



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA
NEGOCIACIÓN COLECTIVA SINDICATO-
EMPRESA EN C.A. VENEZOLANA DE
PINTURAS UBICADA EN LA CARRETERA
VIEJA LOS GUAYOS FRENTE A FIRESTONE**

Barrios Mariagabriela

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
SINDICATO-EMPRESA EN C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS UBICADA
EN LA CARRETERA VIEJA LOS GUAYOS FRENTE A FIRESTONE**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciada en Relaciones Industriales

Autora: Br. Barrios, Mariagabriela
Tutora: Dra. Leticia Barrios

San Diego, noviembre 2015

DEDICATORIA

A mi abuela, pues aunque ya no esté físicamente, sin ella no hubiesen sido posibles muchas cosas en mi vida

A mi madre, por tanto amor, tanto apoyo, tanta complicidad... A mi padre, por estar siempre pendiente de darme amor y educación... A ambos, por darme la vida.

A mi esposo, por ser pilar fundamental para haber logrado esta meta.

A mis hijos, por la paciencia y la espera, por permitirme robarles parte del tiempo que les correspondía para ponerme a estudiar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida y permitirme seguir alcanzando mis sueños.

A mis padres, esposo e hijos, por todo su apoyo y comprensión.

A la Universidad José Antonio Páez, por abrirme las puertas del conocimiento y del camino al éxito profesional.

A mi tutora, Dra. Leticia Barrios, por su apoyo y disponibilidad para la realización de esta investigación.

A la señora Amelia, por toda su ayuda y paciencia.

A la empresa C.A. Venezolana de Pinturas y muy especialmente a su personal de planta, sin cuya participación este estudio difícilmente habría sido posible.

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	LISTA DE CUADROS	vii
	LISTA DE GRÁFICOS	viii
	RESUMEN INFORMATIVO	ix
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA	2
	1.1.- Planteamiento del Problema	2
	1.1.1.- Formulación del Problema	4
	1.2.- Objetivos de la Investigación	5
	1.2.1.- Objetivo General	5
	1.2.2.- Objetivos Específicos	5
	1.3.- Justificación de la Investigación	6
II	MARCO TEÓRICO	
	2.1.- Antecedentes de la Investigación	8
	2.2.- Bases Teóricas	10
	2.2.1.- Relaciones Laborales	11
	2.2.2.- Negociación Colectiva	12
	2.3.- Bases Legales	14
III	MARCO METODOLÓGICO	
	3.1.- Tipo y Diseño de investigación	15
	3.2.- Estrategias Metodológicas	16
	3.3.- Población y Muestra	18
	3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	18
	3.4.1.- Validez y Confiabilidad del Instrumento	19
	3.5.- Técnicas de Análisis de la Información	10
IV	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
	4.1.- Expresión y Análisis de Resultados para el Diagnóstico	21
V	LA PROPUESTA	
	5.1.- Estudios de Factibilidad	27
	5.1.1.- Factibilidad Técnica	27
	5.1.2.- Factibilidad Operativa	27

V	5.1.3.- Factibilidad Económica	pp. 27
	5.2.- Título de la Propuesta	28
	5.3.- Objetivos de la Propuesta	28
	5.3.1.- Objetivo General	28
	5.3.2.- Objetivos Específicos	29
	5.4.- Justificación de la Propuesta	29
	5.5.- Fundamentación de la Propuesta	31
	5.6.- Estructura de la Propuesta	32
	5.6.1 Empleo de la red Intranet de C.A. Venezolana de Pinturas a fin de establecer un canal de información entre el Departamento de Recursos Humanos y sus distintas dependencias administrativas, operativas y comerciales	33
	5.6.2 Incorporación de una publicación periódica (revista mensual) del sindicato a objeto de mantener informados a los trabajadores de C.A. Venezolana de Pinturas sobre los pormenores de su gestión	33
	5.6.3.- Ciclo de Talleres de Comunicación Asertiva que propicie la optimización de la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas	34
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones	41
	Recomendaciones	42
	REFERENCIAS	44
	ANEXOS	45
	A.- Instrumento de Recolección	46
	B.- Validación del Instrumento	50
	C.- Confiabilidad del Instrumento	53

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Cuadro Técnico Metodológico	17
2	Dimensión Revisión anual, Indicador Beneficios Contractuales	21
3	Dimensión Acuerdos, Indicador Convenimientos	23
4	Dimensión Comunicación, Indicador Estado de las Relaciones Laborales	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
1	Dimensión Revisión anual, Indicador Beneficios Contractuales	21
2	Dimensión Acuerdos, Indicador Convenimientos	23
3	Dimensión Comunicación, Indicador Estado de las Relaciones Laborales	24
4	Estructura de la Propuesta	32

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
SINDICATO-EMPRESA EN C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS UBICADA
EN LA CARRETERA VÍA LOS GUAYOS FRENTE A FIRESTONE**

Autor(a): Mariagabriela Barrios

Tutor(a): Dra. Leticia Barrios

Fecha: Noviembre 2015

RESUMEN INFORMATIVO

El objetivo del presente trabajo de investigación, consistió en proponer estrategias dirigidas a optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone. Con dicha finalidad, se realizó un estudio de campo descriptivo en modalidad proyecto factible con diseño no experimental transversal, desarrollado en tres fases; para la Fase I Diagnóstico, se seleccionó una muestra probabilística de 40 trabajadores del área de planta, a quienes se aplicó un cuestionario de 10 preguntas cerradas dicotómicas previamente sometido a pruebas de validez mediante panel de expertos y de confiabilidad a través de una prueba piloto (coeficiente KR20), cuyos resultados mostraron la existencia de dilaciones en la revisión y ajuste anual de cláusulas socioeconómicas, obstáculos y desinformación, todo ello vinculado a flujo comunicativo inadecuado. En la Fase 2, se confirmó la factibilidad técnica, operativa y económica del plan estratégico, mientras en la Fase 3, con base en el diagnóstico y estudio de factibilidad, se diseñó la propuesta, consistente en un plan estratégico dirigido a optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas basado en la utilización de la red Intranet para mejorar la interrelación empresa-empleados, una revista mensual de la organización sindical a fin de facilitar el contacto sindicato empleados y un ciclo de talleres dirigido a los representantes de la empresa y de la organización sindical, con el propósito de coadyuvar a solventar los atrasos actuales y en el futuro, las negociaciones requeridas para la elaboración del nuevo contrato colectivo. Se concluye, que aunque la convención colectiva es acordada y firmada por la empresa y la organización sindical, se construye con la base y para hacerlo exitosamente se requiere asertividad, compromiso y voluntad de diálogo en la comunicación.

Palabras clave: Plan estratégico; Negociación Colectiva; Relaciones Laborales; Comunicación

INTRODUCCIÓN

Para desarrollar relaciones laborales centradas en la cooperación, es fundamental un proceso de comunicación que facilite la interacción entre los actores, tanto en lo individual como en lo colectivo y evolucione hacia el diálogo, desde el ganar-perder hacia el ganar-ganar, lo cual redundará en relaciones sostenibles entre sindicato y empresa, especialmente en lo relativo a acuerdos pactados en la negociación colectiva, a fin de beneficiar a los trabajadores y, por tanto, a la organización. Sobre tal premisa se fundamenta el presente trabajo de investigación, que al haber sido culminado se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I El Problema, el cual comprende la problemática detectada respecto a las relaciones laborales y comunicación sindicato-empresa para la negociación colectiva, formulación del problema y objetivos de la investigación, seguido de la justificación y delimitación del estudio

Seguidamente, se ubica el Capítulo II Marco Teórico, donde se despliega todo lo concerniente a fundamentos conceptuales del tema abordado: antecedentes investigativos, bases teóricas y definición de términos básicos.

A continuación se encuentra el Capítulo III Marco Metodológico, donde se describe el tipo y diseño de investigación, estrategias metodológicas y fases del estudio.

Luego, se desarrolla el Capítulo IV Presentación y Análisis de Resultados, que como su denominación sugiere, contiene la expresión de los hallazgos obtenidos en la fase práctica del estudio.

Inmediatamente se ubica el Capítulo V La Propuesta, contentivo de los estudios de factibilidad, título, objetivos, justificación, fundamentación y estructura de la propuesta diseñada para dar solución al problema diagnosticado en la empresa caso de estudio

Después, se encuentran las pertinentes Conclusiones y Recomendaciones, prosiguiendo con la lista de Referencias consultadas y culminando con los Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia contemporánea, la lucha y defensa de los derechos de la clase trabajadora ha constituido uno de los fenómenos sociales más importantes y de mayor trascendencia, como la génesis del movimiento sindical; en efecto, interpretando a Iturraspe (2007), el movimiento sindical surge con el fin organizar colectivamente a los trabajadores en dirección a la defensa de sus intereses y mejores condiciones laborales frente a empleadores, organizaciones empresariales y gobiernos: “Sindicato y gremio son palabras habituales para designar las organizaciones de los trabajadores que tienen como fin representar colectivamente los intereses de la clase obrera” (p. 21).

En consecuencia las relaciones laborales, entendidas como las establecidas entre sindicato y empresa, son las que permiten garantizar la estabilidad y bienestar de los trabajadores y su adecuado desempeño, así como el rendimiento y productividad de la organización, cuyo marco lo constituyen las leyes del trabajo y la contratación colectiva.

Ciertamente, de acuerdo a lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (1981), la convención colectiva es una especie de contrato que tiene la finalidad de fijar las condiciones de trabajo y empleo, regular las relaciones entre empleadores, trabajadores y las organizaciones que representan a estos últimos, es decir, sindicatos, federaciones y/o confederaciones; ciertamente, a través del contrato colectivo se regulan en una o más empresas e incluso a nivel sectorial, todos los aspectos de la relación de trabajo (condiciones, salario, jornada, descanso, representación sindical) y una serie de beneficios contractuales destinados a elevar la

calidad de vida del trabajador. Se trata pues, de una negociación entre las partes cuya inobservancia o violación por parte de alguna de ellas da lugar al conflicto y, por tanto, a la aplicación de medidas destinadas a forzar su cumplimiento.

