



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**LAS RELACIONES LABORALES DESDE UNA PERSPECTIVA DE LA  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CASO: MANUFACTURAS  
ENVETA, C.A. CUMANÁ ESTADO SUCRE, AÑO 2008**

**Asesor:** M. Sc. Daniel Romero P.

**Autoras:**

Mary C. Rojas F.

C.I 16.995.943

Carmen V. Montes M.

C.I. 16.315.605

**Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en  
Gerencia de Recursos Humanos**

Cumaná, Diciembre 2008



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**LAS RELACIONES LABORALES DESDE UNA PERSPECTIVA DE LA  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CASO: MANUFACTURAS  
ENVETA, C.A. CUMANÁ ESTADO SUCRE, AÑO 2008**

---

Prof. Daniel Romero Pernaleté  
Asesor Académico

---

Prof. Berna Colmenares  
Jurado Principal

---

Prof. Danny Delgado  
Jurado Principal

Cumaná, Diciembre 2008

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA -----	i
DEDICATORIA -----	ii
AGRADECIMIENTOS-----	iii
LISTA DE CUADROS -----	iv
RESUMEN -----	vii
INTRODUCCIÓN-----	1
CAPITULO I-----	3
NATURALEZA DEL PROBLEMA-----	3
1.1. Planteamiento Del Problema-----	3
1.2. Objetivos-----	6
1.2.1. Objetivo General -----	6
1.2.2. Objetivos Específicos-----	6
1.3. Justificación -----	7
CAPITULO II-----	9
MARCO TEÓRICO-----	9
2.1. Antecedentes -----	9
2.2. Bases Teóricas -----	10
2.2.1. Teoría De Las Relaciones Humanas -----	11
2.2.2. Relaciones Laborales -----	12
2.2.3. Sindicato-----	14
2.2.4. Comunicación-----	15
2.2.5. Conflicto-----	16
2.2.6. Motivación -----	16
2.3. Bases Legales -----	17
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela -----	17
2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo -----	19

2.4. Marco Referencial De La Organización-----	19
2.4.1. Reseña Histórica-----	20
2.4.2. Misión-----	20
2.4.3. Visión -----	21
2.4.4. Estructura Organizacional-----	21
CAPITULO III -----	23
MARCO METODOLÓGICO-----	23
3.1. Nivel De Investigación -----	23
3.2. Diseño De La Investigación-----	23
3.3. Universo De Estudio -----	24
3.4. Muestra-----	24
3.5. Fuentes De Información -----	25
3.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos -----	25
3.7. Análisis De Los Datos -----	27
CAPITULO IV -----	28
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS-----	28
4.1. Datos Demográficos-----	28
4.2. Políticas -----	32
4.3. Comunicación-----	35
4.4. Conflicto -----	42
4.5. Motivación-----	44
CAPITULO V -----	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	52
5.1. CONCLUSIONES -----	52
5.2. Recomendaciones -----	54
GLOSARIO-----	56
FUENTES BIBLIOGRAFICAS-----	59
Libros -----	59
Tesis -----	61

Fuentes Electrónicas-----	62
Documentos Jurídicos-----	62
Fuentes Institucionales-----	62
ANEXOS-----	63

## **DEDICATORIA**

Este gran logro esta dedicado principalmente a mi madre, por todos los sacrificios hechos para que pudiera obtener una buena educación y así lograr mis metas académicas.

A mis hermanos, Jesús, Luís Eduardo y Zuly, para que sea una fuente de inspiración que les permita plantearse metas en la vida y luchen por alcanzarlas, ya que siempre se puede.

Muy especialmente a mi hermana Jackeline por ser mi inspiración para alcanzar mi titulo en Gerencia de Recursos Humanos.

A mis tíos y tías, por todos sus consejos y ejemplos de lucha que permitieron formarme como una persona integra.

A mi novio, Alí Parejo, ya que ha sido un gran apoyo, y también para que sirva como fuente de inspiración para lograr sus metas académicas.

**Mary C. Rojas F.**

## DEDICATORIA

Con mucho amor, dedico este éxito a mi **Dios todo poderoso**, porque a través él pude entender y comprender que nada en este mundo es imposible y por ser quien ilumina todas mis trayectorias.

A mi mami, **Clemencia Melchor** y mi papi, **Elis Montes**, por crear en mi todo lo que soy hoy. Por medio de sus concejos, aprendizajes y experiencias de vida pude edificar mi personalidad y así lograr mis metas académicas. A pesar de que mi papi no se encuentra físicamente en este mundo siempre lo llevare presente en mi corazón y este triunfo se lo dedico a él. Los amo mucho.

A mis hermanos **Elis** y **Betty**, para que les sirva de ejemplo y los induzca a crearse metas en su vida y puedan lograrlas sin ningún tipo de obstáculos.

A mi hermana mayor, **Thania**, por su grandes concejos y por ser mi fuente de inspiración para poder lograr ser una profesional.

A mi novio, **Everduin Parra**, por apoyarme en el transcurso del desarrollo de esta investigación y para que este triunfo le sirva de muestra y pueda continuar logrando sus metas académicas. T.Q.M.

**Carmen V. Montes M.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS Padre todo poderoso, por llenarnos de sabiduría, guiarnos por el buen camino, darnos toda la fortaleza a lo largo de nuestra carrera y todas sus bendiciones.

A nuestros padres, por sus orientaciones, consejos, apoyo y toda la paciencia que han tenido con cada una de nosotras a lo largo de nuestro desarrollo.

Al profesor Daniel Romero Pernalete, por brindarnos su apoyo, transmitirnos sus conocimientos, por su confianza en nosotras, y por inspirarnos e impulsarnos a culminar esta investigación.

A nuestros amigos, principalmente a Lorys Franco, Mariela Bolívar, José Salazar, ya que fueron nuestros compañeros inseparables en toda la carrera. Gracias por toda su ayuda.

**A todos mil gracias.**

**Las autoras.**



## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según edad Cumaná, Año 2008 -----	29
Cuadro N° 2: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según género Cumaná, Año 2008-----	30
Cuadro N° 3: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según grado de instrucción Cumaná, Año 2008 -----	31
Cuadro N° 4: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según categoría ocupacional Cumaná, Año 2007 -----	32
Cuadro N° 5 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según percepción sobre existencia de políticas que favorecen las relaciones laborales. Cumaná, Año 2008-----	33
Cuadro N° 6: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal tipo de política que se cumple en la organización Cumaná, Año 2008-----	34
Cuadro N° 7: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según la frecuencia de la comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores Cumaná, Año 2008 -----	37
Cuadro N° 8: Distribución Absoluta y Porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., según el tipo de información más frecuente que suministra la gerencia a sus trabajadoresCumaná, Año 2008-----	38
Cuadro N° 9: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal canal utilizado para transmitir la información entre la alta gerencia y los trabajadores. Cumaná, Año 2008-----	39
Cuadro N° 10: Distribución Absoluta y Porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según su opinión sobre la efectividad de los canales de la	

comunicación Cumaná, Año 2008 -----	40
Cuadro N° 11: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según la principal barrera que afectan la comunicación con la alta gerencia Cumaná, Año 2008 -----	41
Cuadro N° 12: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el origen de los conflictos entre la alta gerencia y los trabajadores Cumaná, Año 2008-----	43
Cuadro N° 13: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según la principal consecuencia que ha originado los conflictos en la empresa Cumaná, Año 2008 -----	44
Cuadro N° 14: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según las acciones de capacitación que aplica la alta gerencia Cumaná, Año 2008 -----	46
Cuadro N° 15: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal método de capacitación utilizado de la alta gerencia Cumaná, Año 2008 -----	46
Cuadro N° 16: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal criterio de ascenso Cumaná, Año 2008 -----	47
Cuadro N° 17: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según los reconocimientos formales que otorga la alta gerencia Cumaná, Año 2008 -----	48
Cuadro N° 18: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal criterio que toma en cuenta la alta gerencia para otorgar reconocimientos formales Cumaná, Año 2008-----	49
Cuadro N° 19: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal tipo de reconocimiento formal otorgado por la organización Cumaná, Año 2008-----	50
Cuadro N° 20: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa	

Manufacturas Enveta, C.A. según apreciación del contrato colectivo como factor  
motivante para los trabajadores Cumaná, Año 2008----- 51



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ANALISIS DE LAS RELACIONES LABORALES DESDE UNA PERSPECTIVA  
DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, CASO MANUFACTURAS  
ENVETA, C.A., CUMANÁ ESTADO SUCRE, AÑO 2008**

**AUTORAS: Br. Carmen V. Montes M.  
Br. Mary C. Rojas F.  
TUTOR: M.Sc. Daniel Romero Pernaleté  
FECHA: Septiembre 2008**

**RESUMEN**

Las relaciones laborales es el conjunto de relaciones que se dan entre los distintos empleadores y trabajadores en el contexto de una situación de trabajo. Estas son importantes para las organizaciones, ya que de ellas depende su funcionamiento armónico, y, en buena medida, la efectividad y la eficiencia de las mismas. En el presente trabajo se analizaron las relaciones laborales que existen entre la alta gerencia y los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., tomando en cuenta cuatro factores: políticas, comunicación, conflicto y motivación. Para la investigación se utilizó un diseño de campo, con un nivel descriptivo y los datos fueron suministrados por los trabajadores y la alta gerencia de la mencionada empresa, a través de un cuestionario y entrevistas libres, respectivamente. Los resultados obtenidos revelan que las relaciones laborales generalmente son buenas, a juicio de los trabajadores, aunque se presentan deficiencias en algunos aspectos, cuya superación se recoge en las recomendaciones presentadas.

