarse estos cambios, a corto plazo se desencadenarían profundos y graves desequilibrios difíciles de solventar, arrastrándonos hacia una crisis de dimensiones inimaginables y de consecuencias marcadamente negativas.*

*Una vez presente la crisis anunciada, acudimos al llamado del Gobierno a emprender nuevamente una estrategia integradora denominada Pacto Social, como una fórmula para el cambio y la superación de los graves desajustes que todavía hoy nos sacuden.*

*Uno de los mecanismos de concreción del Pacto Social fue en la conocida Comisión Nacional de Costos, Precios y Salarios (CONACOPRESA), la cual representa el más vivo ejemplo del fracaso del mencionado Pacto; así como también, es una demostración de la poca voluntad, por parte del sector empresarial, de sacrificar una mínima parte de los cuantiosos beneficios económicos que a lo largo del período democrático ha percibido, con la finalidad de avanzar en la recuperación económica. Por otro lado, dio muestra de la debilidad del Gobierno para imponer y hacer cumplir los compromisos derivados de la Ley de Costos, Precios y Salarios.*

*Al iniciarse este nuevo período constitucional de los nuevos tiempos, la dirigencia cetevista asumió con optimismo la propuesta de concertación como un nuevo intento de enfrentar la crisis colectivamente. Sin embargo, la conducta asumida por el sector empresarial, al amparo de las medidas de liberación de precios, lesionan seriamente las legítimas aspiraciones de mejoramiento social de los trabajadores.*

*El objetivo final del programa de gobierno de crear una economía donde impere el mercado, la implementación simultánea de mecanismos que afecten a la clase trabajadora, unida a la práctica especulativa y de acaparamiento por parte de empresarios inescrupulosos, crean un ambiente*

*de conflicto social y desconfianza propicios para estallidos sociales. Los acontecimientos del 27 de febrero son la expresión dramática de las advertencias que sistemáticamente habíamos venido haciendo sobre la necesidad de trazar otro rumbo a la economía venezolana y de impulsar reformas que modernicen nuestro sistema político. Las presiones de las nuevas realidades no admiten más demoras.*

*Es por ello que consideramos nuestro deber presentar un análisis crítico y concreto del programa de ajuste y ofrecer un conjunto de alternativas.*

### III. ANALISIS Y OBSERVACIONES GENERALES AL PROGRAMA ECONOMICO GUBERNAMENTAL

*Nadie puede desconocer la difícil situación económica en que el gobierno del presidente Carlos Andrés Pérez recibe el país. Mucho se ha hablado del cuadro de desequilibrios externos, fiscales, financiero-monetario y de precios y salarios existentes actualmente. De allí que la CTV acepte la necesidad de adoptar por parte del Gobierno, un programa de ajustes en procura del restablecimiento del equilibrio y la estabilidad económica. Más aún, si en Venezuela no se asume de manera inaplazable la necesidad de acometer un programa de reorientación de la economía, a vuelta de muy poco tiempo no sólo será el Gobierno sino el propio sistema político democrático el que pueda ver comprometida su suerte por la profundización de la crisis económica y sus consiguientes estragos sociales.*

*Ahora bien, una cosa es para la CTV convenir en la necesidad —e incluso en la urgencia— de un plan económico de ajuste de los desequilibrios y otra es aceptar como única alternativa que el financiamiento para superar la crisis provenga del sector laboral. No otra cosa demuestra el hecho que se propongan ajustes en el mercado cambiario, aumento de precios en el de bienes y servicios y alzas significativas de las tasas de interés en el sistema financiero frente a tímidos ajustes en el ya deteriorado salario de los trabajadores.*

*De manera que una primera y fundamental objeción que formulamos al paquete económico es que sigue la misma lógica de la última década, de restringir el consumo de los sectores mayoritarios para permitir acumular para la inversión.*

*La segunda observación es que mientras se negocia con la Banca Internacional y el Fondo Monetario Internacional, a la CTV, organización*

*fundamental de los trabajadores y del sistema democrático venezolano, se le quiere tratar como simple receptora de informaciones —incluso parciales— sobre políticas ya decididas o negociadas.*

*En tercer lugar, hasta ahora no se conocen intenciones de corregir las fallas estructurales de la economía a nivel de la economía real (Producción y Comercio). Se pretende mantener el mismo sistema de acumulación excluyente que es la causa profunda de la injusta distribución del ingreso y el mismo modelo de relación autoritaria entre propietarios y trabajadores que ya han abandonado hasta las sociedades capitalistas más ortodoxas.*

*En cuarto lugar y sobre la base de las decisiones tomadas por el Banco Central de Venezuela (BCV), se pretende imponer un esquema que apoya al capital especulativo frente a quienes asumen riesgos de inversión y producción.*

*Según este diseño, se pretende mantener las tasas de interés por encima de los niveles de la inflación, iniciándose el proceso con tasas del 35%. Como ya lo demuestran los hechos, tales tasas desestimulan la inversión en la construcción, en la agricultura y en la industria manufacturera, ya que, entre tasas de interés y gastos de depreciación en una economía inflacionaria, el aborro interno para inversión de las empresas se ve fuertemente afectado, a menos que se especule a nivel de los precios.*

*En quinto lugar, el grado de simultaneidad de las medidas o el efecto shock, si bien pueden lograr eventualmente crecimiento económico, significan un costo social demasiado elevado para la clase trabajadora como para darle su apoyo.*

*En relación a este planteamiento de shock económico, la CTV manifiesta sus reservas, ya que, según los análisis de nuestros técnicos, no parece ser estrictamente necesario ejecutar las medidas económicas por la vía del shock, que resulta altamente peligroso y riesgoso al propósito —que todos compartimos— de llevar la economía a niveles adecuados de equilibrio y estabilidad en corto plazo.*

*Esta posición es consecuente con el contenido de los numerosos documentos en los últimos años por la CTV, particularmente en 1986, al firmar el último refinanciamiento de la deuda y en 1988 al agravarse el cuadro económico. En tales documentos, hemos venido alertando, mediante fehacientes demostraciones técnicas y argumentaciones económicas irrefutables, sobre el sostenido deterioro del salario real de los trabajadores, quienes han resultado convertidos en las principales víctimas de una prolongada crisis económica de cuya creación no somos responsables.*

*Por otra parte, debemos manifestar con objetividad nuestras dudas sobre el efecto de las medidas en lograr el crecimiento de las inversiones y la producción en: a) el sector de la construcción, b) el sector manufacturero y c) el sector agrícola.*