De hecho, atendiendo a las últimas estadísticas recopiladas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014), para el año 2008 se suscitó un total de 411 paros patronales y huelgas en los diversos sectores económicos de la región latinoamericana, a expensas del incumplimiento de los acuerdos pactados a través de la convención colectiva y los obstáculos interpuestos para comenzar nuevas negociaciones.

Circunstancias similares se aprecian en Venezuela, considerando los datos emanados del Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (2015): en enero del año en curso, 26% de los conflictos documentados estuvieron vinculados a la defensa de los derechos laborales: “Cada vez son más las protestas que protagonizan trabajadores del sector privado, por reivindicaciones laborales o por causas asociadas a la escasez de materia prima que incide directamente en el funcionamiento de sus centros de trabajo” (p. 4).

De las evidencias previamente descritas, se extraen dos lecturas: por un lado, la crisis económica, que sin duda juega un rol relevante en las negociaciones colectivas y por otro, la falta de disposición para entablar y mantener diálogos constructivos que permitan llegar a acuerdos que satisfagan a todas las partes sin necesidad de llegar a medidas extremas. Corroborando tal interpretación, la OIT (2013), expresa:

Por lo general, los procedimientos para resolver conflictos laborales se establecen en la legislación y comprenden procedimientos que las partes han aceptado voluntariamente: la conciliación y mediación, el arbitraje y la decisión de un tribunal; sin embargo, en diversas jurisdicciones se encuentra implícito un enfoque voluntario que reconoce a las partes cierta libertad para elegir los mecanismos específicos que se utilizarán para abordar el conflicto, siendo frecuente la práctica de recurrir a procedimientos alternativos de resolución que reducen su cariz jurídico, mediante la buena voluntad, la comunicación y el consenso.

Así pues, teniendo en cuenta que los conflictos en materia laboral suelen surgir cuando se ha fracasado en las negociaciones conducentes a la conclusión de un convenio colectivo o al cumplimiento de los acuerdos pactados durante su vigencia, se muestran indispensables las buenas relaciones sindicato-empresa pues no sólo conllevan la satisfacción del trabajador, sino la paz laboral necesaria por un período determinado que permita a la organización tomar decisiones y planificar acciones dirigidas a garantizar procesos que deriven en productividad y rentabilidad, lo que sin lugar a duda también favorece al recurso humano pues genera estabilidad.

En este orden de ideas, se representa la problemática detectada en la empresa Venezolana de Pinturas; es el caso, que durante las negociaciones realizadas para pactar la convención colectiva vigente, se pautó la revisión anual para ajuste durante el primer trimestre de cada año, según índices inflacionarios, de las cláusulas relativas a aumento salarial, póliza HCM, cesta ticket y cupo para compra de pintura.

Sin embargo, ya avanzado el primer semestre del año 2015, las conversaciones que en tal sentido mantiene el sindicato firmante con los representantes de la empresa no habían sido fructíferas y parecían estar estancadas y por tanto, se mantenían en suspenso tales ajustes, lo que de acuerdo a testimonios informales de algunos trabajadores había generado un ambiente de notable inconformidad y descontento, traducido en reclamos constantes dirigidos tanto a la dirigencia sindical como al personal del área de relaciones Industriales.

De allí que, previéndose inminente el peligro para la paz laboral, sobre todo si se considera que existe como precedente la huelga realizada durante el año 2006 como resultado de la paralización de las negociaciones del convenio colectivo, se consideró necesario buscar alternativas de solución.

1.2.- Formulación del Problema

De acuerdo a lo planteado, surgió el interés en realizar el presente trabajo de investigación, cuyos objetivos se desprenden de la formulación de las siguientes

interrogantes: ¿Cuáles serán las estrategias apropiadas para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas? ¿Cuál es la factibilidad de implementar estrategias de negociación colectiva en la empresa C.A. Venezolana de Pinturas?

1.3.- Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la problemática en torno a la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone.

2.- Estudiar la factibilidad de implementar estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone.

3.- Diseñar estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone.

1.4. Justificación de la Investigación

El sistema de negociación colectiva, constituye sin duda uno de los procedimientos más comunes en el campo de las Relaciones Industriales; su realización por parte del empleador y de la organización sindical que representa a los trabajadores permite la discusión y acuerdos de los términos y condiciones que han de prevalecer en la empresa durante un tiempo determinado y por ello, cualquier conflicto que se suscite en dicho proceso perjudica no sólo a los trabajadores sino a las empresas, premisa que fundamenta la importancia del presente estudio y su importancia desde diversas perspectivas.

En lo social, la investigación es relevante si se tiene en cuenta que los conflictos consecuentes a las anomalías en las relaciones laborales sindicato-empresa y la falta de consenso en materia de acuerdos colectivos tiene repercusiones que trascienden el entorno inmediato de las partes y se traslada a la sociedad: en consecuencia, al implementarse las estrategias a proponer se beneficiarán todos los afectados y por reflejo, la población carabobeña pues el crecimiento organizacional permite la creación de nuevos puestos de empleo directo e indirecto, lo cual contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad.

Asimismo, serán beneficiarios la organización caso estudio y por supuesto sus trabajadores, pues al optimizarse los términos en los que se acuerda la negociación colectiva sindicato-empresa se podrá mantener la paz laboral, lograr las metas planificadas y brindar satisfacción al recurso humano, el cual se sentirá motivado para prestar un buen desempeño y ser altamente productivo.

De igual forma, se trata de un aporte inédito y original para la Escuela de Relaciones Industrial de la Universidad José Antonio Páez por ser el primero en abordar el tema de las relaciones laborales empresa-sindicato y, en consecuencia, contribuye a la producción intelectual de la línea de investigación Huelgas y conflictos en el área investigativa Conflictos laborales.

Para cerrar, se ubica el valor teórico y metodológico del estudio, pues podrá servir como fuente de consulta, referencia y punto de partida para quienes en el futuro se interesen por realizar investigaciones en el marco de las relaciones laborales sindicato-empresa en organizaciones privadas de otros sectores de la economía.

1.5. Delimitación y Alcances de la Investigación

La investigación fue realizada durante el último trimestre del año 2015 en la empresa C.A. Venezolana de Pinturas, ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, por ser el escenario en donde se apreció la problemática de estudio. Asimismo, en lo temático se circunscribió a los ámbitos relaciones laborales, negociación y convención colectiva, conflictos laborales.

En relación a sus alcances, serán organizacionales y laborales para el ámbito interno de la empresa caso de estudio puesto que la estrategias propuestas fueron diseñadas en razón de las fallas y debilidades diagnosticadas en cuanto a las relaciones empresa-sindicato y la convención colectiva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

De acuerdo a las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007), esta sección “...se refiere a “¿qué se ha escrito o investigado sobre el particular?”, o lo que es lo mismo, se trata de la revisión de investigaciones previas relacionadas de manera directa o indirecta con la investigación planteada” (p. 12). Seguidamente, se comentan algunos estudios relevantes por su relación o aportes teórico-metodológicos a la presente investigación.

A nivel local, se ubican Graterol, Bazán y Padrón (2015), quienes optando a la Licenciatura en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo realizaron un estudio de campo descriptivo titulado “Evaluación de la gestión sindical desde la perspectiva de los trabajadores caso de estudio empresa del sector transporte de químicos ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo”, cuyo objetivo fue evaluar la gestión sindical desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa transportista caso de estudio; para ello, se aplicó un cuestionario a una muestra censal de 32 trabajadores, cuyos resultados mostraron fallas tanto en las funciones como en el desempeño sindical e insatisfacción de los trabajadores respecto a las cláusulas económico-sociales pactada entre empresa-sindicato, por lo cual se concluye que la gestión sindical es deficiente pues se parcializa en favor de la empresa y del lucro gremial por encima de los derechos y beneficios contractuales de los trabajadores.

La investigación previamente citada fue relevante para la que aquí se desarrolla, al evidenciar la necesidad de evaluar la gestión sindical y sus esfuerzos en la defensa de los derechos y beneficios consagrados al trabajador mediante la convención

colectiva, que es la esencia misma del desempeño de los representantes gremiales ante la empresa.

En Argentina, Gaiba (2010), presentó a la Universidad de Palermo para optar al título de Licenciada en Relaciones Públicas un estudio documental de modalidad proyecto factible titulado “Comunicaciones efectivas con sindicatos: El aporte de las Relaciones Públicas”, con el objetivo de integrar al público interno de la PyME Medi-Pak S.A. mediante un programa de Relaciones Públicas para generar relaciones propicias con el Sindicato, para lo cual efectuó una revisión bibliográfica de los hechos relacionados directamente con conflictos sindicales y la realidad país en cuanto a los conflictos de poder y negociación en las PyMES, así como sobre el valor de las Relaciones Públicas como herramientas comunicacionales que contribuyen a crear o fortalecer vínculos entre el área de Recursos Humanos de las empresas y sus diferentes públicos, como son los trabajadores y sus representantes sindicales.

De tal forma, se diseña la propuesta y se concluye que los desacuerdos entre empresas y sindicatos pueden generar graves conflictos entre empleados y empleadores perjudicando a ambas partes, y por ello, los encargados de las negociaciones por parte de la empresa deben implementar estrategias comunicativas de Relaciones Públicas orientadas a fortalecer vínculos, generar relaciones propicias, llegar prontamente a acuerdos con el sindicato que favorezcan a todas las partes, logrando así optimización de servicio-trabajo y transmitiendo la situación hacia el público externo.

El aporte del estudio antes comentado es evidente pues, como en el presente estudio, se diagnosticaron falencias en el proceso de comunicación sindicato empresa que además de lesionar algunos derechos adquiridos a través de la convención colectiva, inciden negativamente en las relaciones laborales.