**Palabras claves:** relaciones laborales, políticas, comunicación, conflicto y motivación.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones dependen de la coordinación de varios factores para la realización de sus actividades, pero principalmente del recurso humano con que cuentan, es por esto que se debe desarrollar políticas que contribuyan a mantener buenas relaciones entre la gerencia y los trabajadores, tanto a nivel individual como colectivo, para así facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Las relaciones laborales en una empresa dependen de las acciones que la gerencia desarrolle con sus trabajadores, ya que si la misma mantiene un trato cordial con su personal, les proporciona las informaciones necesarias, les brinda los beneficios para cubrir sus necesidades laborales y personales y los mantiene motivados, contribuiría a minimizar los conflictos laborales y a que los trabajadores se sientan satisfechos y se desempeñen mejor en su trabajo.

Manufacturas Enveta C.A. es una empresa dedicada a la tapicería interna automotriz, ubicada en Cumaná (Estado Sucre), con una fuerza de trabajo de 275 personas, las cuales están afiliadas al Sindicato de Trabajadores de Manufacturas Enveta (SINTRAMENVETA). En función de la importancia que tiene las relaciones laborales dentro de toda organización, nació el interés de las investigadoras por analizar dichas relaciones laborales desde una perspectiva de la gerencia de recursos humanos en la mencionada empresa en el año 2008.

Esta investigación fue de carácter descriptivo, con un diseño de campo, debido a que los datos se recolectaron directamente de la realidad donde suceden los hechos, es decir, de la alta gerencia y del personal que labora en la empresa ya mencionada. Para obtener dichos datos se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas a una

muestra de 160 trabajadores, proceso que se realizó durante el mes de mayo de 2008. Por otro lado, en ese mismo período se realizó una serie de entrevistas libres con algunos miembros de la gerencia de la citada empresa.

Los resultados revelan que, a juicio de los trabajadores, las relaciones laborales en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. en general son adecuadas, pero con aspectos que pueden ser mejorados. Las conclusiones arrojadas por el estudio conllevaron a una serie de recomendaciones que de ser aplicadas podrían mejorar las relaciones laborales entre la alta gerencia y los trabajadores, tanto individual como colectivamente.

El presente informe de la investigación realizada esta estructurado por cuatro capítulos:

En el capítulo I se plantea el problema de investigación, los objetivos y la justificación de la misma. En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, el cual incluye los antecedentes, las bases teóricas y legales, el marco referencial de la empresa y la definición de términos. En el capítulo III se muestra el marco metodológico, conformado por el nivel de la investigación, el diseño de la misma, el universo de estudio y la muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y el procedimiento utilizado para análisis e interpretación de los datos. En el capítulo IV se presentan y analizan los resultados, tomando en cuenta las políticas, comunicación, conflicto y motivación en función a las relaciones laborales que se maneja en la empresa Manufacturas Enveta C.A.

Por último, se presentan las principales conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía utilizada y algunos anexos.

# **CAPITULO I**

## **NATURALEZA DEL PROBLEMA**

En este primer capítulo se plantea el problema de investigación, contextualizándolo y ubicándolo en un determinado marco conceptual. Luego se establecen los objetivos generales y específicos que orientan el estudio y se presenta finalmente la justificación de la investigación.

### **1.1. Planteamiento Del Problema**

El éxito de las organizaciones depende fundamentalmente de un conjunto de personas que con su esfuerzo coordinado contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, mientras al mismo tiempo buscan lograr sus objetivos individuales. Estos recursos humanos hacen uso de los recursos físicos y materiales con los que cuenta la organización: tecnología, materia prima, equipos, instalaciones y recursos financieros. Bajo esta visión se puede entender a la organización como:

un sistema social basado en la cooperación entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: la interacción entre dos o más personas, el deseo de cooperar o la disposición para ello y el propósito de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato, 2004:29).

Las organizaciones suelen dividirse en diversas unidades (gerencias, departamentos, secciones) que se encargan de realizar algunas funciones específicas. Entre estos se encuentra el departamento de Recursos Humanos (de personal, de gestión de gente), que a través de sus funciones brinda orientaciones a los gerentes de línea para obtener y aprovechar las potencialidades del personal que se desempeñen en los distintos puestos. De igual manera, contribuye con el mejoramiento de las condiciones laborales y el mantenimiento de las relaciones armoniosas entre los

grupos de trabajo y entre los representantes de la empresa y de los trabajadores, todo ello con la intención de incrementar la eficacia de la organización. Al respecto, Villegas (1988: 02) ha señalado que la Gerencia de Recursos Humanos *“tiene como propósito fundamental la promoción de la eficacia como requisito para el logro de los objetivos, mediante la coordinación del esfuerzo de las personas que trabajan en la organización”*

Para lograr el mencionado propósito, la unidad de Recursos Humanos debe desarrollar un efectivo sistema de administración de personal e implementarlo en la organización para que funcione adecuadamente. Este sistema está representado, según Chiavenato, (2000: 85) por los procesos de reclutamiento y selección de personal, planeación, capacitación y desarrollo del personal, planeación de la carrera profesional, evaluación del desempeño, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene laboral, relaciones laborales y auditoría e investigación de recursos humanos. Estos procesos permiten que el personal se desarrolle y se adapte a la organización logrando relaciones estrechas con la gerencia y sus compañeros de trabajo.

Estos grupos de trabajo surgen tanto de manera informal (amistosos) como formal (comités, sindicatos, entre otros); en los departamentos y secciones de la estructura organizacional. Ellos generalmente actúan con diferentes propósitos y sus conductas tienen consecuencias importantes para la organización ya que a través del esfuerzo en su trabajo se alcanzarán los objetivos deseados. Por el contrario, cuando los grupos presentan conflictos, se podría afectar la productividad de la organización así como también ocasionar rupturas en las relaciones laborales entre sindicato y empresa.

Dentro de este ámbito de ideas es apropiado definir las relaciones laborales como "las pautas fijadas por la empresa y por los trabajadores organizados, con el fin de establecer las normas que servirán de guía para el logro de los objetivos, tanto de



la organización empresarial como de la organización sindical”. (Villegas, 1988: 341). Generalmente la gerencia es la encargada de realizar las acciones necesarias para que la organización y los grupos que las constituyen funcionen adecuadamente, con la finalidad de mantener la armonía en las relaciones que existen entre ellos.

En este contexto, es importante destacar que a través del adecuado manejo de las relaciones laborales se contribuye al éxito de la empresa y con la satisfacción del personal. Esto se podría alcanzar mediante la implementación de políticas dirigidas a promover el bienestar y la seguridad de los trabajadores, mantener una comunicación fluida y desarrollar estrategias de motivación hacia sus trabajadores

Tomando en cuenta lo explicado anteriormente, surgió en las investigadoras el interés por analizar las relaciones laborales desde una perspectiva de la Gerencia de Recursos Humanos en una empresa de Cumaná. En tal sentido, para realizar el presente estudio se ha seleccionado una empresa manufacturera de amplia trayectoria en el Estado Sucre, como lo es Manufacturas Enveta, C.A., la cual desarrolla sus actividades en Cumaná desde el año 1982. La citada empresa se dedica a la tapicería interna automotriz a través del sistema justo a tiempo, y sus productos van destinados a empresas como son: Toyota, Hyundai y Mitsubischi. Actualmente la empresa cuenta con 275 trabajadores, los cuales están afiliados al Sindicato de Trabajadores de Manufacturas Enveta (SINTRAMENVETA).

La cuestión central radicó en conocer en que medida la gerencia de Manufacturas Enveta, C.A., trata de buscar la armonía y el entendimiento con sus trabajadores y su organización sindical a través del establecimiento de políticas, cumplimiento de los beneficios contemplados en el contrato colectivo, la constante comunicación con sus trabajadores y sus acciones para motivarlos.