*Veamos tres de las medidas económicas en relación a las cuales la CTV considera urgente emitir opinión, sin que ello signifique aprobación o indiferencia ante los restantes aspectos de la estrategia económica, que serán analizados posteriormente.*

a) Liberación de la tasa de interés

*Pretender que los problemas de insuficiencia de ahorro interno y de falta de liquidez se van a resolver sólo por efecto de esta medida, constituye una visión parcial y, por tanto, equívoca de la realidad. El impacto inflacionario de una subida brusca de las tasas de interés es de tal magnitud que generará efectos muy nocivos sobre la capacidad de ahorro de la población, ya casi inexistente, a la par que encarecería el crédito de forma tan violenta que ello tendrá consecuencias recesivas sobre la actividad económica. Mientras tanto, una porción del ahorro existente podría desviarse hacia fines rentistas en vez de ser canalizados en forma de inversión. De modo que, si bien el ajuste gradual de las tasas de interés es un típico instrumento antiinflacionario, un alza brusca del precio del dinero puede operar en sentido contrario, tanto por la fuerte alza de los costos financieros como por la contracción de la oferta de bienes que se deriva de una recesión generada por la inaccesibilidad del crédito. Adicionalmente, al tomar en cuenta las tasas de interés en países como Venezuela, debemos revisar el conjunto de mecanismos de ahorro compulsivo que existen en la sociedad, como el Fondo de Pensiones.*

b) Tasa de cambio libre, única y flotante

*Si bien existe el criterio, aceptado por todos, que el país debe propender prontamente a la unificación del tipo de cambio, también existen fundadas dudas sobre la conveniencia de haber unificado en un solo acto los mercados cambiarios libres y paralelos situados a 37,25 Bs./\$ y a 14,50 Bs./\$, es decir, superado por una diferencia en sus cotizaciones superior al 150%. La CTV tiene razones poderosas para dudar de la bondad de este esquema, no sólo por su inconmensurable impacto inflacionario sino la incertidumbre que se asocia a una medida de unificación cambiaria drástica en la situación actual.*

## c) Elevación y liberación de precios

*Para esta medida se argumenta la necesidad de procurar recursos fiscales para cubrir la brecha de ingresos del sector oficial y estimular la producción en el sector privado. Ahora bien, en el caso de las tarifas y precios del sector público, ¿qué mejoras en la eficiencia de la prestación de servicios ofrecen el INOS, CANTV, IMAU, CADAFE, etc., para incrementar sus tarifas? ¿Es válido económica y políticamente el argumento de que el precio interno de los hidrocarburos debe tender a igualarse a sus precios externos? ¿Ha estudiado el Ejecutivo otras alternativas para agenciar recursos como el cobro de miles de millones en crédito al sector empresarial o en impuestos no recaudados? ¿Está aprovechándose en función del Fisco y de la justicia distributiva la vía tributaria? Y, en cuanto a los bienes y servicios del sector privado, ¿está dispuesto el empresariado a rectificar la actitud arbitraria y prepotente adoptada en CONACOPRESA al negarse a discutir sus estructuras de costos? ¿Puede admitirse que en medio de una severa crisis cargada fundamentalmente sobre los trabajadores, los empresarios incrementen precios en forma tal que mantengan intactos o eleven aún más sus márgenes de ganancias, situados ya entre los más elevados del mundo? Como es el caso del sector bancario.*

## IV. PROPUESTA ALTERNATIVA CONTROL DE INGRESOS: SALARIOS Y PRECIOS

## a) Defensa sistemática del poder del salario: una necesidad inaplazable

*La CTV ha venido insistiendo sistemáticamente en la inaplazable urgencia de medidas que mejoren las ya deterioradas condiciones de vida de los trabajadores venezolanos. En tal sentido hemos formulado, con mucha seriedad, propuestas de políticas económicas de corto, mediano y largo plazo, orientadas a la reactivación y crecimiento sostenido de la economía; a hacer más justa la redistribución del ingreso y de la riqueza; a restituir los equilibrios económicos externos e internos; a estimular la demanda agregada; a recuperar el salario real; y, a frenar la inflación. El aumento de Bs. 2.000,00 que se otorgó —vía decreto— se ha diluido totalmente con los aumentos de precios exagerados y especulativos desde el momento en el cual se aprobó nuestra exigencia.*

*La CTV anunció que en esta etapa de crisis mantendrá una estrategia de luchar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de los traba-*

*jadores y, en consecuencia, exige aumentos salariales vinculados al alza de precios. Ratificamos hoy la plena vigencia de estas proposiciones y solicitamos se reduzca el lapso de vigencia de los contratos colectivos a dos años y se inicie de inmediato la discusión de las cláusulas económicas con revisión semestral.*

*Evidentemente, existen suficientes razones de tipo económico y social que justifican plenamente nuestra solicitud. Se trata de hacer justicia a quienes han recibido los mayores impactos negativos de las medidas de ajustes que se han venido ensayando en los últimos tiempos.*

*El deterioro de las condiciones de vida de los trabajadores se evidencia fundamentalmente a través de los siguientes indicadores: de la sensible caída del salario real en los últimos cinco (5) años y de la elevación del costo de vida en un 75% producto de la inflación acumulada de los dos (2) últimos años. Todo esto está conduciendo a una situación de injusticia social en donde la relación salario-inflación y salario-rentabilidad es ampliamente desfavorable al salario, empobreciéndose aceleradamente los grupos familiares muy débiles económicamente y la inocultable cada vez más dramática caída de la clase media producto principalmente de las bajas remuneraciones, lo que conforma un cuadro general y progresivo de empobrecimiento.*

*Ahora bien, dentro del análisis es importante destacar el efecto que tiene la elevación en un 40% de la tasa de interés, ya que para aquellos que poseen créditos hipotecarios, el impacto de las medidas es aún mayor, dado que no sólo recibirán el efecto del resto de los componentes sino que su situación es más dramática por cuanto la tasa de la inflación en términos específicos afecta el salario en más del 30%, lo que significa que para estos grupos de personas la inflación estará por encima del 70%.*

#### *b) Política de precios: Bienes y servicios congelados*

*Para la CTV es inaplazable el objetivo de la defensa del poder adquisitivo del trabajador; dentro de este propósito no podemos limitarnos únicamente al aumento salarial que luego se diluye frente a los aumentos de precios que, sin ningún control, determinan e imponen los sectores empresariales; por ello, consideramos que conjuntamente con estas medidas se requieren otras que contribuyan en el corto plazo a frenar la inflación y preservar el poder adquisitivo de la clase trabajadora.*

*Por tal motivo no compartimos el criterio de la liberación de precios sin que se mejoren y creen los instrumentos de controles eficientes de los*

costos y la calidad, además de la revisión periódica de la cadena de comercialización, a objeto de establecer una lucha a fondo contra la especulación y el acaparamiento.

El Estado debe estar vigilante a través de sus instrumentos legales para un control eficaz de precios y la aplicación de todo el peso de la ley a quienes se benefician del comercio especulativo; la CTV sustenta su criterio de controles de precios con base en el inadecuado funcionamiento de la ley de la oferta y la demanda, ya que nuestra economía es altamente monopolística y oligopólica. En este sentido someteremos a la consideración del Congreso Nacional las reformas a la Ley de Precios, Costos y Salarios.

### c) Democracia económica y concertación

Para la CTV la concertación tiene una interpretación que va más allá del formalismo informativo o del intercambio de ideas. La mejor concertación es la que se da dentro de un marco de democracia económica en las empresas, ya que es a partir de allí que se cuenta con el poder y la información para negociar en el ámbito más amplio de la sociedad. Para la CTV la concertación se refiere a un profundo proceso de negociaciones entre los diversos actores o grupos de la sociedad (fundamentalmente Estado-Trabajadores-Empresarios), a objeto de conciliar intereses en pro de cambios sustanciales a nivel político, económico y social, de manera que se garantice un bienestar equitativo y armonioso, en donde ningún grupo pretenda grandes cuotas de beneficios sin asumir sacrificios y responsabilidades.

Naturalmente que la concertación como la definimos, exige compromisos que requieren de una transparencia tanto informativa como operativa de las políticas o acciones a instrumentarse. Esto nos lleva a la conclusión de que no es suficiente concertar sobre los objetivos y fines de las políticas económicas y sociales a ejecutar, sino que las mismas fundamentalmente deben orientarse hacia la definición y conocimiento de los instrumentos que se contemplan para alcanzarlos.