Para cerrar esta sección y a nivel nacional, se encuentran Rojas y Montes (2010), quienes postularon ante la Universidad de Oriente Núcleo Cumaná para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos su trabajo “Las relaciones laborales desde una perspectiva de la Gerencia de Recursos Humanos. Caso:

Manufacturas Enveta, C.A. Cumaná Estado Sucre”, teniendo como objetivo analizar las relaciones laborales entre la gerencia y los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., desde la perspectiva de la gerencia de recursos humanos. Con tal fin, realizaron un estudio de campo descriptivo para el que seleccionaron una muestra probabilística de 160 empleados, estratificada como trabajadores (A: 145) y supervisores (B: 15); a la totalidad se aplicó un cuestionario autoadministrado y al estrato B, también una entrevista.

Así, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante ambos instrumentos, en términos generales las relaciones laborales tienden a ser favorables, aunque se enfatiza un aspecto negativo: el relativo cumplimiento de los compromisos contractuales y la paralización de las conversaciones para renovación de la Convención Colectiva, lo cual es atribuido a problemas de comunicación empresa-sindicato. Se concluye, que el principal problema en las relaciones laborales en la empresa caso estudio se circunscriben a la negociación de la Convención Colectiva, por lo que se recomienda resolver las diferencias mediante buena voluntad y diálogo constructivo, que permita eliminar las barreras de comunicación que impiden llegar a acuerdos favorables a todas las partes.

La principal aportación del estudio antes descrito, radica en haber mostrado la necesidad de un necesario cambio de cultura de negociación de los actores laborales, creando mediante la comunicación asertiva un clima que favorezca los procesos de concertación.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas, de acuerdo a los señalamientos de Sierra (2009), comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado; en el presente estudio, se desarrollan en base a los aspectos involucrados en la variable de estudio: relaciones laborales y negociación colectiva.

2.2.1. Relaciones Laborales

El concepto de relaciones laborales, ha sido definido de diferentes formas; por ejemplo, Chiavenato (2009) señala que son “Las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados” (p. 511), sin embargo, tal definición resulta muy restrictiva, pues sugeriría que en las organizaciones cuyos trabajadores no tienen sindicato no existirían relaciones laborales; de allí que más completa resulta la visión de Frías, (2010), quien las define como “Conjunto de relaciones que se dan, en el mundo del trabajo, entre los sujetos individuales y colectivos que están vinculados entre sí por el trabajo dependiente” (p. 27), es decir, las interrelaciones que se dan entre los miembros de una organización para conjugar el trabajo individual y lograr objetivos, con o sin la presencia de representación sindical.

No obstante, actualmente en la mayoría de las empresas los trabajadores eligen y son representados por una organización sindical y, por tanto, se crean mecanismos de acción que permiten lograr relaciones adecuadas entre las partes; de hecho Chiavenato, (2009: 511) señala que las relaciones laborales se basan “En la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades –por lo menos en teoría- de los empleados” (p. 513).

De lo anteriormente expuesto, se desprende que en toda empresa se deben establecer lineamientos que conlleven a mantener armoniosas relaciones laborales, con el objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, evitar conflictos, mantener la paz laboral y garantizar un mejor desempeño organizacional; en tal sentido, desde el punto de vista colectivo las relaciones laborales comprenden un proceso para ser establecidas legalmente dentro de la organización, lo cual se fundamenta, según Sherman y Bohlander (2008), en cuatro etapas: “1) trabajadores que desean una representación colectiva, (2) proceso de organización sindical, (3) negociaciones colectivas, y (4) administración de contrato” (p. 89).

En consecuencia, las relaciones laborales tienen entre sus principales fines garantizar el cumplimiento de la convención colectiva, sobre todo en aspectos esenciales para la calidad de vida laboral del trabajador como el salario, los beneficios socioeconómicos y las condiciones de trabajo; de igual manera, trata de evitar los conflictos que puedan surgir entre los trabajadores y la empresa, que normalmente acarrearán pérdidas e inconvenientes para ambas partes.

2.2.2. Negociación Colectiva

El mecanismo de la negociación colectiva es un proceso que involucra a todos los trabajadores, debidamente articulados y dirigidos por sus representantes, constituyendo un mecanismo de legitimación de los dirigentes y de fortalecimiento de la propia organización. Siguiendo el discurso de expertos en la materia como Alegría (2007), Werther y Davis (2008), Díaz (2009), entre otros, se desarrollan conceptos de vital importancia para la cabal comprensión de la relevancia de dicho mecanismo.

Por un lado, se advierte que la negociación colectiva es una manifestación particular del diálogo social y presenta ventajas para trabajadores y empleadores; en el caso de los primeros, asegura beneficios socioeconómicos adecuados y además, permite influir decisiones de carácter personal y conseguir una distribución equitativa de los beneficios; para los empleadores, contribuye a mantener la paz social y favorece la estabilidad de las relaciones laborales, que suelen verse perturbadas por tensiones no resueltas.

Asimismo, como punto central de la acción sindical, la negociación colectiva permite defender eficazmente los intereses de los trabajadores y regular sus condiciones de trabajo, es decir, la defensa colectiva de sus derechos, mejorar y ampliar los reconocidos en las leyes laborales, potenciar la democracia en el seno de las empresas, incentivar la optimización de las relaciones laborales y contrarrestar el poder organizativo del empresario.

No obstante, la negociación colectiva no se limita exclusivamente al tiempo que dura la firma de un convenio o a los momentos del proceso de negociación: es un proceso que comprende el antes, durante y después de la firma e incluye la administración de los acuerdos del Convenio Colectivo; ciertamente, tras la firma de este último, es necesario darlo a conocer a todos los trabajadores, pero también lo es vigilar su aplicación mediante un estrecho control y seguimiento o para pactar nuevos términos en el caso de aquellos acuerdos que tácitamente se ha convenido someter a revisión, como sería el caso de la empresa caso de estudio, C.A. Venezolana de Pinturas.

Ahora bien, reiteradamente se ha venido mencionando el término comunicación como elemento indisoluble a la negociación colectiva y, efectivamente, es así pues del diálogo que se establezca entre las partes dependen los acuerdos que se puedan pactar. En tal sentido Tomada y Rigat (2012), consideran que “La negociación es un camino de diálogo para resolver toda oposición de intereses no antagónicos” (p. 28); de la cita, se desprende la existencia de intereses comunes que imponen límites al disenso, así como la adecuada administración del conflicto.

Ciertamente, a través de la comunicación asertiva es posible crear una dinámica de negociación efectiva para producir una resolución de la confrontación, esto es, generar decisiones consensuadas, siempre en la defensa de los intereses del trabajador y considerando, además, la paz laboral que beneficia al empleador. Entonces, desde un enfoque amplio, se trataría de un conjunto de procedimientos o estrategias que permitan generar racionalidad en las partes negociadoras, a fin de restablecer y reestructurar consenso mediante el diálogo constructivo.

De acuerdo a los autores citados, tradicionalmente las negociaciones empresa-sindicato poseen visiones opuestas difíciles de conciliar, pero que no obstante pueden llegar a feliz término si ambas partes asumen una actitud propositiva y abierta al diálogo, mediante una buena comunicación; por tanto, conocerse, escucharse, saber las mutuas preocupaciones que tiene la contraparte, permite establecer bases fuertes sobre las cuales construir una buena convivencia y, por supuesto, encontrar puntos de

consenso para dirimir y encontrar salida a los puntos álgidos de la negociación colectiva, conceptos todos éstos que resultan de vital interés desde la perspectiva del presente estudio.

2.3. Bases Legales

El fundamento legal que sustenta la investigación, está encabezado por los preceptos contenidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), pues establece los diversos derechos laborales de la ciudadanía; asimismo, haciendo eco a la filosofía y principios constitucionales, se encuentra la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), en cuyo contenido se define su objeto: proteger al trabajo como hecho social, garantizar los derechos de los trabajadores y proteger el interés supremo del trabajo, conteniendo también disposiciones fundamentales acerca la actividad sindical.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, es el apartado del trabajo que da el giro a la investigación, es decir, donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo y las características del mismo en cuanto a método, a los fines de cumplir con los objetivos de estudio.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación, se enmarca en la modalidad de proyecto factible, definido por el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008), como "...la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (p. 16), ya que su propósito consistió en proponer estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas.

Dicho proyecto factible, estuvo apoyado en una investigación de campo, descrita por UPEL (2008), como aquel en el que "Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad." (p. 14), esto porque fue la propia investigadora quien recolectó directamente del escenario problema, es decir, C.A. Venezolana de Pinturas, la información necesaria para comprobar los supuestos en los que se fundamentó el estudio.

Asimismo, tuvo diseño descriptivo, que como indica Ramírez (2004), es el que se dirige a determinar cómo es o cómo está la situación de las variables que deberán estudiarse, es decir, "...la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno y en quiénes, dónde y cuándo se está presentando." (p. 55), pues para

elaborar el diagnóstico de la problemática se describieron en detalle sus componentes en cuanto a negociación de cláusulas socioeconómicas pendientes de revisión y la comunicación sindicato-empresa e incluso de éstos con los trabajadores.

Adicionalmente el diseño de investigación, de acuerdo a la definición proporcionada por Arias (2004), fue no experimental, en donde “Se observan y analizan los acontecimientos sin intervenir en los mismos.” (p. 69), pues la investigadora no ejerció ninguna manipulación sobre las variables de estudio.

3.2. Estrategias Metodológicas

El proceso investigativo, fue realizado en ciertas etapas o fases, según se describe:

Fase I, Diagnóstico; involucró la aplicación de instrumentos de recolección de información, cuyos resultados permitieron demostrar la necesidad de elaborar la propuesta.

Fase II, Factibilidad; para cumplir con este requisito, se efectuaron estudios técnico, operativo y económico, mediante los cuales se verificó la viabilidad del proyecto a través de la identificación de los distintos recursos necesarios.