Dado lo anterior surgieron las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las

políticas, que ha establecido la empresa Manufacturas Enveta, C.A. para beneficio de sus trabajadores?, ¿Cuáles son las principales características que presenta la comunicación establecida entre la gerencia de Enveta, C.A y sus trabajadores?, ¿Cómo se gestionan los conflictos que se presentan entre la gerencia y los trabajadores?, ¿Cuáles son las acciones de la gerencia de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., para motivar a los trabajadores?, ¿Cuál es el efecto de las políticas de personal, la comunicación, el manejo de conflictos y las acciones motivacionales desarrollados por la gerencia de Manufacturas Enveta, C.A. sobre las relaciones laborales?

## **1.2. Objetivos**

### 1.2.1. Objetivo General

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, Cumaná, Estado Sucre, año 2008.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las principales políticas establecidas en Manufacturas Enveta, C.A. para beneficio de su personal
2. Describir las principales características que presenta la comunicación entre la gerencia y los trabajadores de Manufacturas Enveta, C.A.
3. Describir la forma como se gestionan los conflictos que se presentan en las relaciones laborales entre la Gerencia y los Trabajadores.
4. Describir las acciones que la gerencia de Manufacturas Enveta, CA desarrolla

para motivar a sus trabajadores.

5. Describir el efecto de las políticas de personal, la comunicación, el manejo de conflictos y las acciones motivacionales desarrollados por la gerencia de Manufacturas Enveta, C.A. sobre las relaciones laborales.

### **1.3. Justificación**

Las relaciones laborales son uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta en toda organización, ya que las mismas permiten que las empresas puedan funcionar, manteniendo un clima de trabajo adecuado. Por otro lado, interesa destacar que las relaciones laborales están enmarcadas formalmente en un sistema de relaciones entre dos organizaciones, la empresa y el sindicato, que asumen la responsabilidad de establecer y cumplir con disposiciones contractuales y legales orientadas al mantenimiento de la armonía y el entendimiento en el ámbito laboral.

De allí que la presente investigación puede justificarse por diversas razones:

1. El estudio ha arrojado una serie de conclusiones y recomendaciones que pueden permitir a la gerencia de Manufacturas Enveta, C.A. identificar algunas deficiencias en el manejo de sus relaciones laborales y generar algunas acciones concretas para mejorarlas.
2. A través de este estudio las investigadoras han puesto en práctica los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos a lo largo de los estudios de la Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, profundizando su conocimiento sobre el tema de las relaciones laborales, lo cual ha permitido fortalecer la formación profesional de las autoras.
3. El desarrollo de esta investigación constituye un aporte a la Universidad de

Oriente, que puede servir como material de apoyo para futuras investigaciones sobre el tema.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se enmarca la investigación en una perspectiva teórica que permite interpretar posteriormente los resultados. En primer término se reseñan algunos importantes antecedentes; se exponen luego las bases teóricas y el fundamento legal. Finalmente se describe el marco organizacional y la definición de los principales términos involucrados en la investigación.

#### **2.1. Antecedentes**

Anteriormente se han realizado investigaciones que abordan el tema de las relaciones laborales, lo cual refuerza y destaca la importancia de esta investigación. Esos estudios han servido como antecedentes, contribuyendo a ampliar una visión sobre las relaciones laborales dentro de una empresa, sus determinantes, sus consecuencias y las distintas posibilidades de abordaje.

Sobre este aspecto, Arias (2006: 38) señala que los antecedentes “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarda alguna vinculación con el problema en estudio”. A continuación se reflejan algunos antecedentes relacionados con la presente investigación.

En el año 2004, Coraspe realizó un trabajo llamado “Analizar las causas que afectan el cumplimiento de las cláusulas establecidas en la convención colectiva de la Corporación Venezolana de Guayana período 2001- 2003” y concluyó que está demostrado que los conflictos laborales son perjudiciales para ambas partes, es por

ello que no se debe llegar a tal extremo, ya que en un conflicto laboral, salen perjudicados tanto la empresa como los trabajadores. Pues la empresa es la que cuenta con la posibilidad de emplear a los trabajadores, y en ese sentido al tener una organización débil, las posibilidades de empleo del trabajador disminuyen.

**El trabajo llamado “Administración de los Beneficios Socioeconómicos y su incidencia en las Relaciones laborales de la empresa CADAFE, Zona Sucre. Año 2007” realizado por Hernández en el año 2007 se concluyó que a nivel de las relaciones del individuo con la empresa, el hecho de no sentirse totalmente satisfechos con la administración de los beneficios, aparte del efecto de otras recompensas, puede hacer que las relaciones sean tales que favorezcan conductas no deseadas, como ausentismo, falta de compromiso, baja productividad y, en última instancia, una potencial rotación de personal.**

A través de los antecedentes ya expuestos se puede afirmar que el estudio de las relaciones laborales ha sido de interés en los últimos años, resaltando con ello la importancia que tiene para las organizaciones debido a los múltiples beneficios que proporcionan si se manejan adecuadamente.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas son importantes dentro de esta investigación, porque permiten sustentarla a través de las distintas teorías generales que ayudan a la comprensión del tema a investigar. En relación con las bases teóricas, Arias (2006: 39) señala que *“comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”*.

Según lo planteado anteriormente se explicarán algunos elementos teóricos

importantes relacionados con la presente investigación, tales como la teoría de las relaciones humanas y algunas categorías conceptuales, como son: relaciones laborales, sindicatos, políticas, comunicación, conflicto y motivación.

### 2.2.1. Teoría De Las Relaciones Humanas

La teoría de relaciones humanas también conocida como Escuela de las Relaciones Humanas, fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores la cual surgió de la necesidad de contrarrestar las tendencias a la deshumanización del trabajo, que sostenía que los trabajos debían hacerse de manera rigurosa y forzada, lo que hizo que surgiera un nuevo pensamiento acerca del trabajo, tomando en cuenta elementos como la motivación, la comunicación, el liderazgo, los incentivos del trabajo y las relaciones interpersonales y sociales como elementos esenciales para que las personas se sintieran bien en su trabajo.

En síntesis, "la Escuela de Relaciones Humanas despertó la preocupación por los grupos informales y por asuntos relacionados con la comunicación y la motivación de las personas. Sus principales conclusiones fueron:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
2. El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicarse con jefes democráticos, persuasivos y agradables para todo el personal.
4. El ser humano está movido por la necesidad de ser reconocido, de recibir una comunicación adecuada...

5. La civilización industrial trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión.
6. Los métodos organizacionales de la época convergían en la eficiencia, y no en la cooperación humana, y mucho menos en los objetivos humanos, y ello fomentaba el conflicto social en la sociedad industrial. De ahí la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados". (Chiavenato, 2004: 96)

A través de la teoría de las relaciones humanas se hace énfasis en la importancia que tiene la comunicación y la motivación para los individuos dentro de la organización, puesto que, de esta manera podrán adecuarse con más facilidad al trabajo, así como también a los grupos en los cuales se desempeñan. Es por ello que la Gerencia de Recursos Humanos debe brindarle más atención a sus trabajadores, reforzando la supervisión de manera de influir en el ánimo del personal, igualmente que exista comprensión, reconocimiento y una comunicación eficaz por parte de ella; La gerencia debe hacer esfuerzos para lograr la integración de los grupos, puesto que si el recurso humano es tomado en cuenta pueden mejorar su desempeño que podría repercutir en la productividad. Entonces, se observa la relevancia que tiene la teoría de las relaciones humanas para la investigación.

### 2.2.2. Relaciones Laborales

El concepto de relaciones laborales ha sido definido de diferentes formas. Algunos autores las limitan a las relaciones entre las empresas y los sindicatos que agrupan a sus trabajadores. Por ejemplo, Chiavenato (2005: 511) señala que son las *“relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados”*.



Esta definición resulta muy restrictiva, pues sugeriría que en las organizaciones cuyos trabajadores no tienen sindicato no existirían relaciones laborales.

Una visión más amplia es la que presenta Frías, (2001:27) quien define las relaciones laborales como “el 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”, es decir, que en las organizaciones existen relaciones entre sus miembros para poder conjugar el trabajo individual y poder lograr los trabajos deseados y los objetivos que tenga la misma, independientemente de que exista o no un sindicato.

Es por ello que en toda organización se deben crear mecanismos de acción que permitan tener relaciones adecuadas con sus trabajadores. Referente a esto Chiavenato, (2000: 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*”.

De lo anteriormente expuesto se desprende que las organizaciones establecen lineamientos que conlleven a mantener armoniosas relaciones laborales con sus empleados, logrando con esto la satisfacción de sus necesidades dentro del trabajo, la evitación del conflicto y la posibilidad de un mejor desempeño organizacional.

Las relaciones laborales, desde el punto de vista colectivo, comprenden un proceso para ser establecidas legalmente dentro de la organización, lo cual se fundamenta en cuatro etapas, según Sherman, (1994:499): 1) trabajadores que desean una representación colectiva, (2) proceso de organización sindical, (3) negociaciones colectivas, y (4) administración de contrato.