Las proposiciones en la concertación deben ser desarrolladas hasta un punto donde quede claro cuál será el sentido de la instrumentación necesaria y cómo serán afectados los diferentes sectores sociales, además de establecer un plazo determinado para lograr las metas previstas y prever un proceso de seguimiento y evaluación permanente.

## V. EL PROBLEMA DE LA CORRUPCION ADMINISTRATIVA

*El fenómeno de la corrupción no es nuevo en la sociedad venezolana ni ninguna otra sociedad; lo que sí preocupa es la amplitud de su radio de acción y la ineficacia de los mecanismos para combatirla. Los fraudes al Estado, el tráfico de influencia, la coacción remunerada, el cobro ilícito de comisiones, la especulación, el acaparamiento, se han convertido en parte de los acontecimientos diarios en Venezuela, hasta el punto que ya casi constituyen formas socialmente aceptadas.*

*El caso Recadi no sólo alarma por sus dimensiones y los actores allí implicados sino por las pocas expectativas que existen en la población en que allí se haga verdaderamente justicia.*

*La corrupción representa una de las más graves amenazas para el sistema político venezolano porque progresivamente ha ido carcomiendo el conjunto de nuestros valores y reservas morales.*

### CONFEDERACION DE TRABAJADORES DE VENEZUELA

*Dada esta realidad, la Confederación de Trabajadores de Venezuela,*

#### CONSIDERANDO

- 1. Que la crisis económica que vive el país, caracterizada por un crecimiento de la economía inferior al crecimiento de la población, el cual se traduce en un deterioro del estándar de vida que se prolonga ya por más de una década y se ha manifestado en los últimos días con mayor intensidad creando inseguridad y angustia en la clase trabajadora, además de los ya conocidos indicadores de deterioro del salario real y desempleo.*
- 2. Que frente a los necesarios ajustes de la economía se pretende mantener la misma lógica de cargar sobre los ya escasos recursos de los trabajadores (mediante impuestos regresivos, como las devaluaciones sucesivas acompañadas de ajustes de precio que no se compagan con los aumentos salariales), el financiamiento de las inversiones necesarias para superar la crisis.*
- 3. Que en la búsqueda de soluciones a la crisis no se han considerado alternativas distintas a las ya conocidas recetas de shock del Fondo Monetario.*

4. *Que en el caso específico de Venezuela, si bien no puede considerarse al programa de ajuste económico como causante único de los sucesos de violencia que sacudieron al país los últimos días del mes de febrero, es cierto que las medidas contenidas en el programa anunciadas y aplicadas, se realizaron sin tomar en cuenta el contexto social altamente hipersensibilizado y contribuyeron a precipitar los acontecimientos.*
5. *Que después de los acontecimientos del 27 de febrero no es posible hablar de costo político y social en forma abstracta por cuanto a raíz de esos sucesos debemos tomar en cuenta que en nuestro país se quedaron las confrontaciones hasta llegar a niveles de violencia; que se mantiene un clima de tensión social de alta peligrosidad que podría desajustar el sistema democrático, el patrimonio más importante del país y de la clase trabajadora.*
6. *Que entre las causas profundas que debilitan nuestro sistema democrático debemos encontrar la permanencia de un sistema de privilegios para una minoría frente a la vida de indigencia que lleva la mayoría de la población. Que esta situación se hace moralmente inaceptable en un país donde los ingresos por concepto de explotación de un recurso que es patrimonio de todo el cuerpo social fueron en los últimos tres quinquenios millones de dólares sin contar los ingresos por concepto de endeudamiento.*
7. *Que la actual situación de escasez relativa de recursos es generada no sólo por la caída de ingresos petroleros sino por la mala política seguida por los gobiernos anteriores de negociar la deuda sin tomar en cuenta las necesidades reales de nuestra economía, hasta el punto que los compromisos de pago se han convertido en una chaqueta de fuerza a nuestro crecimiento autosostenido.*
8. *Que las proyecciones a futuro de los impactos de las actuales medidas presentan un alto riesgo de concentrar aún más el poder económico en muy pocas manos y que de restablecerse el crecimiento lo harían a un costo tan alto en lo político y social que a la larga se traduciría en deterioro del patrimonio social de los trabajadores.*

#### ACUERDA

*Primero: Retomar la conducción de su lucha política, hasta ahora postergada en la búsqueda de la consolidación del sistema democrático y*

*a la espera de que el poder del Estado y las negociaciones se tradujeran en medidas que beneficiaran a la clase trabajadora, y prepararse más bien para pasar del consenso al conflicto, mediante una acción programada, que deje margen para las negociaciones, pero en todo caso,*

- a) Se reafirma la huelga como instrumento de lucha y a tal efecto decide vincularla a la evolución de los acontecimientos y al presente programa de contención de los efectos negativos de la política económica;*
- b) Buscar el entendimiento con todas las fuerzas políticas y sociales a los efectos de defender los intereses del país y de los trabajadores por encima de intereses grupales de carácter coyuntural y en este sentido instruir al comité ejecutivo a iniciar un diálogo nacional sobre la base de este plan de acción.*

*Segundo: Exigir que las políticas económicas que se vayan a formular no sean sólo informadas a la clase trabajadora y a la CTV, sino negociadas. Para ello se requiere dentro del espíritu de la concertación: la firma de un convenio Gobierno-CTV donde se acuerde la discusión de las políticas económicas antes de su instrumentación; restablecer la Comisión de Precios, Costos y Salarios con los fondos requeridos para su funcionamiento y ampliando su representación con la pequeña y mediana empresa; sustituir la actual Superintendencia de Bancos por el Consejo de Seguimiento Bancario, con representación de los trabajadores para vigilar el destino que se dé a sus fondos; manejar la Oficina de Estadística e Informática con presencia tripartita a los efectos de convertirla en una base de información confiable para trabajadores y empresarios.*

*Tercero: Defender el derecho de los trabajadores a un patrimonio social, en armonía con las exigencias modernas y el derecho a la seguridad social que brinda un empleo bien remunerado. A tal efecto se deben establecer metas acordadas de desempleo e iniciar programas concertados que permitan el cumplimiento de esas metas a través de programas de entrenamiento remunerado, mantenimiento, seguridad de las comunidades, guarderías infantiles, etc. Para garantizar desde ya el cumplimiento de ese programa se debe crear el Fondo de Garantía de Empleo, el cual debe llevar un seguimiento computarizado de la situación del mercado de trabajo y asignar los recursos a las comunidades donde el índice supere la meta establecida*

*Cuarto: Crear los centros de entrenamiento para la producción, solicitando el apoyo de países con experiencia en este tema, descentralizando*

el INCE, ubicando los centro especialmente en las zonas marginales y dando una especie de beca-trabajo que le permita a los trabajadores prepararse para el futuro.

*Quinto:* Congelar los precios de una cesta amplia de productos (ver anexo) al menos por lo que resta de año, como medida para compensar a los consumidores de las especulaciones a que fueron sometidos y establecer un sistema de impuesto trimestral a los aumentos de precios en esos productos cuando superen una meta preestablecida.

*Sexto:* Definir una política de tasas de interés que relacione dichas tasas con la disponibilidad real de recursos para inversión y la demanda de dichos recursos y no mediante medidas de aumentos artificiales que nada tienen que ver con la situación real. A tal efecto se solicita se congelen las tasas de interés durante 1989 en un 28% y se establezcan tasas preferenciales para la agricultura, la pequeña y mediana empresa, y la banca hipotecaria. Estas tasas no deben superar el 15%.