Fase III, Diseño: Con base en el diagnóstico y el estudio de factibilidad, se planificó y diseñó la propuesta, que consiste en un plan estratégico de comunicación para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas.

Ahora bien, a fin de organizar los procedimientos a realizar, se hizo necesario operacionalizar la variable de estudio, lo cual se efectúa mediante el siguiente cuadro técnico metodológico:

Cuadro 1. Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Proponer estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub-indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumento	Fuente
Negociación Colectiva	Revisión anual	Beneficios contractuales	Aumento salarial	1	Encuesta Cuestionario dicotómico	Trabajadores del área de planta de C.A. Venezolana de Pinturas
			Póliza HCM	2		
			Cesta ticket	3		
			Comedor	4		
			Bono pintura	5		
	Acuerdos	Convenimientos	Atraso	6		
			Obstáculos	7		
	Comunicación	Estado de las relaciones laborales	Relación empresa- sindicato	8		
			Información al trabajador	9-10		

Fuente: Barrios (2015)

3.3. Población y Muestra

Para Ramírez (2004), la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a operar conclusiones, definiéndola como “El conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertenecientes a una investigación.” (p. 84). En esta investigación la población estuvo conformada por la empresa C.A. Venezolana de Pinturas, ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone de Valencia, Estado Carabobo, específicamente en su área de planta al ser los más afectados por la situación en que se encuentra la negociación colectiva de acuerdo a los testimonios proporcionados al iniciar el estudio, donde labora un total de 133 trabajadores.

Siguiendo al autor nombrado en el párrafo anterior, la muestra fue de tipo probabilístico, en la cual “...todos los sujetos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados” (p. 86); en cuanto al criterio de selección, se empleó el recomendado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), para quienes en estudios sociales, el 30% garantiza representatividad de una población; en consecuencia, la muestra estuvo conformada por 40 trabajadores de planta.

3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Tal como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), como técnicas e instrumentos se conocen los medios y recursos que utiliza el investigador para recolectar los datos que necesita para alcanzar sus objetivos. Siguiendo este principio, se empleó la técnica encuesta, que como señalan los autores, consiste en recolectar la opinión de un grupo de personas respecto a una situación o fenómeno.

Ahora bien, a toda técnica de recolección corresponden ciertos instrumentos, que como sostiene Arias (2004), son los medios físicos que permiten “...medir las variables contenidas en el problema” (p. 49); para el presente estudio, se utilizó un

cuestionario de 10 preguntas cerradas dicotómicas (Anexo A), a través de cuya aplicación se obtuvieron los resultados que permitieron elaborar el diagnóstico.

3.4.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento

Según Ramírez (2004), un instrumento es válido si mide lo que en realidad pretende medir; por ello, para comprobar la validez de los instrumentos, éste se sometió a la opinión de expertos en Relaciones Industriales, con la finalidad de solicitar su visto bueno en cuanto a la pertinencia de su contenido respecto a los objetivos de investigación (Anexo B).

En referencia a la confiabilidad, Sabino (2006), expresa: “Puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con la característica que pretenden medir” (p. 36); para demostrarla, se hizo una prueba piloto con diez trabajadores no pertenecientes a la muestra, cuyos resultados fueron analizados mediante el coeficiente KR20 (prueba Kuder Richardson); habiendo obtenido un coeficiente $KR20=0,88$ (Anexo C), se confirmó la alta confiabilidad del cuestionario, pues mientras más cercano a uno (1) es el coeficiente obtenido, tanto más confiable es el instrumento.

3.5. Técnicas de Análisis de la Información

Como técnicas de análisis de información, en la opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2006), se conocen “...los pasos que se realizan para procesar los resultados de la aplicación del instrumento” (p. 132); en el presente caso, una vez aplicado el cuestionario los resultados fueron ordenados y codificados para su análisis e interpretación de acuerdo a los indicadores contemplados haciendo uso de la estadística descriptiva (frecuencia absoluta y relativa), su respectivo análisis crítico y discusión, a fin de elaborar el diagnóstico de necesidad de la propuesta, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Fase I. Diagnóstico

Una vez en posesión de los resultados, éstos fueron ordenados y codificados para su representación y análisis; para ello, se realizaron cuadros de frecuencia absoluta (*fa*) o número y relativa (*fr*) o porcentaje, uno por cada dimensión de la variable de estudio.

Asimismo, dichos hallazgos se representaron gráficamente mediante diagramas de barra porcentuales, con la finalidad de visualizar y analizar las tendencias positivas y negativas respecto a la revisión, convenimientos, atrasos y obstáculos durante el último semestre del año 2015 en la empresa caso de estudio en cuanto a las cláusulas socioeconómicas incremento salarial, póliza HCM, cesta ticket, comedor y bono pintura.

De igual forma, se representa el estado de las relaciones laborales (empresa-sindicato, información al trabajador), lo que aunado a lo anterior permitió diagnosticar la necesidad de proponer estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas, ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone.

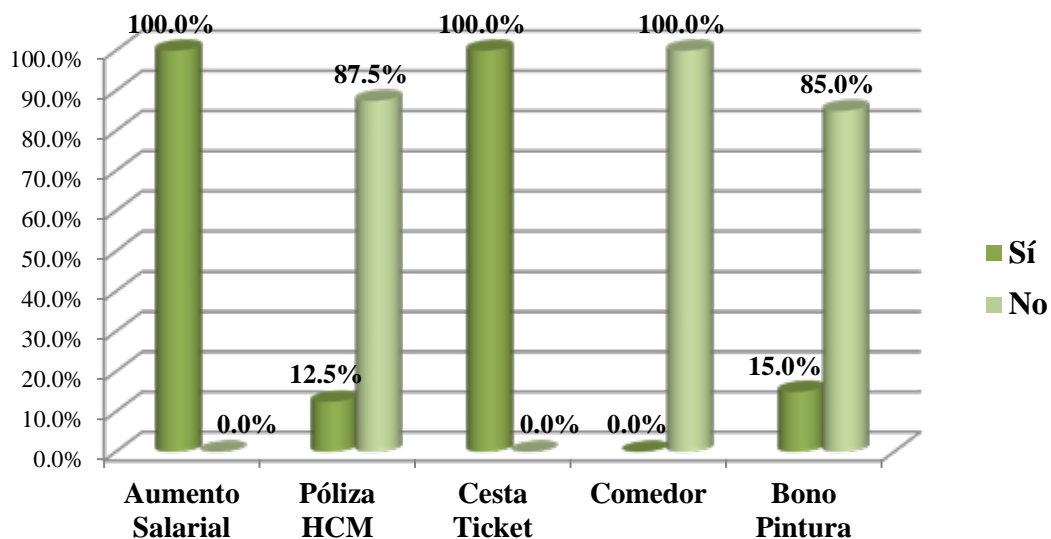
4.1. Expresión y Análisis de Resultados para el Diagnóstico

Cuadro 2. Dimensión Revisión anual, Indicador Beneficios Contractuales

Ítem	Sí		No		Totales	
	<i>fr</i>	<i>fa</i>	<i>fr</i>	<i>fa</i>	<i>fr</i>	<i>fa</i>
1.- Aumento Salarial	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
2.- Póliza HCM	5	12.5%	35	87.5%	40	100.0%
3.- Cesta Ticket	36	100.0%	4	0.0%	40	100.0%
4.- Comedor	0	0.0%	40	100.0%	40	100.0%
5.- Bono Pintura	6	15.0%	44	85.0%	40	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra por Barrios (2015)

Gráfico 1. Dimensión Revisión anual, Indicador Beneficios Contractuales



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra por Barrios (2015)

Análisis Cuadro 2, Gráfico 1

Tal como se desprende de los resultados expuestos, se verifica que entre las cláusulas socioeconómicas previstas para revisión anual en la vigente convención

colectiva de en C.A. Venezolana de Pinturas las únicas que habían sido revisadas y modificadas al 15 de octubre fueron las correspondientes a aumento salarial y cesta ticket, toda vez que en ambos casos, la totalidad de los encuestados (100 por ciento) seleccionó la opción Sí en los ítems 1 y 3, confirmando de tal forma que ya los trabajadores disfrutaban de tales beneficios socioeconómicos, acorde con las previsiones contenidas en el contrato vigente.

De igual forma, todos los sujetos de la muestra (100 por ciento), coincidieron en seleccionar la opción de respuesta No en el ítem 4, quedando en evidencia cómo el servicio de comedor para los trabajadores no se encuentra en pleno funcionamiento, contraviniéndose de tal forma los acuerdos establecidos al momento de pactar el convenio colectivo vigente, en donde se estableció como límite el mes de junio del año 2015.

Por otro lado, en el resto de los ítems correspondientes a esta dimensión se verificaron tendencias opuestas; así por ejemplo, en el ítem 2 se verifica que aunque la mayoría (87.5 por ciento) eligió la alternativa No, la tasa restante (12.5 por ciento), optó por la opción Sí, lo cual sugiere que un sector de los trabajadores de la empresa caso de estudio desconoce que al momento de la encuesta, la empresa y el sindicato no habían convenido ningún incremento para la cobertura de la póliza HCM. En forma similar, para el ítem 5 un sector muy importante (85.5 por ciento), aseguró que el monto correspondiente al Bono Pintura no ha sido reajustado, revelando en tal forma el desconocimiento que tienen algunos trabajadores en lo relativo a los convenimientos a los que han llegado su representación sindical y la empresa respecto a los acuerdos a los que están obligadas las partes a pactar en un plazo fijado.