Por medio de este proceso los trabajadores buscan conformar organizaciones colectivas que los conduzcan a establecer un contrato con el patrono que defina los lineamientos que rijan las relaciones laborales entre ellos. Este contrato permite que se desarrollen dichas relaciones para la consecución de los objetivos de las organizaciones tanto sindical como empresarial, garantizando los beneficios y el trato que los trabajadores merecen.

En este sentido, 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, y que normalmente acarrearán pérdidas e inconvenientes para ambas partes.

Finalmente, las relaciones laborales satisfactorias dependen en gran medida del trato que tenga la gerencia con sus trabajadores, en el sentido de mantenerlos informados sobre aspectos claves de la empresa y de su desempeño a través de un fluido proceso de comunicación; otorgarles libertad y confianza para el ejercicio de sus labores; gratificar o reconocer su desempeño y escuchar sus ideas e inquietudes, todo lo cual permite que los trabajadores desarrollen un sentido de pertenencia y de compromiso hacia la empresa y se generen mejores resultados tanto para el trabajador como para la compañía.

### 2.2.3. Sindicato

Las relaciones laborales que, en sentido colectivo, surgen en una organización generalmente se llevan a cabo a través de asociaciones sindicales, ya que, por medio de estas se recogen y se expresan los intereses y beneficios de los trabajadores. En este orden de ideas, Sainz (1996: 505) define sindicato como *“una asociación de*

*trabajadores que contribuyen para proteger sus intereses, su función principal consiste en mantener y mejorar las condiciones de trabajo”.*

Estas asociaciones sindicales tienen como finalidad reguardar a los trabajadores en todos los aspectos que les conciernen dentro de la organización e igualmente el mejoramiento tanto personal como profesional de sus miembros. La Ley Orgánica del Trabajo al respecto establece que:

Los sindicatos tendrán por objeto el estudio, defensa, desarrollo y protección de los intereses profesionales o generales de los trabajadores y de la producción, según se trate de sindicatos de trabajadores o de patronos, y el mejoramiento social, económico y moral y la defensa de los derechos individuales de sus asociados.

Lo antes señalado destaca el papel de los sindicatos en el mantenimiento de las relaciones laborales con la empresa.

#### 2.2.4. Comunicación

La comunicación es un aspecto de suma importancia en el manejo de las relaciones laborales, tanto a nivel individual como a nivel sindical. Ella permite el intercambio de información de una persona a otra y entre grupos, lo cual es esencial dentro de las organizaciones. Como lo afirma Davis y Newstrom, (1990:444), la comunicación *“consiste en la transferencia de la información y la comprensión de dos personas entre si”*.

La definición anterior resalta el papel de la comunicación en la transferencia y la comprensión de información entre personas o grupos. De allí que se considere que la comunicación cumple con funciones de gran importancia dentro de las organizaciones. Según Robbins (1996: 378), las principales funciones son: el control,

para guiar y evaluar el desempeño de los trabajadores; la motivación, en el sentido de transmitir las normas de rendimiento y las recompensas que su cumplimiento conlleva; la expresión emocional, que posibilita la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del individuo; y la información, indispensable para la toma de decisiones.

En atención a las funciones que la comunicación cumple en las organizaciones, puede señalarse que ella permite que se desarrollen adecuadas relaciones laborales, ya que a través de estas se contribuye tanto a la satisfacción del individuo como al alcance de los objetivos organizacionales.

#### 2.2.5. Conflicto

En las organizaciones inevitablemente surgen conflictos, puesto que están conformadas por personas y debido a la complejidad de las mismas en cualquier momento se pueden presentar desacuerdos o diferencias, ya sea de manera individual o colectiva. Robbins, (1996: 505) señala que el conflicto *“Es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectar en forma negativa, en algo que la primera parte estima”*.

Las relaciones laborales en toda organización son afectadas en gran medida por los conflictos que se presentan en las mismas, ocasionando rupturas en las relaciones entre trabajadores y patronos y trayendo consecuencias negativas que repercuten en la productividad de la empresa.

#### 2.2.6. Motivación

Los trabajadores dentro de su campo laboral, para que puedan tener un alto nivel de desempeño, lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales y

plantearse metas, deben obtener algún tipo de impulso de parte de la empresa que los motiven a lograr estos deseos. Al respecto Koontz, (1985: 530) expresa que motivación *“Es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseo, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a sus subordinados a actuar de la manera deseada”*.

Las buenas relaciones laborales también dependen de la motivación que perciba los trabajadores por sus superiores, ya que si se tiene a un personal satisfecho se obtendría un mejor trato entre ellos, mayor calidad en su trabajo y por ende un buen desempeño.

### **2.3. Bases Legales**

Para efecto de la investigación se utilizaron las distintas leyes y normas que regulan las relaciones que se dan dentro de las organizaciones, ya que, permiten sustentarla y darle credibilidad jurídica, además de proporcionar la importancia que este tema tiene en el ámbito nacional.

A continuación se mencionan algunas leyes y artículos que sirvieron de base a esta investigación.

#### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

A través de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se extrajo algunos artículos vinculados con el tema de investigación, los cuales son los siguientes:

**Artículo 89.** El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias; y 2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos; sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

Mediante el artículo antes mencionado el estado protege los derechos laborales que tiene toda persona dentro de una organización, garantizándole los beneficios y condiciones de trabajo que ésta requiera para que puedan realizar sus tareas de una mejor manera y así mantener relaciones laborales adecuadas.

Así mismo el estado a través de esta Ley garantiza las relaciones colectivas que se dan dentro de una empresa, como se expresa en el siguiente artículo:

**Artículo 96.** Todos los trabajadores y las trabajadoras del sector público y del privado tienen derecho a la negociación colectiva voluntaria y a celebrar convenciones colectivas de trabajo, sin más requisitos que los que establezca la ley. El Estado garantizará su desarrollo y establecerá lo conducente para favorecer las relaciones colectivas y la solución de los conflictos laborales. Las convenciones colectivas ampararán a todos los trabajadores y trabajadoras activos y activas al momento de su suscripción y a quienes ingresen con posterioridad.

El artículo 96 establece, como ya se mencionó, lo concerniente a las relaciones colectivas, y por lo tanto al derecho que tienen todos los trabajadores de conformarse en ellas, así como de celebrar convenciones colectivas, tomando en consideración que las mismas proporcionan beneficios y mejores condiciones de trabajo a sus miembros, y a su vez ayudando a contrarrestar los conflictos que se puedan presentar

en la organización.

### 2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo

Las relaciones laborales en la ley orgánica del trabajo están contempladas a través de varios artículos del cual se extrajeron los siguientes:

**Artículo 396.** Se favorecerán armónicas relaciones colectivas entre trabajadores y patrono para mejor realización de la persona del trabajador y para mayor beneficio del mismo y de su familia, así como para el desarrollo económico y social de la nación. A tales fines, el Estado garantizará a los trabajadores y a los patronos, y a las organizaciones que ellos constituyen, el derecho a negociar colectivamente y a solucionar pacíficamente los conflictos.

Esta ley en su artículo 396 afirma que el estado avala las buenas relaciones laborales dentro de una organización, ya que esto trae beneficios tanto para el trabajador como para la empresa y contribuye al buen desarrollo del estado Venezolano. Para ello, se crean mecanismos legales que permitan la solución de los problemas que surjan entre las partes y así evitar los conflictos; esto lo expresa el siguiente artículo:

**Artículo 471.** Los funcionarios del trabajo procurarán la solución pacífica y armónica de las diferencias que surjan entre trabajadores, aún antes de que ellas revistan carácter conflictivos por la presentación del pliego correspondiente, sin que ello pueda ser alegado para negar la admisión del mismo.

## 2.4. Marco Referencial De La Organización

Con la finalidad de conocer un poco más la empresa que fue objeto de esta investigación se presenta una breve referencia de la empresa Manufacturas Enveta,

C.A.

#### 2.4.1. Reseña Histórica

Manufacturas Enveta, C.A. nace en la ciudad de Caracas el 25 de Octubre de 1978 para dedicarse a la fabricación de la tapicería de vehículos de la marca Toyota, en 1982 la ensambladora es mudada a Cumaná lo que obliga a la empresa a trasladarse a esta ciudad oriental, iniciando operaciones en julio, quedando ubicada en la Zona Industrial el Peñón, galpón N° 21.

En el año 1986 se incrementaron los niveles de producción adquiriendo nuevas responsabilidades, debiendo ampliar la planta y abriendo nuevas líneas de producción, tales como: líneas de revestimiento de puertas, tapasol y techos; convirtiéndose así, en el único proveedor de TOYOTA DE VENEZUELA, C.A. en este ramo para todos los modelos.