*Séptimo:* En vista de los groseros márgenes de ganancia que le permitieron a la banca los diferenciales entre las tasas activas y pasivas durante 1988 y que proyectan ganancias duplicadas para 1989, se debe modificar la ley de bancos para fijar el diferencial entre las tasas activas y pasivas y que éstas no superen el 3%, como ocurre en otros países.

*Octavo:* En cuanto a la deuda externa, aplicar un mecanismo que exija la condonación total de la parte de la deuda contraída por el sector público y el otorgamiento de facilidades crediticias para el sector privado a los efectos de permitir que éstos compren su deuda a descuento.

*Noveno:* Manifestarle al Ejecutivo Nacional su desacuerdo en que, en los momentos actuales, se procede a la venta de los bancos en manos del Estado, aún bajo la modalidad de democratización de capital, por cuanto se trata de una coyuntura en la cual estos bancos pueden servir para monitorear el mercado financiero y utilizarse como contrapeso de brotes especulativos.

*Décimo:* Promover en el Congreso de la República el apoyo para aprobar una ley de Reforma Tributaria que se oriente a pechar la riqueza ociosa, no sólo medida en términos del capital no invertido sino en la utilización de espacios excesivos en zonas de alto costo urbanístico; fijar topes al número de generaciones que se pueden beneficiar de la herencia, estableciendo mecanismos de reducción gradual para que en todo caso no se pase de tres generaciones; revisar las penalizaciones a la evasión del

*pago del impuesto sobre la renta, a los efectos de fortalecerlas y en general ensanchar la base de tributación para proteger a los trabajadores y a los pequeños y medianos empresarios. Concretamente, proponemos que se exonere del pago de impuesto sobre la renta durante el año 1989 a aquellos trabajadores con ingresos mensuales inferiores a 25 mil bolívares.*

*Onceavo: Convertirse en fuerza activa de defensa de la democracia, no sólo poniendo a su servicio su capacidad de movilización sino exigiendo que cumpla con su cometido de satisfacer las necesidades básicas de la población, aprobando el conjunto de leyes que tiendan a poner en manos de la comunidad el poder de elegir en forma directa y de penalizar a quienes no cumplan sus promesas electorales, combatiendo la concentración del poder de decisión en pocas manos y, lo que es más importante, apoyarnos en la fuerza popular de nuestro sistema para rescatar nuestra soberanía económica como condición básica para construir la sociedad igualitaria.*

*Doceavo: La mejor defensa de este sistema democrático, que le es tan caro a la clase trabajadora, sólo podemos hacerla cambiando aquellos componentes de la política económica que sólo contribuyen al deterioro del nivel de vida de la clase media y de la clase trabajadora:*

*La CTV exige fundamentalmente un cambio en las pretensiones de resolver simultáneamente problemas coyunturales de la economía con un cambio estructural inspirado en recetas dogmáticas. Propone un tratamiento gradual versus un programa de shock, manejar las tasas de interés en función de las necesidades reales de recursos para inversión, sobre todo en una sociedad como la nuestra, donde el petróleo aporta un ahorro significativo, cuyo papel debemos sustituir en forma planificada. En este sentido y sin negar la necesidad de ir hacia un proceso de apertura de nuestra economía, solicitamos la intervención del Estado allí donde no se dé una verdadera competencia y que se rescate una forma de planificación democrática como forma de asignar los recursos escasos.*

*Treceavo: Que el BCV establezca tasas preferenciales no superiores al 15% para las actividades de producción agrícola, viviendas y manufacturas prioritarias.*

*Catorceavo: Igualmente exigimos el avance en el proceso de cogestión anunciado desde el Congreso de Porlamar. Proceso que debe iniciarse con el conjunto de empresas en manos del Estado que se van a privatizar.*

*Quinceavo: Por ahora el marco de concertación más importante lo constituye CONACOPRESA y la condición para que la concertación funcione está dada por el flujo de información que permite la definición de una política de ingresos. En este sentido, exigimos el inicio de actividades de esta institución, con los recursos adecuados y con la presencia de Fede-industrias, como condición indispensable para demostrar una voluntad real de concertar.*

*Decimosexto: Solicitar que se posponga el aumento de tarifas de los servicios públicos, hasta tanto no se mejore la calidad de los mismos. Crear un sistema de control de calidad de servicios públicos.*

*Decimoséptimo: Designación de una comisión de seguimiento (tripartita) del programa de ajuste y, en especial, de sus efectos sobre el empleo. La CTV exige el reenganche inmediato de los trabajadores destituidos sin justificación alguna.*

*Decimooctavo: Solicitar del Ejecutivo se prolongue el decreto de inmovilidad laboral hasta que se aprueben la nueva ley del trabajo y el seguro de paro forzoso.*

*Decimonoveno: Exigir del comité ejecutivo de la CTV que movilice las alianzas necesarias para lograr antes que concluya el actual período de sesiones las siguientes leyes: a) Ley Antimonopolios, b) Ley del Trabajo, c) Reforma de la Ley de Costos, Precios y Salarios y, d) la Ley Habitacional.*

*A los efectos de darle un mandato claro al comité ejecutivo de la CTV, se fijan las orientaciones políticas para cada ley, según los anexos a este documento.*

*Vigésimo: Reforma del Ministerio del Trabajo para convertirlo en el Ministerio del Desarrollo Social y proveer al Instituto del Seguro Social de los fondos requeridos para el inicio, este mismo año, del Seguro de Paro Forzoso. Igualmente solicitamos la creación del Instituto de Higiene y Seguridad Industrial.*

*Vigesimoprimeró: Descontar del reconocimiento que se haga de las cartas de crédito las deudas de los empresarios con el Seguro Social y el INCE a los efectos de garantizarles los recursos para ampliar su cobertura.*

*En cuanto al INCE consideramos que, además de las reformas operacionales e institucionales, se deben canalizar a través de las BECAS-ENTRENAMIENTO, como formas de preparar a los jóvenes frente a las*

*exigencias de las tecnologías futuras y como forma de combatir el desempleo juvenil.*

*Vigésimosegundo: Crear un mecanismo que garantice el mercadeo de los productos agrícolas, evitando la especulación y el acaparamiento. Este ente en manos del Estado debe contar con capacidad para importar cuando los precios superen determinados niveles o se produzca desabastecimiento artificial.*



# TERCERA PARTE

## EFFECTOS DEL II CONGRESO EXTRAORDINARIO DE LA CTV

### EL PARO GENERAL

#### A. DESFILE DEL PRIMERO DE MAYO

El 1º de mayo de 1989 estuvo rodeado de una campaña de rumores, por la cercanía con los sucesos del 27 de febrero. Pero nada de lo que anunciaba ocurrió en esa fecha, salvo algunos incidentes en el interior del país.