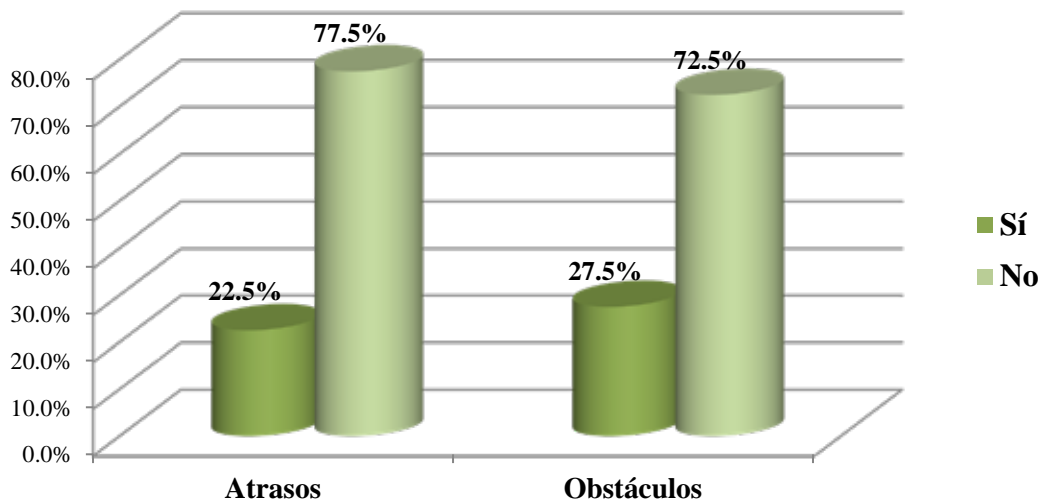
Al respecto, debe señalarse que en el vigente contrato colectivo fueron asignadas fechas tope tanto para revisión como para convenir los montos y mejoras socioeconómicas, sugiriendo en consecuencia falta de consenso entre las partes y problemas comunicativos en el contexto de la empresa caso estudio, lo cual se confirma a continuación.

Cuadro 3. Dimensión Acuerdos, Indicador Convenimientos

Ítem	Sí		No		Totales	
	<i>fr</i>	<i>fa</i>	<i>fr</i>	<i>fa</i>	<i>fr</i>	<i>fa</i>
6.- Atrasos	9	22.5%	31	77.5%	40	100.0%
7.- Obstáculos	11	27.5%	29	72.5%	40	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra por Barrios (2015)

Gráfico 2. Dimensión Acuerdos, Indicador Convenimientos



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra por Barrios (2015)

Análisis Cuadro 3, Gráfico 2

Según se observa, la mayoría de los trabajadores encuestados en la empresa C.A. Venezolana de Pinturas desconoce el origen de la problemática en torno a las mejoras socioeconómicas pautadas entre empresa y sindicato; efectivamente, los resultados del ítem 6 muestran la selección de la opción No por parte de 77.5 por ciento de la muestra, lo cual indica que la mayoría no sabe cuáles han sido los atrasos en relación a los convenios establecidos en el contrato colectivo, con una tendencia bastante cercana en el ítem 7, donde sólo 27.5 por ciento de los informantes conoce los obstáculos entre sindicato y empresa para convenir la mejora de los beneficios

contractuales pactados en la vigente convención colectiva, que como se confirmó previamente, se refieren a las cláusulas socioeconómicas póliza HCM, comedor y bono pintura.

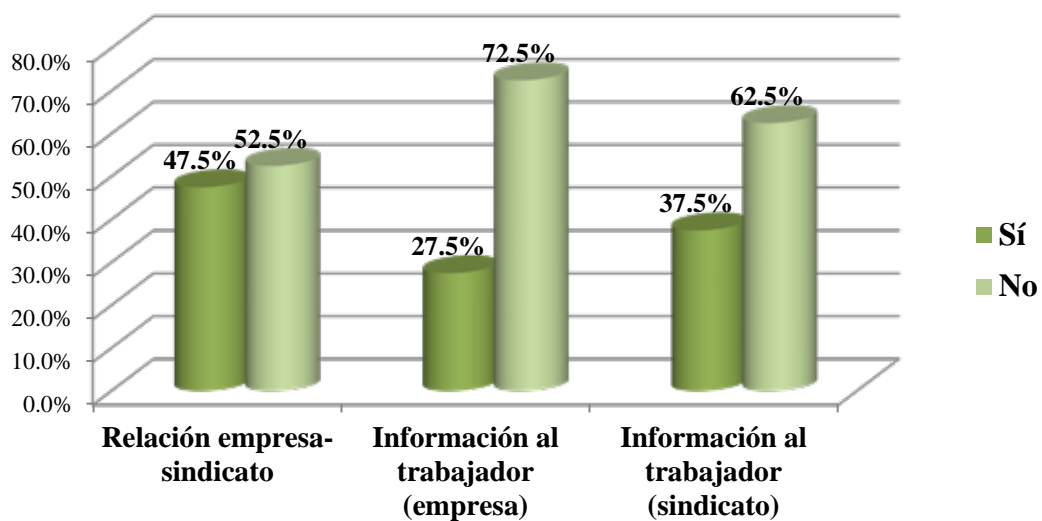
En este sentido, se infiere que un sector significativo de trabajadores no ha tenido noticia acerca de los retardos e impedimentos que han afrontado la empresa y el sindicato para acordar en las fechas previstas el mejoramiento de los beneficios antes descritos, presumiéndose que dicha realidad podría estar vinculada a dilemas comunicativos entre las partes, lo cual se procede a confirmar seguidamente.

Cuadro 4. Dimensión Comunicación, Indicador Estado de las Relaciones Laborales

Ítem	Sí		No		Totales	
	<i>fr</i>	<i>fa</i>	<i>fr</i>	<i>fa</i>	<i>fr</i>	<i>fa</i>
8. Relación empresa-sindicato	19	47.5%	21	52.5%	40	100.0%
9. Información al trabajador (empresa)	11	27.5%	29	72.5%	40	100.0%
10. Información al trabajador (sindicato)	15	37.5%	25	62.5%	40	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra por Barrios (2015)

Gráfico 3. Dimensión Comunicación, Indicador Estado de las Relaciones Laborales



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra por Barrios (2015)

Análisis Cuadro 4, Gráfico 3

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, las tendencias para el ítem 8 fueron ambivalentes, pues la opinión se distribuyó bastante equitativamente entre las opciones de respuesta Sí (44.5 por ciento) y No (52.5 por ciento), indicando que aunque muchos trabajadores perciben que las relaciones empresa-dirigencia sindical benefician los intereses del trabajador, un sector algo mayor considera lo contrario.

Asimismo, las tendencias de respuesta obtenidas para las restantes preguntas fueron negativas vistas desde la perspectiva de las relaciones laborales, pues prevaleció la selección de la alternativa No, tanto en el ítem nueve (72.5 por ciento) como en el diez (62.5 por ciento), lo cual demostró que para la mayoría de la muestra encuestada, tanto la empresa como el sindicato tienen fallas para comunicar a los trabajadores sobre los problemas y/o acuerdos relativos a la revisión anual de los beneficios contractuales.

Por consiguiente, se confirmaron los supuestos elaborados al inicio del presente trabajo de investigación, verificando que las conversaciones sostenidas a lo largo del año 2015 entre los representantes sindicales y de la empresa no han lo suficientemente fructíferas como para honrar los compromisos asumidos al pactar la vigente convención colectiva, lo cual se interpreta como presencia de debilidades comunicativas que han impedido abrir puertas para el diálogo y el consenso con el fin último de beneficiar a los trabajadores, con el consiguiente peligro para la paz laboral.

En tal sentido, conviene señalar que los problemas de desavenencia empresa-sindicato detectados en el presente estudio se asemejan a los identificados por Rojas y Montes (2010) en una empresa nacional ubicada en el Estado Sucre, razón por la que se recomendó la resolución de diferencias mediante buena voluntad y diálogo constructivo a fin de derrumbar las barreras de comunicación que impiden llegar a acuerdos favorables para todas las partes.

De hecho, parafraseando a Sherman y Bohlander (2008), en toda empresa deben establecerse lineamientos orientados a propiciar y mantener armoniosas

relaciones laborales, con el objeto de lograr la satisfacción de las necesidades y anhelos de los trabajadores, así como a fin de evitar conflictos, mantener la paz laboral y garantizar un mejor desempeño de todos los integrantes de la organización, es decir, patrono, sindicato y trabajadores, punto en el cual el cumplimiento de lo pactado en la convención colectiva posee relevancia fundamental.

En fin, de acuerdo a los hallazgos generales, resulta claro que tanto los representantes de la empresa C.A. Venezolana de Pinturas como la organización sindical, firmantes de la vigente convención colectiva, presentan fallas que perjudican en forma directa e innegable a los trabajadores, lo cual posee desde la perspectiva de la investigadora dos lecturas: por una parte, la empresa se ha mostrado poco interesada en buscar y agotar todas las vías para cumplir en forma oportuna los compromisos a que se obligó al convenir el contrato colectivo, arriesgándose por tanto al surgimiento de un clima de descontento entre los trabajadores que al afectar el desempeño laboral, incidirá negativamente en sus índices de productividad.

Asimismo, la organización sindical firmante demuestra una gestión fallida, que estaría tendiendo más hacia la confrontación que al diálogo con la empresa, lesionando por tanto los intereses de los trabajadores que en su condición de representante, está obligada legal y moralmente a defender, específicamente en cuanto se refiere a la revisión y ajuste de las cláusulas socioeconómicas póliza HCM, comedor y bono pintura, las cuales tienen un valor fundamental para los trabajadores pues inciden directamente en su calidad de vida y de sus respectivos grupos familiares

Respecto a las lecturas previas, es preciso señalar que no se trataría de mala voluntad de las partes, sino producto de fallas en el proceso comunicativo pero que, en todo caso, perjudica a los trabajadores; es por todo ello que, en definitiva, se diagnostica la necesidad de diseñar estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Fase II. Factibilidad

5.1. Estudios de Factibilidad

5.1.1 Factibilidad Técnica

Desde esta perspectiva, la propuesta se estima viable ya que C.A. Venezolana de Pinturas cuenta con los recursos humanos calificados y equipos con tecnología de punta requeridos para la implementación del plan estratégico de comunicación previsto para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa.