Actualmente, se manufacturan los siguientes productos: asientos, alfombras de piso y de maleta, tapasol, tapicería de techos y puertas y cubiertas de guardafangos.

#### 2.4.2. Misión

Es misión de Manufacturas Enveta, C.A., “elaborar productos de alta Calidad, respetando las normativas ambientales, generando la máxima satisfacción de sus clientes y un eficiente rendimiento económico a sus accionistas; contando con un personal altamente calificado e involucrado en la ejecución de procesos, procedimientos, operaciones y objetivos trazados.” (Manufacturas Enveta, C.A.: 2006)



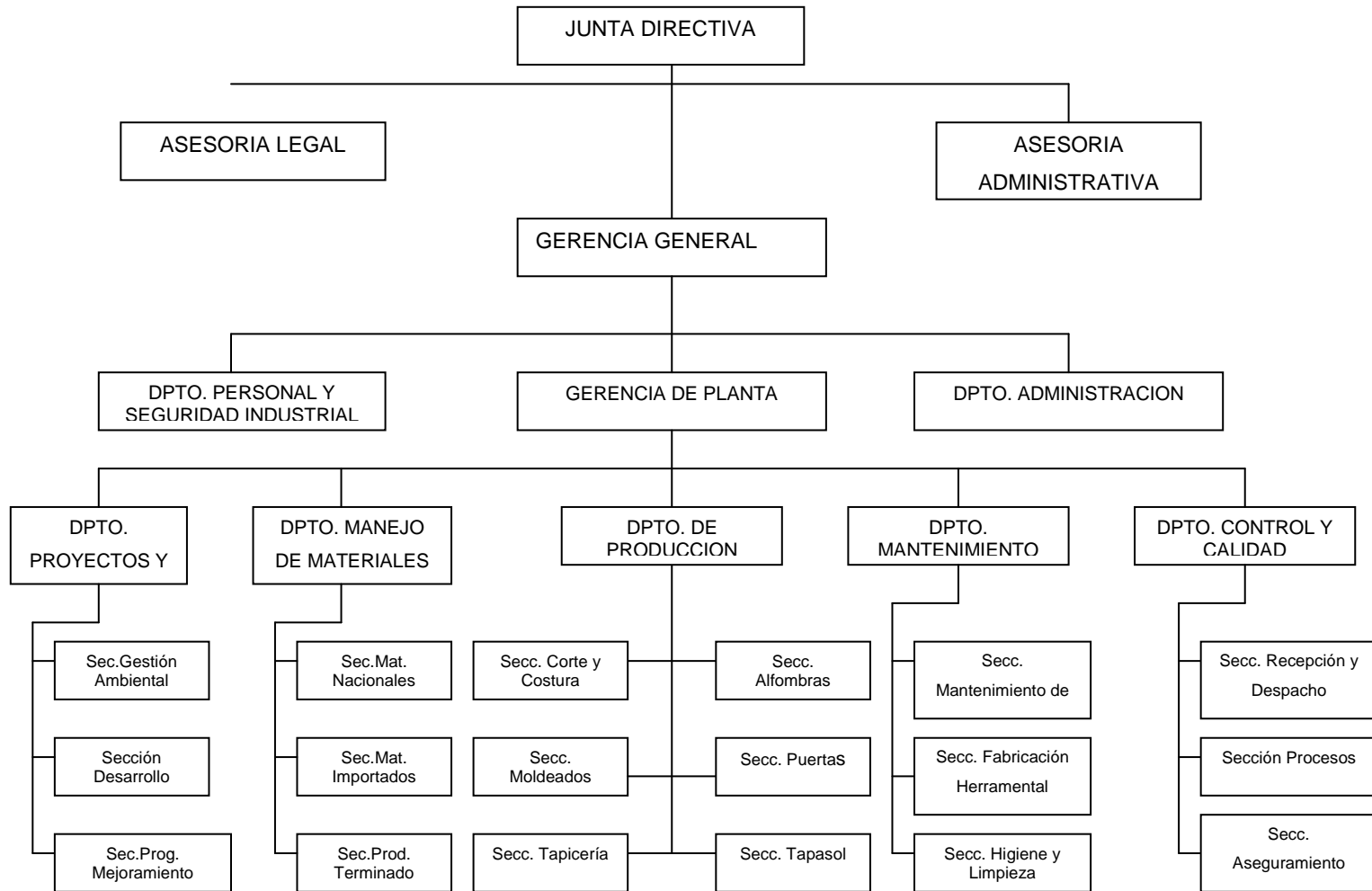
### 2.4.3. Visión

Es visión de Manufacturas Enveta, C.A., “llegar a ser una empresa cada vez más eficiente, competitiva, rentable y ambientalmente involucrada en la constante búsqueda de la excelencia hacia los productos elaborados; comprometidos por la satisfacción de los clientes y el desarrollo profesional de sus recursos humanos.” (Manufacturas Enveta, C.A.: 2006)

### 2.4.4. Estructura Organizacional

La empresa Manufacturas Enveta, C.A. está estructurada en unidades, niveles y departamentos, tal como se muestra en la figura N° 1

Figura N° 1: Organigrama de Manufacturas Enveta, C.A



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se exponen algunos aspectos relacionados con las estrategias, técnicas e instrumentos utilizados para recolectar, procesar e interpretar la información necesaria para alcanzar los objetivos del estudio. Se identifican el diseño y el nivel de la investigación, el universo de estudio, la muestra, las fuentes de información y las herramientas utilizadas para la captura de los datos y su interpretación.

#### **3.1. Nivel De Investigación**

Para efecto de analizar las relaciones laborales en la empresa Manufacturas Enveta, C.A., el nivel utilizado fue de tipo descriptivo, porque permitió caracterizar las variables utilizadas, como políticas, comunicación, conflicto y motivación y su incidencia en las relaciones laborales. Según Arias, (2006: 46), el nivel descriptivo *“consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer sus estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aún cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación”*.

#### **3.2. Diseño De La Investigación**

El diseño de la investigación “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea; señala lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se han planteado”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:184)

Existen varios diseños de investigación, uno de los cuales es el de campo. Para Arias (2006: 49), diseño de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. Debido al concepto antes expuesto para analizar las relaciones laborales en la empresa Manufacturas Enveta, C.A., se utilizó un diseño de campo, debido a que los datos fueron recogidos directamente del lugar de los hechos, a través de los trabajadores de la citada empresa.

### **3.3. Universo De Estudio**

Representa a la totalidad de trabajadores de la organización, y estuvo constituido por 275 personas que laboran en la empresa Manufacturas Enveta, C.A., de la cual se tomó una muestra de la forma que a continuación se detalla.

### **3.4. Muestra**

Para la realización de esta investigación la población es de 275 trabajadores; de la cual se tomó una muestra a través del muestreo aleatorio simple. El tamaño de la muestra se calculó a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + K^2 \cdot p \cdot q}$$

donde;

n= Tamaño de las muestra

N= Universo de Estudio (275)

K= Constante (1,96)

e= Margen de error (0.05)

p= Probabilidad de éxito = 0.5

q= Probabilidad de fracaso = 0,5

$$n = \frac{3,8416 \cdot 275 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{275 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,25} = \frac{264,11}{1,6479} = 160,27$$

La muestra que se obtuvo fue de 160 trabajadores a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de información, permitiendo obtener los datos requeridos para dar solución al problema de investigación planteado.

### **3.5. Fuentes De Información**

Para efecto de analizar las relaciones laborales en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. se hizo uso de fuentes primarias, constituidas por los trabajadores y la directiva de la empresa, a los cuales se les aplicó el instrumento, y de fuentes secundarias, conformadas por diferentes materiales bibliográficos que proporcionaron información que sirvió de base a la investigación, tanto en la conceptualización y contextualización del problema, como para la interpretación de los resultados.

### **3.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

La recolección de datos se realizó a través de técnicas e instrumentos aplicados para la investigación. Las técnicas e instrumentos empleados en esta investigación se exponen a continuación

**Cuestionario autoadministrado:** es definido por Arias (2006: 74) como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario

autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. La aplicación de la técnica del cuestionario autoadministrado a los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. permitió obtener información relevante necesaria para el desarrollo de la investigación. Para esta técnica se utilizó como instrumento un formulario impreso contentivo de preguntas cerradas sobre la problemática estudiada, el cual se anexa. Dicho formulario fue sometido a la validación de expertos, como consta en los anexos correspondientes.

**Entrevista:** “Más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador puede obtener la información requerida”. (Arias, 2006: 73) La aplicación de la técnica de la entrevista a personas pertenecientes a la directiva de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., permitió adquirir información relevante y complementaria para el desarrollo de la investigación.