La víspera de la festividad obrera, el Presidente de la República, Carlos Andrés Pérez, dirigió un discurso a la Nación, señalando que "el Gobierno no puede distribuir lo que ya no tenemos". El futuro bienestar de los venezolanos no puede depender ya de la abundancia del Estado, porque sencillamente ésta no existe. Las medidas no provocaron la crisis; la crisis provocó las medidas. La renta petrolera nos ha permitido vivir durante años en el espejismo de una ilusión. La democracia ha empleado inmensas sumas en subsidiar todos los bienes y servicios, manteniendo un dólar bajo que permitiera importar barato . . . y hoy el Gobierno tiene que afrontar una deuda externa agobiadora. . . Si hubiéramos seguido por el mismo camino, habríamos lanzado del modo más irresponsable al país a un caos de imprevisibles consecuencias. . .<sup>1</sup>

Pero, al mismo tiempo, el Presidente quiso dejar en claro su preocupación por suavizar los efectos de la política económica promulgando una serie de Decretos socio-económicos: el bono de transporte y alimentación de los empleados públicos con sueldos inferiores a Bs. 6.500; la creación del programa de Becas alimentarias para alumnos de primaria, hasta el sexto grado, con Bs. 500 por alumno y un máximo por familia de Bs. 1.500; un programa de inversión, por el orden de los 20.000 millones de bolívares, capaz de generar 170.000 nuevos empleos. Por su parte,

---

1. Cfr. *El Universal*, 30 de abril de 1989, p. 1-12.

Marisela Padrón, Ministro del Trabajo, señaló en su mensaje oficial, que el país enfrentaba una situación de tensiones sociales dramáticas<sup>2</sup>.

Se discutió sobre la participación del Presidente en el desfile<sup>3</sup>, quien se contentó con recibir a los participantes de la marcha desde un balcón del Bloque 1 de El Silencio, junto a Juan José Delpino, el Gobernador de Caracas y otras personalidades. En breves palabras elogió el comportamiento cívico de los trabajadores y con su especial habilidad política reconoció que su política "necesitaba de los trabajadores en la calle<sup>4</sup>, ya que ello permitirá que los sectores empresariales vean la necesidad de crear un clima en el que todos nos sintamos satisfechos y protegidos por la justicia social"<sup>5</sup>.

La marcha, no obstante, no fue unitaria y mantuvo el tradicional ambiente ambivalente de fiesta y protesta. En ella intervino ostensivamente el nuevo sindicalismo de la Causa R, pero exigiendo en sus pancartas la democratización de las elecciones y estructuras del movimiento sindical. La pancarta central apuntaba hacia un nuevo aumento salarial y a la condena del paquete de medidas. Hubo un conato de sabotaje que se resolvió a puñetazo limpio<sup>6</sup>. Las otras tres centrales desfilaron por su cuenta.

Durante un almuerzo en Miraflores, Carlos Andrés Pérez expresó su satisfacción por la forma cívica como se desarrolló el desfile<sup>7</sup>.

## B. EL PARO GENERAL DEL 18 DE MAYO

Un largo debate, iniciado a raíz del anuncio de paro aprobado por los dirigentes de la CTV en su Congreso Extraordinario, precedió al desarrollo del mismo. El Buró Sindical de AD puso en tensión al CEN del partido<sup>8</sup>. Se habló, por otro lado, de un acuerdo entre Delpino y Carlos Andrés Pérez para llevarlo a cabo en forma sutilmente estratégica<sup>9</sup>. Delpi-

2. Cfr. *El Universal*, Caracas, 30 de abril de 1989, p. 1-12.

3. Cfr. Declaraciones de César Olarte en *El Nacional*, Caracas, jueves 20 de abril de 1989, p. D-7; CTV: CAP no debe asistir al desfile del 1º de mayo.

4. Cfr. *El Mundo*, Caracas, 2 de abril de 1989, p. 2.

5. Julián Carol, "Un Primero de Mayo como los demás: Nada Nuevo bajo el Sol", en *Elite*, Nº 3.308, Caracas, 9 de mayo de 1989, p. 13.

6. *El Mundo*, Caracas, 2 de abril de 1989, p. 8.

7. *El Universal*, 3 de mayo de 1989, p. 1-12.

8. "Emplazado el CEN a definirse sobre el Paro", titulares de *El Diario de Caracas*, miércoles 3 de mayo de 1989, p. 1. En la página segunda se señala: "La dirigencia de AD en posición crítica ante el paro de la CTV: el Buró Sindical emplazó al CEN" y "El Presidente se reunió ayer dos veces con el cogollo: CAP trata de frenar paro del 18".

9. Cfr. "¿El Gobierno en favor del Paro?", en *El Diario de Caracas*, miércoles 3 de mayo de 1989, p. 12.

no, en los primeros días de mayo, con ocasión de la celebración del 1º de Mayo, anunció que el paro iba para el 18 de mayo, si bien limitaría su duración a doce horas<sup>10</sup>. Miguel Rodríguez estimó que costaría al país entre ocho y diez mil millones<sup>11</sup> y el Presidente de PDVSA, Juan Chacín, lo consideró dañino para el país, confiando en que el trabajo en la industria petrolera sería normal para ese día<sup>12</sup>.

Las más altas personalidades del país se mantenían preocupados frente al paro anunciado. Carlos Andrés Pérez convocó a una reunión en el CEN, donde exhortaría al partido a estar vigi'ante. El Ministro de Relaciones Interiores, Alejandro Izaguirre, Ríos y Delpino, conversaron sobre las medidas que se deberán tomar para el 18 de mayo. Los dirigentes sindicales garantizaron al Ministro que no habría ninguna alteración del orden público y que los dirigentes de las otras centrales cooperarían en ello con la CTV<sup>13</sup>. Por su parte, Fedecámaras, en un Consejo Extraordinario celebrado el 9 de mayo, fijó su posición rechazando el paro por inconstitucional. A juicio de los empresarios "sólo pueden celebrarse huelgas o paros en el país con la finalidad de remediar conflictos entre patronos y trabajadores que no puedan resolverse por vía de negociación directa o conciliación", pero en este caso se trata de protestar por determinadas orientaciones de tipo político<sup>14</sup>.

En la Universidad Central de Venezuela se reunió el Consejo Nacional de los Trabajadores y el Pueblo, conformado para la implementación del paro del 18 de mayo, por sectores sindicales y gremiales independientes de la CTV. Según explicó el Rector de la Universidad, en la rueda de prensa convocada para la ocasión, lo conforman: CODESA, la CGT, la CUTV, la FAPUV, la Federación de Centros Universitarios, las Organizaciones Confederadas (ONTRAV), el Colegio de Egresados en Ciencias, el Colegio de Bioanalistas de Venezuela, la Asociación de Empleados Administrativos, y la APUCV<sup>15</sup>.

El Gobierno de Carlos Andrés cumplió cien días en un fuerte contraste marcado por la concertación y el conflicto, siendo la figura más destacada de la oposición el Presidente de la CTV, Juan José Delpino, del partido de gobierno, que ponía en vilo a la opinión pública con el anunciado

10. Cfr. Julián Carol, "Un Primero de Mayo como los demás: Nada Nuevo bajo el Sol", en *Elite*, Nº 3.308, Caracas, 9 de mayo de 1989, pp. 12-13.
11. *El Diario de Caracas*, 5 de mayo de 1989, p. 1.
12. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 9 de mayo de 1989, p. A-1.
13. Cfr. *El Universal*, Caracas 9 de mayo de 1989, p. 1-12.
14. Cfr. *El Universal*, Caracas 10 de mayo de 1989, p. 2-2.
15. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 13 de mayo de 1989, p. C-5.

“mayo sindical”<sup>16</sup> y la voluntad de la CTV de torcer el destino al neoliberalismo<sup>17</sup>.