5.1.2 Factibilidad Operativa

Operativamente, se estima viable implementar la propuesta diseñada pues C.A. Venezolana de Pinturas dispone de un capital humano motivado hacia la renovación y el cambio, así como la infraestructura física y capacidad instalada requeridas para implementar e incluso dar continuidad al plan estratégico diseñado.

5.1.3 Factibilidad Económica

En lo que se refiere a capacidad de inversión, C.A. Venezolana de Pinturas dispone de partidas monetarias específicas para cubrir ampliaciones y costos imprevistos, así como otras previstas en la planificación anual para honrar el incremento de los pasivos laborales de acuerdo a los términos pactados en la convención colectiva.

En consecuencia, se estima que la propuesta es factible pues la organización posee los recursos materiales requeridos para la implementación del plan estratégico de comunicación para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa, cuyos costos están contenidos en el Cuadro 4:

Cuadro 4. Costos de la Propuesta

Descripción	Unidad	Costo*
Comunicados RRHH/Trabajadores	-o-**	0.00
Revista Mensual del Sindicato	-o-***	0.00
Honorarios Facilitador Comunicación Eficaz	3 módulos, 6 talleres	32.000.00
Material de apoyo para los talleres	-o-****	0.00
Refrigerios para los talleres	3 módulos, 6 talleres	26.000.00
Total		58.000.00

*Precios de mercado Octubre 2015

**Vía Intranet C.A. Venezolana de Pinturas

***Diagramación-impresión: Depto. Reproducción C.A. Venezolana de Pinturas

****Disponibles en C.A. Venezolana de Pinturas

Fuente: Barrios (2015)

Fase III. Diseño

5.2 Título de la Propuesta

Plan estratégico de comunicación para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de comunicación que optimice la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas.

5.3.2 Objetivos Específicos

1. Emplear la red Intranet de C.A. Venezolana de Pinturas a fin de establecer un canal de información entre el Departamento de Recursos Humanos y sus distintas dependencias administrativas, operativas y comerciales.

2. Incorporar una publicación periódica (revista mensual) del sindicato a objeto de mantener informados a los trabajadores de C.A. Venezolana de Pinturas sobre los pormenores de su gestión.

3. Presentar un Ciclo de Talleres de Comunicación Asertiva que propicie la optimización de la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas.

5.4 Justificación de la Propuesta

Las relaciones entre empresas y sindicatos, idealmente, deben constituir un verdadero trabajo en equipo, orientado a favorecer el desarrollo sostenible de las organizaciones y sus recursos humanos; sin embargo, en las interrelaciones empresa-sindicato suele primar la competencia sobre la cooperación, una visión de corto plazo sobre una de largo plazo y, en general, la transacción sobre la relación.

Por otro lado, a pesar de tener ideas e intereses en muchos casos sustancialmente diferentes, entre organizaciones y sindicatos existen propósitos afines y, derivado de ello, objetivos compartidos: crecimiento de la capacidad para generar empleo, mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y creación de condiciones de trabajo dignas. Tales intereses comunes pueden dar lugar, de manera creativa, a determinantes transformaciones.

Sin embargo, la ausencia de espacios recurrentes de construcción colectiva y la concentración de las definiciones más importantes en un único espacio (la negociación colectiva de trabajo), son factores determinantes de la realidad en la comunicación empresa-sindicato. De allí se desprende la importancia y justificación

de la propuesta dirigida a C.A. Venezolana de Pinturas, pues mediante la misma será posible desarrollar relaciones laborales centradas en la cooperación, donde es fundamental un proceso de comunicación que facilite que la interacción entre los actores-interlocutores, tanto en lo individual como en lo colectivo, que evolucione desde la competencia y la rivalidad hacia el diálogo, desde el ganao-pierdes hacia el ganao-ganas, evolución virtuosa que genera relaciones sostenibles fundadas en la confianza y la coordinación, creando valor para todos los grupos de interés involucrados: trabajadores, empresa y sindicato.

En tal sentido, debe señalarse que la comunicación, veraz, clara, oportuna, permanente y de doble vía (asertiva), facilita el entendimiento entre las partes y el desarrollo de verdaderos vínculos y, por tanto, mediante la implementación del plan estratégico de comunicación para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas se generarán espacios donde cada interlocutor conozca en todo momento las expectativas del otro, evitando o reduciendo la incertidumbre derivada de la desinformación, considerando que en la gestión de las relaciones laborales la comunicación es uno de los pilares fundamentales para alcanzar un buen acuerdo mediante estrategias integrales, integralidad que tiene que ver con un proceso permanente y no ocasional.

Ciertamente, la negociación colectiva en la empresa caso estudio suele incluir las fases de preparación, desarrollo y culminación mediante la firma del contrato a excepción de las cláusulas de revisión anual, por lo que una vez cerrada, de nuevo la cotidianidad absorbe los procesos de comunicación de las partes y cada una toma su camino hasta una próxima negociación con fecha en el calendario: así, tanto la organización como el sindicato encaminan sus esfuerzos al día a día y olvidan que los acuerdos se desarrollan, precisamente, en esa cotidianidad, por lo cual la evaluación y seguimiento de la negociación colectiva deben ser también fases importantes y, obviamente, se requiere una comunicación asertiva permanente.

Igualmente, es necesario precisar que si bien los sindicatos constituyen la representación de la clase trabajadora y las empresas, el proceso comunicativo que se

establece entre los trabajadores y la organización es fundamental pues les permite conocerse y reconocerse, comprender las necesidades mutuas y establecer canales informativos que son de gran importancia para la motivación del capital humano, principal activo de toda empresa, argumentos que justifican la utilización de la red Intranet en C.A. Venezolana de Pinturas como vía de acercamiento entre la empresa y su personal.

Asimismo, se estima que la incorporación de una revista mensual del sindicato mejoraría la comunicación entre los trabajadores y sus representantes, al ser un instrumento que si bien no sustituye el contacto directo a fin de conocer las inquietudes y necesidades de la masa trabajadora y dar cuenta de los resultados de la gestión gremial, daría mayor agilidad a dicho proceso informativo.

En síntesis, desde los argumentos previos se advierte la trascendencia a corto, mediano y largo plazo para C.A. Venezolana de Pinturas, sus trabajadores y representación sindical, pues al incorporarse las estrategias de comunicación previstas no sólo se abrirán vías para la resolución del problema actual diagnosticado respecto a las cláusulas socioeconómicas pendientes de revisión y ajuste (póliza HCM, comedor y bono pintura), cuyos respectivos plazos se encuentran vencidos, sino también a futuro, a los fines de conciliar acuerdos satisfactorios para todos en las próximas negociaciones para la convención colectiva.

5.5 Fundamentación de la Propuesta

La propuesta del plan estratégico de comunicación para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas, se fundamenta en las corrientes actuales de la comunicación asertiva en las organizaciones; al respecto, interpretando la postura de una experta comunicacional como Araya (2013), en las empresas se pierde gran cantidad de energía debido a errores de comunicación, a la presencia de explicaciones mal planteadas, mensajes

transmitidos en forma incorrecta y conversaciones erróneamente encauzadas que causan desperdicio de esfuerzos y finalmente, conducen al conflicto.

Lo anteriormente expuesto, confirma la valoración que se debe dar a la comunicación asertiva como un elemento fundamental de la negociación colectiva, proceso en el que enfrentando los interlocutores intereses muchas veces opuestos, se requiere buena voluntad y la puesta en práctica de actitudes proactivas que conduzcan al diálogo, el entendimiento y el encuentro de lugares comunes, donde se benefician finalmente todas y cada una de las partes involucradas.

5.6 Estructura de la Propuesta

El plan estratégico de comunicación para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas, se encuentra estructurado en tres partes, cada una de ellas correspondiente a los objetivos específicos pautados, según se representa en el Gráfico 4:

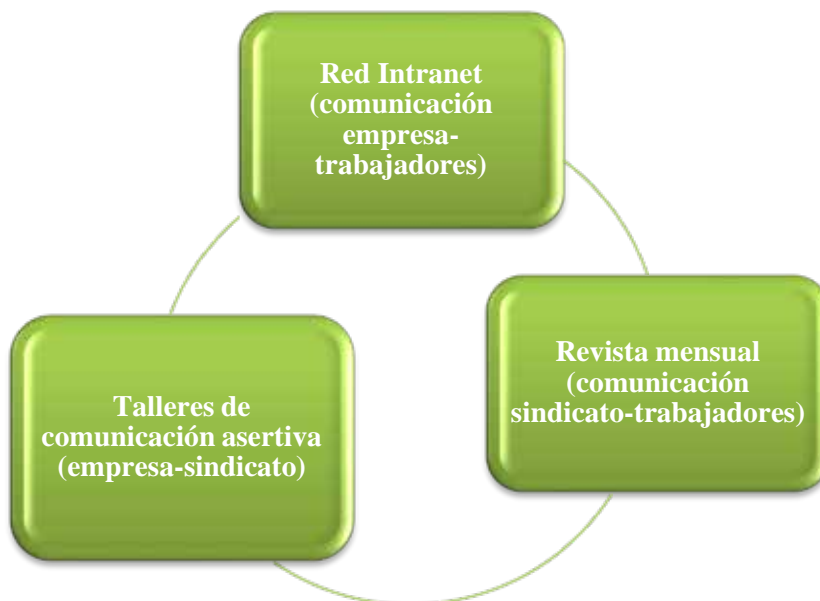


Gráfico 4. Estructura de la Propuesta

Fuente: Barrios (2015)

5.6.1 Empleo de la red Intranet de C.A. Venezolana de Pinturas a fin de establecer un canal de información entre el Departamento de Recursos Humanos y sus distintas dependencias administrativas, operativas y comerciales.