**La observación directa:** “Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, o situación que se produzca en la naturaleza o en sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (Arias, 2006: 69). A través de las visitas realizadas a la empresa Manufacturas Enveta, C.A. las investigadoras observaron algunas situaciones dadas entre el personal de la misma, que permitieron comprender mejor el problema que se estaba estudiando. En esta técnica se usó como instrumento un diario de campo en el que se fueron recogiendo las anotaciones de las observaciones realizadas.

**Revisión documental:** Como base a la investigación se utilizó fuentes secundarias representadas por todo el material físico y de investigación ya existente, como son los libros provenientes de distintos autores reconocidos que se citaron en el presente informe, tesis, leyes, fuentes electrónicas así como folletos institucionales, lo

cual contribuyó al desarrollo de esta investigación.

### **3.7. Análisis De Los Datos**

Los datos obtenidos luego de ser aplicadas las distintas técnicas, fueron procesados a través de la hoja de cálculo Excel. A partir de allí se elaboraron diversos cuadros a los que se les aplicó un análisis porcentual. En cada caso, se vinculó el aspecto estudiado con el fenómeno de las relaciones laborales. Todo esto permitió arribar a un conjunto de conclusiones, de las que se derivaron las recomendaciones que al final se presentan.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

El presente capítulo contiene la exposición de los principales resultados de la investigación, los cuales se obtuvieron mediante cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. Los resultados obtenidos se muestran a través de cuadros, que posteriormente se aplica un análisis porcentual.

En primer término, se presentan algunos datos demográficos de los trabajadores entrevistados. Luego, se pasa a analizar la forma como perciben los trabajadores las políticas que desarrolla la empresa para mantener unas adecuadas relaciones laborales. Seguidamente, se procede a analizar la manera como se desarrolla la comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores. Posteriormente, se analiza el origen y las consecuencias de los conflictos que se han presentado en la empresa y, finalmente, las acciones que realiza la alta gerencia para motivar a sus trabajadores. El análisis de todos estos aspectos se realiza con el fin de conocer las relaciones laborales en la empresa Manufacturas Enveta, C.A., desde la perspectiva de la Gerencia de Recursos Humanos.

#### **4.1. Datos Demográficos**

En este punto se presenta una breve descripción demográfica de la población entrevistada, tomándose en cuenta los siguientes aspectos:

- Edad
- Género



- Grado de Instrucción
- Cargo que ocupa

En cuanto a la **edad** del personal encuestado de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., se observa en el Cuadro N° 1, que el 48,2% está comprendido entre las edades de 28 y 37 años, con un promedio de edad de 33,6 años. Ello significa que la población laboral de la empresa es joven, madura y se encuentra en una etapa de amplia capacidad productiva, lo que constituye en una fortaleza para la organización.

Cuadro N° 1: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según edad Cumaná, Año 2008

<b>EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Entre 18 y 22	7	4,4
Entre 23 y 27	31	19,4
Entre 28 y 32	35	21,9
Entre 33 y 37	42	26,3
Entre 38 y 42	25	15,6
Entre 43 y 47	10	6,2
Entre 48 y 53	10	6,2
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

Con respecto al **género**, los resultados se muestran en el Cuadro N° 2, donde puede observarse que el mayor porcentaje de trabajadores (65,6%) corresponde al

género masculino, pertenecientes en su mayoría al personal del área de producción donde se realizan trabajo que requiere un gran esfuerzo físico. El personal femenino (34,4%) está básicamente concentrado en el área de costura.

Cuadro N° 2: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según género Cumaná, Año 2008

<b>GENERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	105	65,6
Femenino	55	34,4
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

El cuadro N° 3 recoge los resultados sobre el **grado de instrucción**, y muestra que los mayores porcentajes están concentrados en el personal con secundaria completa (43,1%) y secundaria incompleta (21,9%), porcentajes que sumados representan el 65,0% de los entrevistados, de lo que se puede inferir que la mayoría del personal con el que cuenta manufacturas Enveta, C.A., posee una educación media y no profesional; en virtud de que el trabajo en dicha empresa requiere de ciertos conocimientos técnicos pero no de una alta especialización.

Cuadro N° 3: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según grado de instrucción Cumaná, Año 2008

<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Primaria incompleta	7	4,4
Primaria completa	6	3,7
Secundaria incompleta	69	43,1
Secundaria completa	35	21,9
Superior incompleto	16	10,0
Superior completo	27	16,9
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

En cuanto a la **categoría ocupacional**, el cuadro N° 4, muestra que un alto porcentaje (59,4%) está representado por el personal que se encuentra inmerso en el principal proceso productivo de la empresa, como son los ayudantes de producción. Las costureras, otro importante sector de la organización, representan el 31,2% de los trabajadores.

Cuadro N° 4: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según categoría ocupacional Cumaná, Año 2007

<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Supervisor	15	9,4
Ayudante de producción	95	59,4
Costurera	50	31,2
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2. Políticas

Las políticas, como ya se indicó, son líneas de acción que *“definen los límites dentro de los que deben tomarse las decisiones”* (Daft, 2004: 222). Las políticas relacionadas con el personal afectan las relaciones laborales de cualquier organización. Su importancia radica en que, como lo señala Figueroa (1975: 34):

El establecimiento de políticas claras de personal hace que los empleados puedan actuar en un clima de más seguridad respecto al trato que puedan recibir, por parte de sus superiores, ante cualquier situación. Además, establece el medio adecuado para que los ejecutivos puedan actuar con mayor seguridad y confianza para resolver los problemas que se presenten, ya que cuentan con una base más tangible para tomar sus decisiones.

Las políticas orientadas a mantener unas armoniosas relaciones laborales son indispensables para toda organización, ya que éstas van a servir de guías para las relaciones establecidas entre el trabajador y el patrono, contribuyendo con esto al buen funcionamiento de la misma.

De acuerdo con el cuadro N° 5, el 93,8% del personal encuestado coinciden en que la empresa Manufacturas Enveta, C.A., establece políticas de personal que favorecen las relaciones laborales, lo cual trae como consecuencia las ventajas que se acaban de señalar.

Cuadro N° 5 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según percepción sobre existencia de políticas que favorecen las relaciones laborales. Cumaná, Año 2008

<b>EXISTENCIA DE POLITICAS QUE FAVORECEN LAS RELACIONES LABORALES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	150	93,8
No	10	6,2
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

Para conocer el tipo de políticas establecidas en la empresa, se les pidió a los entrevistados que señalaran lo que a su juicio era el principal tipo de política que se cumplía efectivamente en la empresa. Los resultados se muestran en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal tipo de política que se cumple en la organización Cumaná, Año 2008

<b>PRINCIPAL TIPO DE POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES QUE SE CUMPLEN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Políticas de higiene y seguridad	79	52,7
Políticas contractuales	19	12,7
Políticas de capacitación	17	11,3
Políticas de evaluación de desempeño	13	8,7
Políticas de remuneración	12	8,0
Políticas de ascenso	10	6,6
<b>Totales</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 10 personas que señalaron que no se implementaba ninguna política.

Como se muestra en el cuadro N° 6, el mayor porcentaje se concentra en las políticas de higiene y seguridad (52,7%), lo cual refleja que, a juicio de los trabajadores, la alta gerencia se preocupa por establecer lineamientos que garanticen su integridad física mediante la prevención de accidentes de trabajo y de enfermedades ocupacionales. Al respecto, Chiavenato (2000:478) señala: *la higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados*

Debe señalarse en este punto que el Estado venezolano, a través del Instituto Nacional de Prevención Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), desarrolla

sistemáticamente inspecciones para garantizar el cumplimiento por parte de las empresas de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Ello ha obligado a que las organizaciones se preocupen por diseñar y ejecutar políticas en el área de seguridad y salud ocupacional.

En orden de frecuencias quedaron, pero con bajos porcentajes, las políticas contractuales (12,7%) y políticas de capacitación (11,3%). Las primeras tienen que ver con las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de los compromisos contractuales contenidos en la Convención Colectiva y la renovación de dicha convención. Debe señalarse que estos aspectos están normados por el Capítulo IV de la Ley Orgánica del Trabajo (artículos 507 a 527), y las empresas están obligados a darles cumplimiento.

Por otra parte, las políticas de capacitación son indicativas de cierto grado de el interés de la alta gerencia por implementar planes de formación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, lo cual permite, por un lado, su desarrollo personal y ocupacional de los mismos, y por el otro, un mejor desempeño que contribuye con el logro eficiente de los objetivos de la empresa. Werther y Davis (2000:243) sostienen que la capacitación trae beneficios, no solamente para la organización y para el individuo, sino que afecta positivamente las relaciones humanas, las relaciones internas y externas y la adopción de políticas. Todo ello contribuye a mantener unas saludables relaciones laborales.