El dirigente sindical Sótero Rodríguez, hizo saber a través de declaraciones de prensa que los sectores estratégicos no serían paralizados. Entre ellos mencionó los sectores del hierro, acero, aluminio y oro, que permanecerán funcionando en sus secciones de hornos, celdas, tanques de procesamiento y embarque, bajo supervisión de Fetrabolívar y Fetrametal. En el sector de la salud trabajaría sólo el personal de emergencia, de alimentación, de hospitalización infantil, de calderas, energía y otros similares. El sector del petróleo mantendría su actividad en las secciones de perforación profunda, plantas eléctricas, estaciones de bombeo para refinerías, plantas de gases, oleoductos, servicio general de gas, servicios de vigilancia, carga de buques que operan en el exterior, etc.; en número de dos mil trabajadores de los sesenta y tres mil de la industria. En el sector del INOS operaría el personal de bombas, zonificación y distribución de agua por tubo, en número de mil a mil quinientos trabajadores de los quince mil del ramo. De igual manera, en el sector teléfonos, de veintidós mil trabajarán unos cuatrocientos; en el sector eléctrico, tres mil quinientos de cuarenta mil. El transporte de alimentos no se paralizará. Del transporte aéreo sólo funcionarán las unidades de emergencia, con guardias especiales de controladores de vuelo. Se ha dicho que el Metro trabajará, lo cual no es cierto. Para cualquier información y orientación al respecto permanecerán en la Casa Sindical de El Paraíso dos mil dirigentes sindicales<sup>18</sup>.

César Olarte, Secretario General de la CTV, aseguró que el paro se dará en perfecto orden. Diez mil trabajadores, afiliados a las cuatro centrales sindicales, integrará brigadas de orden que garantizarán la normalidad<sup>19</sup>.

La Asociación Pro Venezuela, en un remitido de prensa, separándose del criterio y actitud de Fedecámaras, reconoce el derecho a la convocatoria de un paro por las fuerzas sociales del sindicalismo con el noble propósito de enfrentar una política económica con la cual está en desacuerdo la mayoría nacional... pero rechaza que el mismo se haga con amenazas y recomienda extrema prudencia en el desarrollo del mismo para evitar desafíos y enfrentamientos inútiles entre sectores de la colectividad nacional. También señala el remitido que se han exagerado los

16. Cfr. *El Diario de Caracas*, 13 de mayo de 1989, pp. 20-21.

17. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 14 de mayo de 1989, p. D-7.

18. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 14 de mayo de 1989, p. D-18.

19. Cfr. *El Diario de Caracas*, 15 de mayo de 1989, p. 12.

daños que el paro producirá. Termina haciendo un llamado al pacto social para el fortalecimiento de la democracia como la mejor vía para superar la crisis actual, mediante el poder catalítico y conector de las más importantes personalidades del país: el Presidente Pérez, los ex Presidentes de la República, el Cardenal Alí Lebrún, y otros muchos<sup>20</sup>.

Y el paro se cumplió cabalmente el 18 de mayo. Pastor Heydra, vocero oficial del Gobierno, describió el día del paro como un "jueves santo", por la soledad de las calles. Algunas "brigadas de disuasión" tuvieron que intervenir para conminar a algunos pequeños comerciantes a que respetasen el paro (los minicentros La Orquídea, de la Avenida San Martín; los panaderos de Rico Trigo, entre Castán y Palmita, etc.). Pero la resistencia mayor, que en un sentido haría historia, la encontraron estas brigadas en la Mc Donald's de El Rosal. Sus instalaciones estaban repletas de gente saboreando las hamburguesas, helados y refrescos servidos por jóvenes bien entrenados en el cumplimiento de su función. Cuando aparecieron las "brigadas diplomáticas" de la CTV, les tenían preparado un recibimiento al estilo gringo, "¡dame la M... , dame la C... , dame la D... Mc Donald's!", con el aplauso de los comensales. Luego gritaron: "¡queremos trabajar!" y otras consignas semejantes. Hacia la una y media, llegaron las "brigadas de disuasión" en automóviles y camionetas, conminándoles a cerrar. Pero los jóvenes no cedieron y se armó una trifulca. Finalmente, intervino un buen número de efectivos de las Fuerzas Armadas y de la Policía Metropolitana para restaurar el orden, utilizando gases lacrimógenos. Hubo lesionados leves y algunos detenidos<sup>21</sup>.

Delpino consideró el paro como una derrota para Fedecámaras. Sótero Rodríguez informó que se habían recibido mensajes de solidaridad de innumerables organizaciones sindicales de carácter internacional, a las cuales las centrales del país están afiliadas: la CIOSL, ORIT, AFL-CIO, la Confederación de Trabajadores de México, la UGT y Comisiones Obreras de España, CUT y CTC de Colombia, CGIL y CSIL de Italia, la FSM y la CLAT (N.; 19-V-89; D-2). Algunos intentos de saqueo fueron controlados por Fetrazulia en Maracaibo; pero en la generalidad de los Estados el paro se desarrolló con normalidad<sup>22</sup>.

El Presidente lamentó que el país hubiera "perdido un día de trabajo" y declaró que "la política económica seguirá con toda firmeza"<sup>23</sup>. A

20. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 17 de mayo de 1989, p. D-10.

21. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 19 de mayo de 1989, p. C-7.

22. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 19 de mayo de 1989, p. D-2.

Eduardo Fernández, las declaraciones del Presidente le parecieron poco afortunadas, ya que el paro fue un referéndum popular contra el paquete económico. Para Humberto Celli, Secretario General de AD, la CTV dio una demostración de civismo y vocación democrática<sup>24</sup>. Hugo Fonseca, Presidente de Fedecámaras, respondió a Delpino, señalando que a la CTV el Presidente, con sus palabras, les había dado un halón de orejas; pues en verdad no se trataba de un enfrentamiento obrero-patronal sino de la CTV y el Gobierno<sup>25</sup>. El Obispo Roberto Luckert, de Cabimas, manifestó en tono más bien amistoso que el paro fue un premio a la flojera y que la solución de la crisis viene por el trabajo, como lo probaron la conducta de Japón y Alemania en sus momentos más difíciles, después de la guerra<sup>26</sup>.

Algunos analistas respondieron en forma contundente: "El país se paró, a pesar de todos los esfuerzos hechos por lo que pretenden hablar en su nombre para que no se produjera esta manifestación de desacuerdo con las consecuencias de la medidas y de la política económica de los últimos años. El país se paró porque los dirigentes políticos, el Gobierno y la cúpula del sector privado se han hecho los sordos al clamor del pueblo y de los trabajadores. El país se paró porque ese pueblo y las organizaciones sindicales quisieron hacer oír su voz a quienes pretenden representar al país sin contar con la complejidad de intereses que conforman nuestra sociedad"<sup>27</sup>.

En 31 años de democracia, era la primera vez que la CTV convocaba a una protesta colectiva sin someterse a líneas partidistas. Fue una verdadera afirmación democrática, que sorprendió a muchos de los acostumbrados a resolver los problemas a nivel de cúpulas o cogollos, en conciliábulos de poder. La proposición de paro fue debatida a través de los medios de comunicación de masas. Gobernantes, políticos y ciudadanos tuvieron ocasión de expresar su opinión. La Central Obrera llevó a cabo una consulta con sus miembros, en Congreso Extraordinario, y procedió en consecuencia. El país no estaba acostumbrado a un ejercicio tal de la democracia.

De acuerdo al redactor laboralista de la Revista *SIC*, José I. Arrieta, el paro ha dejado en claro varias cosas: 1) que hay momentos en que el conflicto es necesario e inevitable en defensa de la justicia o como ele-

23. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 19 de mayo de 1989, p. D-2.