En la actualidad, la red interna de C.A. Venezolana de Pinturas tiene como finalidad generar informes de gestión departamental a la Gerencia General, así como emitir memorandos al área de Relaciones Industriales por parte de cada una de las áreas operativas (planta), administrativas y comercial (ventas) en materia de permisos, ausencias, evaluaciones y demás informaciones relacionadas con el desempeño laboral.

Así pues, habiéndose diagnosticado debilidades en el proceso comunicativo empresa-trabajadores, se propone incorporar a la red Intranet una función que permita tanto a la Gerencia General como al área de Relaciones Industriales emitir información que suele ser del interés de todos los trabajadores, tal como las relativas a actividades deportivas y culturales, estatus de las conquistas y beneficios logrados en las conversaciones con el sindicato y otras que se estimen necesarias, incluyendo claro está la retroalimentación al posibilitar a aquellos la emisión de opiniones e ideas por dicho medio, mejorando de tal forma el flujo comunicativo entre la organización y su capital humano.

5.6.2 Incorporación de una publicación periódica (revista mensual) del sindicato a objeto de mantener informados a los trabajadores de C.A. Venezolana de Pinturas sobre los pormenores de su gestión.

En C.A. Venezolana de Pinturas, el sindicato emplea la comunicación directa cara a cara con los trabajadores mediante la visita regular de uno o más representantes a los distintos lugares de trabajo, así como mediante la realización de reuniones ordinarias y extraordinarias, todo ello previsto en la vigente convención colectiva.

Sin embargo, tomando en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, en donde se confirmó la percepción negativa de un porcentaje importante de trabajadores respecto a la información que les suministra el sindicato, se propone la creación de una revista impresa de frecuencia mensual, lo que facilitará la emisión y recepción de información referida tanto a la gestión sindical como al estado de las relaciones laborales, los acuerdos relacionados con la convención colectiva y cualquier otra que los recursos humanos necesiten o deban conocer para estar al tanto de la reivindicación de sus derechos y todo cuanto sea de su interés y conveniencia.

5.6.3 Ciclo de Talleres de Comunicación Asertiva que propicie la optimización de la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas

Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, donde se confirmaron atrasos en los plazos asignados en la convención colectiva para la revisión y ajuste anual de algunas cláusulas socioeconómicas, se dedujo que la situación problema se vincula a dilemas de comunicación, por lo cual se propone la realización de un ciclo de talleres dirigido a los directivos y delegados de la organización sindical, así como a los representantes de la empresa encargados de discutir, evaluar y administrar junto al sindicato la convención colectiva de C.A. Venezolana de Pinturas.

Dicho ciclo, se encuentra organizado en tres módulos de dos talleres cada uno con sus respectivos contenidos, actividades, recursos, tiempo de ejecución, evaluación y responsables, que se estima coadyuvará en el corto plazo a solventar los atrasos antes mencionados y en el futuro, a agilizar las negociaciones requeridas para la elaboración del nuevo contrato, que se iniciará ante la proximidad del vencimiento de la actual convención colectiva.

Comunicación Asertiva para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas

Módulo 1

Taller 1: Importancia de la comunicación

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Evaluación	Responsables
<p>Valores de la convivencia humana para la comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respeto - Comprensión - Solidaridad - Confianza - Amistad - Afectividad - Armonía - Reconocimiento y aceptación de diferencias 	<p>Bienvenida y presentación del Facilitador experto en Comunicación Asertiva y participantes 10 minutos</p> <p>Disertación del Facilitador experto en Comunicación Asertiva 25 minutos</p> <p>Presentación en Power Point 10 minutos</p> <p>Refrigerio 15 minutos</p> <p>Torbellino de ideas entre los participantes acerca de la disertación y la presentación 2 horas 55 minutos</p> <p>Elaboración escrita de conclusiones individuales 5 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador Participantes (representantes de la empresa y el sindicato)</p> <p>Materiales:</p> <p>Videobeam Diapositivas Power Point Libretas Lápices Refrigerios</p> <p style="text-align: center;">en</p>	<p>4 horas (8:00 a.m. a 12:00 m.)</p>	<p>Autoevaluación</p>	<p>Gerencia de Relaciones Industriales</p> <p>Facilitador experto en Comunicación Asertiva</p>

Comunicación Asertiva para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas

Módulo 1

Taller 2: Conceptos básicos sobre comunicación

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Evaluación	Responsables
<p style="text-align: center;">Comunicación</p> <p>- Qué es comunicación</p> <p>- Por qué es importante la comunicación</p> <p>- Tipos de comunicación</p> <p>- Importancia de la comunicación en la organización</p>	<p>Exposición del Facilitador en Comunicación Asertiva 15 minutos</p> <p>Dramatización (intercambio de roles) 1 hora</p> <p>Mesas de trabajo 30 minutos</p> <p>Refrigerio 15 minutos</p> <p>Exposiciones de los voceros elegidos en cada mesa sobre las conclusiones elaboradas a partir de la disertación y la dramatización 2 horas</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador Participantes (representantes de la empresa y el sindicato)</p> <p>Materiales:</p> <p>Libretas Lápices Refrigerios</p>	<p>4 horas (8:00 a.m. a 12:00 m.)</p>	<p>Autoevaluación</p> <p>Coevaluación</p>	<p>Gerencia de Relaciones Industriales</p> <p>Facilitador experto en Comunicación Asertiva</p>

Comunicación Asertiva para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas

Módulo 2

Taller 3: Conceptos y Generalidades sobre Comunicación Asertiva

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Evaluación	Responsables
<p>Comunicación Asertiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palabras, actitudes y acciones - El lenguaje corporal: mensajes y significado - Saber escuchar - Características de la comunicación asertiva 	<p>Disertación del Facilitador en Comunicación Asertiva 45 minutos</p> <p>Dramatización de situaciones de comunicación en las negociaciones colectivas a partir de experiencias individuales (parte 1) 45 minutos</p> <p>Refrigerio 15 minutos</p> <p>Dramatización de situaciones de comunicación en las negociaciones colectivas a partir de experiencias individuales (parte 2) 45 minutos</p> <p>Debate abierto sobre la disertación y la dramatización 1 hora 45 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador Participantes (representantes de la empresa y el sindicato)</p> <p>Materiales:</p> <p>Rotafolio Láminas Trípticos Libretas Lápices Refrigerios</p>	<p>4 horas (8:00 a.m. a 12:00 m.)</p>	<p>Autoevaluación</p> <p>Coevaluación</p> <p>Heteroevaluación</p>	<p>Gerencia de Relaciones Industriales</p> <p>Facilitador experto en Comunicación Asertiva</p>

Comunicación Asertiva para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas

Módulo 2

Taller 4: Rompiendo barreras comunicativas y logrando la retroalimentación mediante la Comunicación Asertiva

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Evaluación	Responsables
<p>Obstáculos y Vías para la Comunicación Asertiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Barreras de la comunicación - El fracaso en la comunicación - Retroalimentación (feedback) 	<p>Disertación del Facilitador en Comunicación Asertiva 20 minutos</p> <p>Video sobre barreras de la comunicación y el feedback 20 minutos</p> <p>Elaboración de test sobre experiencias personales en barreras comunicativas y feedback 15 minutos</p> <p>Refrigerio 15 minutos</p> <p>Lluvia de ideas y elaboración de conclusiones individuales sobre las actividades realizadas 2 horas 50 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador Participantes (representantes de la empresa y el sindicato)</p> <p>Materiales:</p> <p>Videobem Video sobre barreras de la comunicación y feedback Test autoadministrado Libretas Lápices Refrigerios</p>	<p>4 horas (8:00 a.m. a 12:00 m.)</p>	<p>Autoevaluación } Coevaluación</p>	<p>Gerencia de Relaciones Industriales</p> <p>Facilitador experto en Comunicación Asertiva</p>

Comunicación Asertiva para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas

Módulo 3

Taller 5: Relaciones Interpersonales en el Ámbito Laboral

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Evaluación	Responsables
<p>Relaciones Interpersonales</p> <p>- Confianza</p> <p>- Asertividad</p> <p>- Apertura</p> <p>- Negociación ganar-ganar</p>	<p>Disertación del Facilitador en Comunicación Asertiva 20 minutos</p> <p>Mesas de Trabajo: Elaboración de opiniones grupales sobre las relaciones interpersonales empresa-sindicato (parte 1) 65 minutos</p> <p>Refrigerio 15 minutos</p> <p>Mesas de Trabajo: Elaboración de opiniones grupales sobre las relaciones interpersonales empresa-sindicato (parte 2) 65 minutos</p> <p>Elaboración de conclusiones generales sobre las actividades realizadas 75 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador Participantes (representantes de la empresa y el sindicato)</p> <p>Materiales:</p> <p>Pizarra acrílica Marcadores Libretas Lápices Refrigerios</p>	<p>4 horas (8:00 a.m. a 12:00 m.)</p>	<p>Autoevaluación } Coevaluación</p>	<p>Gerencia de Relaciones Industriales</p> <p>Facilitador experto en Comunicación Asertiva</p>

Comunicación Asertiva para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas

Módulo 3

Taller 6: Importancia de la Comunicación Asertiva en las Relaciones Laborales

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Evaluación	Responsables
<p style="text-align: center;">Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diálogo constructivo - Escucha activa - Confianza - Reflexión - Compromiso 	<p>Disertación del Facilitador en Comunicación Asertiva 20 minutos</p> <p>Elaboración escrita de opiniones individuales en relación a las negociaciones para la convención colectiva 15 minutos</p> <p>Refrigerio 15 minutos</p> <p>Lluvia de ideas y discusión sobre las opiniones individuales y las experiencias vividas en el ciclo de talleres 65 minutos</p> <p>Entrega de Certificados de Asistencia; despedida 35 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador Participantes (representantes de la empresa y el sindicato)</p> <p>Materiales:</p> <p>Libretas Lápices Refrigerios Certificados de Asistencia</p>	<p>4 horas (8:00 a.m. a 10:30 a.m.)</p>	<p>Autoevaluación } Coevaluación</p>	<p>Gerencia de Relaciones Industriales</p> <p>Facilitador experto en Comunicación Asertiva</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez culminado el proceso investigativo y diseñada la solución propuesta para solventar el problema detectado al inicio del estudio, se consideran cumplidos satisfactoriamente los objetivos planteados, tal como se razona en las siguientes argumentaciones:

1.- Se diagnosticó la problemática en torno a la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone, al confirmar mediante la opinión de los trabajadores el incumplimiento en los plazos pautados en la vigente convención colectiva para la revisión y ajuste de las cláusulas socioeconómicas póliza HCM, comedor y bono pintura, verificando igualmente la existencia de atrasos y obstáculos a tales fines, así como la falta de información al colectivo laboral en torno a dichas negociaciones, lo cual afecta su calidad de vida y la de sus grupos familiares, encontrando una vinculación clara con dilemas comunicativos en la organización.