### **4.3. Comunicación**

La comunicación puede ser definida como la transferencia de información y comprensión de la misma entre una persona o grupo de personas y otro individuo o grupo. Según Davis y Newstrom (2003: 55-56), la comunicación

es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Cuando la comunicación es efectiva, establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen

La comunicación cumple importantes funciones en las organizaciones, Robbins (2004:284) señala cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional y toma de decisiones. Todas ellas pueden afectar las relaciones laborales en uno o en otro sentido. Por ejemplo, la comunicación efectiva fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo de los estándares de rendimiento.

En función de la importancia de esta variable, se tomó en consideración ciertos aspectos para determinar las características que presenta la comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores; ellos son:

- Frecuencia de la comunicación
- Tipo de información suministrada
- Canales utilizados
- Efectividad de los canales
- Barreras de la comunicación

La percepción de los trabajadores encuestados con respecto a la **frecuencia de la comunicación**, se recoge en el cuadro N° 7, el cual muestra que la alta gerencia está siempre o frecuentemente en comunicación con sus trabajadores, pues así lo expresó un alto porcentaje (93,1%) de los entrevistados, lo que significa que, según ellos, se tiene una relación estrecha que permite una constante fluidéz en la



comunicación entre ambas partes, lo cual es muy importante porque puede permitir el flujo de instrucciones claras de trabajo entre los distintos niveles de la estructura organizacional de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., posibilita un control más efectivo de los procesos, impulsa la motivación de los trabajadores, y permite disponer de información suficiente y oportuna para la toma de decisiones personales.

Cuadro N° 7: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según la frecuencia de la comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores Cumaná, Año 2008

<b>FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA GERENCIA Y LOS TRABAJADORES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	51	31,9
Con frecuencia	98	61,2
Nunca	11	6,9
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

En relación con el **tipo de información** que se les suministra a los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., se muestra en el cuadro N° 8 que la información sobre productividad obtuvo el mayor porcentaje (67,1%), lo cual sugiere que la alta gerencia mantiene a sus trabajadores informados sobre el desempeño que han tenido individualmente y como grupo dentro de su trabajo. Esto permite al trabajador conocer cómo esta desarrollando sus labores, encontrar sentido a su trabajo, asociar su esfuerzo con la productividad y tomar decisiones personales sobre su trabajo. No debe olvidarse, en ese sentido, que la comunicación constituye la esencia de la evaluación del desempeño, una de las tareas principales que debe realizar todo gerente, para beneficio del trabajador y de la empresa.

Se obtuvo porcentajes menores para otro tipo de mensajes lo cual parece evidenciar que la alta gerencia también se preocupa por suministrarle informaciones sobre las políticas implementadas en la empresa (25,5%) y los cambios en la organización (7,4%), para que los trabajadores estén informados sobre las actualizaciones que se realizan en los distintos sistemas que funcionan en la empresa. Al informar sobre las políticas, la empresa difunde las “reglas del juego”, para que los trabajadores tengan claras las expectativas mutuas entre ellos y la gerencia. Al informar sobre los cambios, se minimiza la incertidumbre que genera cualquier modificación de la rutina de trabajo. El cambio, como lo señala Esperanza (2007: documento en línea), *“implica movimiento, evolución constante, actitud de aprendizaje sin fin. Pero también, implica incertidumbre, riesgos y muchas resistencias, especialmente de los liderados”*.

Cuadro N° 8: Distribución Absoluta y Porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A., según el tipo de información más frecuente que suministra la gerencia a sus trabajadores Cumaná, Año 2008

<b>INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA GERENCIA CON MÁS FRECUENCIA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Productividad/desempeño	100	67,1
Políticas	38	25,5
Cambios en la organización	11	7,4
<b>Totales</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 11 personas que señalaron que nunca había comunicación entre gerencia y trabajadores

La información que suministra la alta gerencia a los trabajadores es transmitida a través de los **canales** que se muestran en el cuadro N° 9, el cual refleja que las reuniones son el canal más utilizado (49,7%), ya que por medio de ellas se informa sobre la productividad y el desempeño de los trabajadores y los cambios que surgen dentro de la empresa. En este punto es necesario destacar que las reuniones, como lo señala Robbins (2004:295) constituyen el canal más rico de comunicación, pues permite la captación simultánea de una mayor cantidad de códigos (palabras, gestos, posturas, entonación de la voz), y la retroalimentación inmediata.

Así mismo, la empresa utiliza las carteleras (41,6%) como medio para transmitir información sobre: normas de la empresa, actividades que tienen lugar en ella y asuntos relacionados con la seguridad y salud laboral. Los memorandos son poco utilizados debido a que obtuvo el 8,7%, tal vez por ser un medio de comunicación más restringido, ya que sólo se emplean para suministrarles a los supervisores las distintas informaciones sobre el personal a su cargo.

Cuadro N° 9: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal canal utilizado para transmitir la información entre la alta gerencia y los trabajadores. Cumaná, Año 2008

<b>PRINCIPAL CANAL UTILIZADO PARA TRANSMITIR LA INFORMACION</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Reuniones	74	49,7
Información en cartelera	62	41,6
Memorandos	13	8,7
<b>Totales</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 11 personas que señalaron que nunca había comunicación entre gerencia y trabajadores

Tomando en consideración los canales de comunicación más utilizados para transmitir las informaciones en la empresa Manufacturas Enveta C.A., se puede observar en el cuadro N° 10 que, según la opinión de los trabajadores, dichos canales han sido efectivos, garantizando una efectiva comunicación con la alta gerencia, ya que en las opciones “si” y “parcialmente efectivos” se obtuvo una sumatoria de 89,9% y sólo un 10,1% de los trabajadores manifestaron que éstos no son efectivos en la comunicación.

Cuadro N° 10: Distribución Absoluta y Porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según su opinión sobre la efectividad de los canales de la comunicación Cumaná, Año 2008

<b>EFFECTIVIDAD DE LOS CANALES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si son efectivos	62	41,6
Parcialmente efectivos	72	48,3
Inefectivos	15	10,1
<b>Totales</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 11 personas que señalaron que nunca había comunicación entre gerencia y trabajadores.

En toda comunicación se presentan **barreras** que afectan los distintos mensajes que se quiere transmitir, tal como lo afirma Chiavenato (2000:93):

El proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

En el cuadro N° 11 se presentan las principales barreras que afectan la comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores, notándose que los porcentajes se encuentran ampliamente distribuidos, y según la percepción de los trabajadores las barreras que se presentan con más frecuencia son la falta de atención del interlocutor (30,9%), el lenguaje (26,8%) y el ruido (18,8%).

La falta de atención al interlocutor puede ser debido a muchos factores, uno de los cuales es la ignorancia de la importancia de la comunicación por parte del receptor. El lenguaje puede ser producto de la deficiente codificación de los mensajes por parte de la alta gerencia al no tomar en cuenta el nivel de educación que tienen los trabajadores de esta empresa que quizás no comprenden el lenguaje técnico con el que se trasmite la información. El ruido se presenta porque es una empresa donde se trabajan con maquinarias que generan altos sonidos que perturban el proceso de la comunicación.

Cuadro N° 11: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según la principal barrera que afectan la comunicación con la alta gerencia Cumaná, Año 2008

<b>PRINCIPAL BARRERA DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Falta de atención al interlocutor	46	30,9
Lenguaje	40	26,8
Ruido	28	18,8
Deformación de mensaje	22	14,8
Filtrado de información	13	8,7
<b>Totales</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 11 personas que señalaron que nunca había comunicación entre gerencia y trabajadores.

La comunicación es un elemento muy importante dentro de las relaciones laborales. En la empresa Manufacturas Enveta, C.A. la comunicación ha favorecido las relaciones laborales, porque como se ha señalado, las fallas que se presentan en la misma no son graves y en general los elementos analizados han sido positivos.

#### 4.4. Conflicto

El conflicto es un proceso por el que una parte (persona o grupo) percibe que otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses (Hellriegel y Slocum, 2004: 226).

El conflicto, como lo señala Chiavenato (2004:521),

Involucra el uso del poder en la confrontación, es decir, en la disputas en torno a intereses encontrados... Sin embargo, dado que el conflicto obstruye el progreso y amenaza la efectividad y el desempeño de la organización, debe ser manejado en forma adecuada porque, de lo contrario, afectaría negativamente el comportamiento de la organización.