24. Cfr. *El Universal*, Caracas, 20 de mayo de 1989, p. 1-12.

25. Cfr. *El Diario de Caracas*, 20 de mayo de 1989, p. 12.

26. Cfr. *El Nacional*, Caracas, 20 de mayo de 1989, p. D-16.

27. Cfr. Editorial de la Revista *SIC*: "El Paro del 18 de mayo: ¿Qué hemos ganado?", *SIC*, Año LII, Nº 515, Caracas, junio 1989, p. 194.

mento dinamizador y promotor de cambios en las estructuras sociales; 2) que se han enfrentado dos concepciones, una productivista-economista a otra de desarrollo social, respecto al futuro de la sociedad venezolana; 3) que se podía realizar una protesta organizada, controlada y con objetivos claros, a pesar de la cercanía de la protesta anarquizada del 27 de febrero; 4, que podía aspirarse a la unidad<sup>28</sup>.

La concertación, insistentemente proclamada por el Gobierno como política de acción laboral, se materializó en la reunión del 28 de mayo. A ella concurrieron los tres grandes actores de las relaciones sociales de trabajo, con una fuerte carga de escepticismo y suspicacia unos de otros. No obstante, acordaron reunirse periódicamente el último domingo de cada mes. ¿Se intentaba reeditar la práctica de las reuniones mensuales del anterior gobierno de Carlos Andrés?

Desde la perspectiva de este pacto de concertación, el Gobierno entregó a la dirección de las organizaciones empresariales y obreras un documento sobre su proyecto para la recuperación económica. Las cuatro Centrales obreras iniciaron, por primera vez en muchos años, conversaciones unitarias, reclamando la ausencia de un verdadero diálogo en el desarrollo y aplicación de las medidas propuestas; mientras los empresarios señalaron algunos aspectos que, en su opinión, colidían con el paquete de medidas, la productividad y la privatización.

Las Centrales Obreras entregaron al Gobierno un documento donde se quejaban de la insistencia del Gobierno en imponer su diagnóstico sobre la realidad para mantener, al mismo tiempo, el paquete económico propuesto. Se remiten los trabajadores, en este documento, a los puntos aprobados en el II Congreso Extraordinario.

Al acercarse la fecha del plazo final de inamovilidad laboral, las centrales comenzaron a moverse para lograr una prórroga de la misma por seis meses más hasta finales del año, recurriendo para ello a la vía legal o al proceso de concertación. El Gobierno, por su parte, señaló en varias oportunidades que se opondría a la prórroga, por ser contraria a la política económica trazada para el país.

El lunes 16 de junio, se publicó en *El Universal* la Carta enviada al Fondo Monetario Internacional por el Gobierno venezolano, donde se hace referencia a las acciones políticas más recientes y se presenta tanto el marco macroeconómico para 1989-92, con sus objetivos precisos, como

28. Cfr. José I. Arrieta, "Congreso y Paro: La CTV toma el paso", en *SIC*, Año LII, N° 515; Caracas, junio, 1989, pp. 196-199.

el programa económico para 1989-1990. El documento está firmado por Pedro Tinoco (Presidente del Banco Central), Eglée Iturbe de Blanco (Ministro de Hacienda) y Miguel Rodríguez (Ministro de Cordinplan). (U.; 19-VI-80; 1-19).

# Bibliografía



BIBLIOGRAFIA SOBRE  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL,  
por GUILLERMO ALVAREZ G.

- Alvarez Guillermo (1989). *Factores que influyen en la percepción del clima organizacional en estudiantes universitarios*. Trabajo de Grado en la Maestría en Psicología. Caracas: USB.
- Allport, G. (1954). *Nature of Prejudice*. Cambridge, Mass.
- Argyris, Chris (1957a). *Personality and Organization: The Conflict Between the System and the Individual*. N.Y.: Harper & Row Publisher.
- Argyris Chris (1957b). "The individual and Organization: some problems of Mutual Adjustmen". *Administrative Science Quarterly*. Junio, 1-24.
- Argyris Chris (1964). "The incompleteness of social-psychological theory", *American Psychologist*. Diciembre, 893-908.
- Argyris Chris (1967). "Problems and New Directions for Industrial Psychology", in M.D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Asch, S. (1946). "Forming Impressions of Persons". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Junio, 258-290.
- Barker, R.G. y Wright, H.F. (1954). *The Midwest and its children: The psychological ecology of an American Town*. N.Y.: Harper y Row.
- Bartlett, F.C. (1932). *Remembering*. Cambridge: Cambridge U. Press.
- Bertalanffy, L. von. (1972). "The History and status of general systems theory" *Academy of Management Journal*. 15, 407-26.
- Bieri, J. (1953). "Change in Interpersonal Perception Following Interaction". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. XLVIII, 61-66.
- Bossom, A. y Maslow, A. (1957). "Security of Judges as a Factor in Impressions of Wartmth in Others". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LV, 147-148.
- Bruner, J.S. (1951). "Personality Dynamics and the Process of Perceiving", en R.R. Blake y G.V. Ramsey. *Perception: An Approach to Personality*. N.Y.: The Ronald Press Co.

1. Esta Bibliografía forma parte del trabajo "Percepción de la Organización", de Guillermo Alvarez, publicado en la Sección Estudios de este mismo número de la Revista. No se trata de obras citadas en el trabajo, sino de una amplia bibliografía sobre el tema; por ello nos ha parecido conveniente publicarlo en esta sección, donde ocasionalmente hemos ofrecido bibliografías sobre distintos aspectos de las Relaciones Industriales y de otras ciencias interdisciplinarias..

- Bruner, J.S. (1958). "Social Psychology and Perception", in *Readings in Social Psychology*, ed. E. Maccoby, T. Newcomb, y E. Hartley. 3rd ed., N.Y., 85-94.
- Bruner, J.S. y Perlmutter, H. (1957). "Compatriot and Foreigner. A Study of Impressions Formation in three Countries". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. LV, 253-260.
- Bruner, J.S. y Taiguiri, A. (1954). "The Perception of People", en *Handbook of Social Psychology*. Cambridge, Mass.: ed. G. Lindzey, Cap. XVII.
- Burns, J. y Starker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Bryman, A. (1976). "Structure in organizations: a Reconsideration". *Journal Occupational Psychology*, 49, 1-9.
- Cantrill, H. (1950). *The "why" of man's experience*. N.Y., McMillan.
- Cantrill, H. (1957). "Perception and Interpersonal Relations". *American Journal of Psychiatry*. CXIV, 119-126.
- Combs, A.W. y Snygg, D. (1959). *Individual Behavior*. N.Y.: Harper.
- Churman, C.W. (1968). *The Systems Approach*. Nueva York: Dell Publishing Company, Inc.
- Churman, C.W., Ackoff, R.L. y Arnoff, L.E. *Introduction to Operations research*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Dale, E. (1952). *Planning and Developing the Company Organization Structure*. Nueva York: American Management Association.
- Dearborn, D. y Simon, H. (1958). "Selective Perception: A note on the Departmental Identifications of Executives". *Sociometry*, XXI, 140-144.
- Feshback, S. y Singer, S. (1957). "The Effects of Fear Arousal upon Social Perception". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. LV, 238-288.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evaston, III: Row, Peterson.
- Gage, N. (1953). "Accuracy of Social Perception and Effectiveness in interpersonal Relationship". *Journal of Personality*. XXII, 128-141.
- Gardner, R.W.; Holzman, P.S.; Klein, G.S.; Linton, H. y Spence, D.P. (1959). "Cognitive Control: A Study of individual consistencies in cognitive behavior. *Psychology Issues*, 1-4.
- Gardner, R.W. y Schoen, R.A. (1962). "Differentiation and Abstraction in Concept formation". *Psychology Monography*. 76, 4, 520-560.
- Gardner, R.W. y Long, R.I. (1962). "Control, Defence and Centration Effect. A Study of Scanning behavior". *Brit. J. Psychology*, 53, 2, 129-140.
- Gouldner, A.W. (1958). "Cosmopolitans and Locals. Toward an analysis of Latent Social Roles". *Administrative Science Quarterly*. March, 440-486.