2.- Se estudió la factibilidad de implementar estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone, confirmando que la propuesta es viable técnica, operativa y económicamente pues la organización cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

3.- Se diseñaron estrategias para optimizar la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas ubicada en la Carretera Vieja Los Guayos frente a Firestone, mediante un plan estratégico integrado por la utilización de la red

Intranet y la creación de una revista mensual sindical, destinados a mantener apropiadamente informados a los trabajadores en materia laboral y sindical, así como un ciclo de talleres dirigido a los representantes de la empresa y de la organización gremial a los fines de agilizar los acuerdos pendientes y a futuro, a objeto de facilitar la negociación de la próxima convención colectiva.

Así, de acuerdo a la experiencia obtenida mediante la realización del presente trabajo de investigación, se concluye que antes, durante y después de la negociación colectiva el tipo de comunicación determina, para bien o para mal, la actitud de todos los actores de dicho proceso y especialmente de los trabajadores, beneficiarios principales de dicho proceso laboral, afianzando o minando la credibilidad y reputación corporativa y sindical pues, aunque la convención colectiva es acordada y firmada por la empresa y la organización que los representa, se construye a partir de sus necesidades y requerimientos y para hacerlo exitosamente, se requiere asertividad, compromiso y voluntad de diálogo en la comunicación.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones previas, se deriva un conjunto de recomendaciones a diversos destinatarios, a saber:

1. Se exhorta a la empresa C.A. Venezolana de Pinturas a implementar a la brevedad posible el plan estratégico de comunicación propuesto, a fin de honrar los compromisos adquiridos, satisfacer las necesidades de sus trabajadores y procurar la paz laboral.

2. Se sugiere a los miembros del sindicato firmante de la vigente convención colectiva de C.A. Venezolana de Pinturas establecer vínculos y contacto frecuente

con todos los trabajadores, independientemente de su afiliación o no a la organización.

3. Se recomienda a C.A. Venezolana de Pinturas promover la capacitación y actualización permanente del personal adscrito al área de Relaciones Industriales e incluso de los miembros de la organización sindical firmante de la convención colectiva, con el fin de que actualicen u obtengan conocimientos, habilidades y destrezas en materia de nuevos paradigmas en comunicación organizacional y relaciones laborales.

4. Se invita a estudiantes e investigadores de la Universidad José Antonio Páez a realizar investigaciones similares en otras empresas e inclusive, a dar continuidad al presente estudio en C.A. Venezolana de Pinturas con el fin de confirmar la aplicación de la propuesta y evaluar su pertinencia a los fines previstos.

REFERENCIAS

- Alegría, M. (2007). *Derecho colectivo del trabajo, sindicatos, conflictos, negociación, convenios y seguridad social*. Caracas: Editorial El Nacional.
- Arias, F. (2004). *El proceso de investigación*. 5ª edición. Caracas: Orial
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. 7ª edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz, R. (2009). *Los sindicatos en Venezuela: de la negociación a la confrontación*. Revista de Relaciones Industriales y Laborales; 41: 91-104.
- Frías, P. (2010). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago de Chile: LOM.
- Gaiba, G. (2010). *Comunicaciones efectivas con sindicatos: El aporte de las Relaciones Públicas*. Argentina: Universidad de Palermo. Descargado de la red el 24 de mayo de 2015 desde: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detallearticulo.php?id_articulo=6262&id_libro=268
- Graterol, R., Bazán, B., Padrón, E. (2015). *Evaluación de la gestión sindical desde la perspectiva de los trabajadores caso de estudio empresa del sector transporte de químicos ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo*. Trabajo de Grado no publicado. Bárbula: Universidad de Carabobo.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 8ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana
- Iturraspe, F. (2007). *Desarrollo y Crisis del Movimiento Sindical*. 5ª reimpresión. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (2015). *Conflictividad social en Venezuela en enero de 2015*. Descargado de la red el 24 de mayo de 2015 desde: <http://www.observatoriodeconflictos.org.ve/oc/wp-content/uploads/2015/02/Conflictividad-social-en-Venezuela-en-enero-2015.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (1981). *C154 - Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)*. Descargado de la red el 24 de mayo de 2015 desde: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C154.

- Organización Internacional del Trabajo (2013). *Prevención y resolución de conflictos*. Descargado de la red el 24 de mayo de 2015 desde: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/ds.htm>.
- Organización Internacional del Trabajo (2014). *Principales estadísticas. Huelgas y cierres patronales. Región: América*. Descargado de la red el 24 de mayo de 2015 desde: laborsta.ilo.org/STP/guest.
- Parra, L., Rojas, L.R, Arapé, E. (2008). *Comunicación y conflicto: el arte de la negociación*. *Negotium*; 10(4): 17-35.
- Ramírez, T. (2004). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: PANAPO.
- Rojas, M.C., Montes, C. (2010). *Las relaciones laborales desde una perspectiva de la Gerencia de Recursos Humanos. Caso: Manufacturas Enveta, C.A. Cumaná Estado Sucre*. Trabajo de Grado no publicado. Cumaná: Universidad de Oriente. Descargado de la red el 24 de mayo de 2015 desde: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/220/1/TESIS_MRyCM.pdf
- Sabino, C. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sherman, A., Bohlander, G. (2008). *Administración de Personal*. 4ª edición. México: Iberoamericana.
- Tomada, C.A., Rigat, C. (2012). *Negociación Colectiva en el Siglo XXI: Aportes para la acción sindical*. Descargado de la red el 01 de junio de 2015 desde: http://www.fes.org.ar/PUBLICACIONES/NegCol_TomRigat.pdf
- Universidad José Antonio Páez (2007). *Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado*. San Diego, Venezuela: UJAP.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 6ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

Estimado Trabajador:

Adjunto a la presente, se encuentra un cuestionario cuyo objetivo es recolectar la base de datos para la realización de una investigación relacionada con la negociación colectiva sindicato-empresa en C.A. Venezolana de Pinturas, requisito parcial para la obtención del título universitario como Licenciada en Relaciones Industriales; la información será tratada en forma absolutamente confidencial y destinada a los únicos fines investigativos.

Por tales razones, no se requiere colocar sus datos personales, firma ni ningún otro dato que le identifique. Su opinión es indispensable: por favor siga atentamente las instrucciones.

Agradeciendo de antemano su valiosa participación y colaboración le saluda, atentamente, la investigadora

Mariagabriela Barrios

Instrucciones

1. Lea atentamente cada pregunta
2. Marque la opción que más se ajuste a su opinión con una equis (X)
3. No hay respuestas correctas ni incorrectas
4. Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder
5. Si tiene alguna duda, consulte a la investigadora

CUESTIONARIO

Ítems	Preguntas	Sí	No
1	¿Se ha hecho efectivo el aumento salarial contemplado para el presente año en la vigente convención colectiva?		
2	¿Ha sido incrementada recientemente la cobertura de la póliza HCM?		
3	¿Se ha aumentado el monto correspondiente al Cesta Ticket?		
4	¿Está en pleno funcionamiento el servicio de comedor para los trabajadores?		
5	¿Ha sido reajustado el monto correspondiente al Bono Pintura de los trabajadores?		
6	¿Sabe cuáles han sido los atrasos en relación a los convenios establecidos en el contrato colectivo?		
7	¿Conoce los obstáculos entre sindicato y empresa para convenir la mejora de los beneficios contractuales?		
8	¿Diría usted que las relaciones empresa-dirigencia sindical benefician los intereses del trabajador?		
9	¿La empresa comunica a los trabajadores sobre la revisión anual de los beneficios contractuales?		
10	¿El sindicato informa a los trabajadores sobre la revisión anual de los beneficios contractuales?		

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

Estimado Experto:

A continuación, se le presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento adjunto. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: _____

Autora: María Gabriela Barrios

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas			
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar			
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial			
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse			

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	e-mail:
Cédula de Identidad:	Teléfono(s):
Firma:	Fecha:

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Prueba Piloto: Aplicación del coeficiente Kuder- Richardson (KR20)

Crterios:

Sí= 1 (Respuesta correcta)

No= 0 (Respuesta incorrecta)

SUJETO	ÍTEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
2	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
3	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
4	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
5	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7
6	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	4
7	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7
8	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7
9	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7
10	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
Sí	1	5	10	10	9	10	10	0	9	9	73
No	9	5	0	0	1	0	0	10	1	1	27
p	0.10	0.50	1	1	0.90	1	1	0	0.90	0.90	
q (1-p)	0.90	0.50	0	0	0.10	0	0	1	0.10	0.10	
$\sum p \cdot q$	0.09	0.25	0	0	0.09	0	0	0	0.09	0.09	0.61
Varianza Total											0.61
Varianza Interna											3.03

Fórmula:

$$KR20 = \binom{k}{k}$$