- Grove, A. y Kerr, W.A. (1951). "Specific Evidence on Origin of Halo Effect in Measurement of Morale". *Journal of Social Psychology*, XXXIV, 165-170.
- Haire, M. (1955). "Role Perceptions in Labor-Management Relations: An Experimental Approach". *Industrial Labor Relations Review*, 8, 204-216.
- Haire, M. y Grunes, W. (1958). "Perceptual Defenses: Processes Protecting an Original Perception of Another Personality". *Human Relations*, 3, 403-412.
- Hawley Amos (1975). *Ecología Humana*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Holzman, P.S. y Klein, G.S. (1954). "Cognitive System-principles of leveling and sharpening: Individual differences in visual time-error assimilation effects". *Journal Psychology*, 37, 105-122.
- Homans, G.C. (1950). *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace and Company, Inc.
- Johnson, D.M. (1945). "A Systematic Treatment of Judgment". *Psychological Bulletin*, XLII, 193-224.
- Johnston, H.R. (1974). "Some personality correlates of the relationships between individuals and organization". *Journal of Applied Psychology*, 59, 623-632.
- Kast, F.E. y Rosenzweig, J.L. (1973). *Contingency Views of Organization and Management*. Chicago: Science Research Associates.
- Kast, F.E. y Rosenzweig, J.L. (1983). *Administración en las Organizaciones: Un enfoque de Sistemas*. México: McGraw-Hill.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kelley, H.H. (1950). "The Warm-Cold Variable in First Impressions of Person". *Journal of Personality*, XVIII, 431-439.
- Klein, G.S. (1951). "The personal world through perception". En: R.R. Blake y G.V. Ramsey (eds.), *Perception: an approach to personality*. N.Y.: Ronald.
- Klein, G.S., Gardner, R.W. y Schlesinger, H.J. (1962). "Tolerance for unrealistic experiences: A study of the generality of cognitive control". *Brit. J. Psychology*, 53, 41-55.
- Kogan, N. y Wallach, M.A. (1964). *Risk-taking: A study in cognition and personality*. N.Y.: Holt, Rinehart and Wiston.
- Krech, D. y Crutchfield, R.S. (1948). *Theory and problems of social Psychology*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Krech, D., Crutchfield, R.S. y Ballachey, E.L. (1962). *Individual in Society*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1970). *Organization and Environment managing. Differentiation and Integration*. Homewood III: Richard D. Irwin, Inc.

- Leavitt, H. (1964). *Managerial Psychology*. 2nd Ed. The University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1938). *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*. Durham, N.C.: Duke University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory and Social Science*. N.Y.: Harper and Brothers.
- Lindgren, Henry Clay (1980). *Introducción a la Psicología Social*. México: Trillas, Biblioteca Técnica de Psicología.
- Linton, R. (1936). *The Study of Man*. N.Y.: Appleton-Century-Crofts.
- Litzman, S., House, A. y Rizzo, J. (1973). "An alternative to Organization Climate: The Measurement of Organization Practices". *Proceedings of the National Academy of Management*. Agosto.
- Litterer, J.A. (1965). *The Analysis of Organizations*. N.Y.: John Wisley and Sons, Inc.
- Luft, J. (1957). "Monetary Value and Perceptions of Persons". *Journal of Social Psychology*. XLVI, 245-251.
- Lundy, R. y colaboradores (1955). "Self Acceptability and Descriptions of Sociometric Choices". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. LI, 260-262.
- Marx, M. y Hillix, W. (1972). *Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneos*. Buenos Aires: Paidós.
- Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychologie Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y.: Harper and Brothers.
- Murray, H. (1933). "The Effect of Fear Upon Estimates of the Maliciousness of Other Personalities". *Journal of Social Psychology*. IV, 310-329.
- Murray, H. y colaboradores (1938). *Explorations in Personality*. N.Y.: Oxford University Press, Inc.
- Newcomb, T.M. (1950). *Social Psychology*. N.Y.: Driden.
- Nord, W.R. (1976). *Concepts and Controversy in Organizational Behavior*. Santa Mónica, California: Goodyear Publishing Co.
- Norman, R. (1953). "The Interrelationships Among Acceptance-Rejection, Self-Other, Insight into Self, and Realistic Perception of Others". *Journal of Social Psychology*. XXXVII, 205-235.
- Omivake, K.T. (1954). "The Relation Between Acceptance of Self and Acceptance of Others Shown by Three Personality Inventories". *Journal of Consulting Psychology*. 443-446.

- Porter, L.W. (1958). "Differential Self-Perception of Management Personnel and Lineworkers". *Journal of Applied Psychology*. XLII, 105-109.
- Presthus, R. (1958). "Toward a Theory of Organizational Behavior". *Administrative Science Quarterly*. 3, 48-72.
- Printer, R. y colaboradores (1970). *Educational Psychology*. N.Y.: Harper and Row.
- Rogers, C.R. (1951). *Psicoterapia Centrada en el Cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- Rosenbaum, M. (1959). "Social Perception and the Motivational Structure of Structure of Interpersonal Relations". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. LIX, 130-133.
- Sears, R. (1936). "Experimental Studies of Perception: Attribution of Traits". *Journal of Social Psychology*. VII, 151-163.
- Sells, S. (1960). "Attitudes". *Encyclopedia of Educational Research*. Chester W. Harris (Ed.) N.Y.: MacMillan, 5th Ed.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley, Calif. University of California Press.
- Simons, H.A. (1964). "On the Concept of Organizational Goal". *Administrative Science Quarterly*. 9, 1-22.
- Soskin, W.E. (1953). "Influence of Information on Bias in Social Perception". *Journal of Personality*. XXII, 118-127.
- Stager, R. (1956). *Psychology of Industrial Conflict*. N.Y.: Harper and Harper.
- Steers, R.M. (1975). "Task-gral attributes, achievement, and supervisory performance". *Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 392-403.
- Steers, R.M. (1976). "Factor affecting job attitudes in a goal-setting environment". *Academy of Management Journal*. 19, 6-16.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: A behavioral View*. Santa Mónica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Stern, G.G. (1970). *People in Context Measuring Person-Environment Congruence in Education and Industry*. N.Y.: Wiley.
- Strickland, H. (1958). "Surveillance and Trust". *Journal of Personality*. XXVI, 200-215.
- Symonds, P. (1925). "Notes on Ratings". *Journal of Applied Psychology*. VII, 188-195.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Tyler, L.E. (1972). *Psicología de las Diferencias Humanas*. Madrid: Ediciones Marova.

- Vernon, M.D. (1957). "Cognitive inference in perceptual activity". *Brit. Journal Psychology*. 48, 35-47.
- Wishner, J. (1960). "Reanalysis of Impressions of Personality". *Psychology Review*. LXVII, 96-112.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.
- Zalking, S. y Costello, T. (1962). "Perception: Some Recent Research and Implications for Administration". *Administrative Science Quarterly*. September, 218-235.