Para estudiar esta variable y tomando en cuenta sus implicaciones en las relaciones laborales, se analizan los siguientes aspectos:

- Origen de los conflictos
- Consecuencia de los conflictos

En el cuadro N° 12 se observa que el **origen de los conflictos** proviene, en opinión de los trabajadores, básicamente de la discusión de la convención colectiva (58,1%) y del desacuerdo en cláusulas (20,1%), dado que, en el proceso de discusión de la convención colectiva surgen disputas entre las partes, de acuerdo con los

intereses que se tengan, que podrían afectar las relaciones entre la alta gerencia y los trabajadores. En relación con lo antes expuesto Gómez, Balkin y otros (2001:538) señalan que:

La ley exige que los directivos se reúnan y lleguen a acuerdos con los representantes elegidos del sindicato para tomar decisiones que afectan a los sueldos, a las horas de trabajo y a las condiciones laborales. Así, cuando los empleados no están satisfechos con su sueldo u otros factores laborales la empresa se enfrenta a la posibilidad de una huelga o a otra vía de acción colectiva diseñada para presionarla a reaccionar ante las preferencias de los empleados. Por tanto, los directivos tienen que comprender las cuestiones esenciales de las relaciones laborales para resolver adecuadamente la gestión diaria de dichas relaciones.

Cuadro N° 12: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el origen de los conflictos entre la alta gerencia y los trabajadores Cumaná, Año 2008

<b>ORIGEN DE LOS CONFLICTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Discusión de contrato colectivo	93	58,1
Desacuerdo en cláusulas	45	28,1
Incumplimiento de cláusulas	22	13,8
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

Los conflictos que se han presentado en la empresa Manufacturas Enveta C.A., han generado consecuencias negativas que afectan el desarrollo de las actividades en la empresa, ya que, en opinión de los trabajadores, tales conflictos han repercutido en la productividad (68,8%). También se refleja, con menores porcentajes, en el cuadro N° 13, otras consecuencias que han tenido sus implicaciones en la empresa pero que se presentan en menor grado, como las pérdidas económicas (15,0%), paro de la

empresa (8,7%) y las huelgas (7,5%).

Cuadro N° 13: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según la principal consecuencia que ha originado los conflictos en la empresa Cumaná, Año 2008

<b>PRINCIPAL CONSECUENCIA DE LOS CONFLICTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Baja productividad	110	68,8
Pérdidas económicas	24	15,0
Paro de la empresa	14	8,7
Huelgas	12	7,5
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

Bajo estas explicaciones se puede inferir que los conflictos en la empresa Manufacturas Enveta, C.A., han representado rupturas en las relaciones laborales en torno la convención colectiva con consecuencias negativas para la empresa. No obstante, el manejo de los conflictos por ambas partes ha sido de tal naturaleza que no han impedido la restauración de relaciones laborales armoniosas entre la empresa y los trabajadores.

#### **4.5. Motivación**

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia el logro de determinadas metas (Hellriegel y Sllocum, 2004:117)

La motivación juega papel importante en el desempeño que tenga el individuo



dentro de una organización y en el compromiso que hacia ella desarrolle. Davis y Newstrom (2003:121) señalan que:

La motivación tiene lugar en una cultura, refleja un módulo de comportamiento organizacional y precisa habilidades de comunicación. La motivación también requiere descubrir y entender los impulsos y necesidades de los empleados, ya que se originan en el individuo. Es necesario reforzar los actos positivos que ellos realizan a favor de la empresa.

Tomando en consideración la importancia de esta variable, se analizan algunos aspectos que permiten conocer las acciones que realiza la alta gerencia para motivar a sus trabajadores; estos son:

- Crecimiento personal y profesional
- Criterios para el ascenso de los trabajadores
- Reconocimientos formales
- Criterios para otorgar reconocimientos formales
- Medios para otorgar reconocimientos formales
- Cumplimiento del contrato colectivo

Las posibilidades de **crecimiento personal y profesional** constituyen un importante factor para la motivación individual (Herzberg, 2004: 65). En la empresa Manufacturas Enveta, C.A la alta gerencia aplica acciones de capacitación a sus trabajadores para ampliar sus conocimientos y contribuir con su crecimiento profesional, ésto en función de la opinión de los encuestados que se muestra en el cuadro N° 14 con un 77,5%.

Cuadro N° 14: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según las acciones de capacitación que aplica la alta gerencia Cumaná, Año 2008

<b>ACCIONES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	124	77,50
No	36	22,50
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>

Los **métodos más utilizados** por la alta gerencia para capacitar a sus trabajadores son, según los encuestados, los cursos con 56,5% y las charlas con 39,5%, como se muestra en el cuadro N° 15. En cuanto a los cursos, se realizan en diferentes instituciones donde los trabajadores asisten a adquirir conocimientos y habilidades de acuerdo con sus necesidades laborales. Las charlas se efectúan en la empresa, y básicamente se utilizan para adiestrarlos en el área de higiene y seguridad industrial.

Cuadro N° 15: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal método de capacitación utilizado de la alta gerencia Cumaná, Año 2008

<b>MÉTODOS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Cursos	70	56,5
Charlas	49	39,5
Capacitación en la práctica	5	4,0
<b>Totales</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 36 personas que señalaron que la gerencia no realiza acciones para capacitar al personal.

Otro de los aspectos a analizar son los criterios que toma en consideración la alta gerencia para ascender a sus trabajadores. En opinión de los encuestados los principales criterios utilizados es el alto desempeño (55,6%) y el nivel académico (28,1%), tal como se muestra en el cuadro N° 16. Los ascensos son un medio que estimula a los trabajadores para desempeñarse mejor en sus labores, ya que permiten avanzar dentro de la jerarquía organizacional hacia puestos de mayor responsabilidad. Este aspecto es tan importante que Herzberg lo considera como otro de los elementos esenciales de la motivación (Herzberg, 2004:65)

Cuadro N° 16: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal criterio de ascenso Cumaná, Año 2008

<b>CRITERIOS DE ASCENSO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alto desempeño	89	55,6
Nivel académico	45	28,1
Antigüedad	16	10,0
Creatividad	10	6,3
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

Los **reconocimientos formales** son recompensas que reciben los trabajadores por su buen desempeño, permitiéndoles que se sientan motivados a esforzarse cada vez más en sus labores. El reconocimiento es también considerado como un potente factor de motivación (Herzberg, 2004:65). Por otra parte, Chiavenato (2005:37) afirma que *“las personas esperan recibir reconocimiento y recompensas por su*

*desempeño. Esto les sirve de refuerzo positivo para que mejoren cada vez más su rendimiento y se sientan satisfechos con lo que están haciendo”.*

En la empresa Manufacturas Enveta C.A., la alta gerencia, en opinión de los trabajadores, otorga reconocimientos formales, como se muestra en el cuadro N° 17 con un porcentaje de 71,9%.

Cuadro N° 17: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores en la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según los reconocimientos formales que otorga la alta gerencia Cumaná, Año 2008

<b>RECONOCIMIENTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	115	71,9
No	45	28,1
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

La alta gerencia otorga reconocimientos formales a sus trabajadores, para lo cual toma en consideración ciertos criterios para concederlos. El principal criterio que se utiliza, según los encuestados, es el desempeño laboral, debido a que obtuvo un porcentaje de 80,0% como se muestra en el cuadro N° 18. Esto hace notar que la empresa se preocupa porque los trabajadores alcancen mayor eficiencia en su trabajo, ya que con ello contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 18: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal criterio que toma en cuenta la alta gerencia para otorgar reconocimientos formales Cumaná, Año 2008

<b>CRITERIOS PARA OTORGAR</b>		
<b>RECONOCIMIENTOS FORMALES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Desempeño laboral	92	80,0
Constancia en su trabajo	12	10,4
Iniciativa y toma de decisiones	11	9,6
<b>Totales</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 45 personas que señalaron que la gerencia no otorga reconocimientos formales a su personal.

La forma de reconocer el desempeño de los trabajadores es de gran relevancia, pues los reconocimientos formales y públicos tienen un mayor efecto sobre la motivación del individuo que alguna recompensa informal o algún incentivo monetario. Referente a esto Castillo (1993: 206) dice que: *“Estas recompensas por el trabajo bien hecho no se limitan a premios monetarios sino que incluyen asuntos simbólicos como la publicación de los logros realizados por los trabajadores o el otorgamiento de una certificación en una ceremonia especial”*.

En la empresa Manufacturas Enveta, C.A., se otorgan diferentes tipos de reconocimientos a los trabajadores. En el cuadro N° 19, se muestran que el principal tipo de reconocimiento otorgado por la empresa son los botones (39,1%), pero igualmente se reflejan otros medios con porcentajes significativos como son: certificados (29,6%), placas (18,3%) y medallas (13,0%). Cabe resaltar que todos estos símbolos son entregados en ceremonias especiales.

Cuadro N° 19: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según el principal tipo de reconocimiento formal otorgado por la organización Cumaná, Año 2008

<b>PRINCIPAL TIPO DE RECONOCIMIENTOS FORMALES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Botones	45	39,1
Certificados	34	29,6
Placas	21	18,3
Medallas	15	13,0
<b>Totales</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

Nota: para esta pregunta se excluyó a las 45 personas que señalaron que la gerencia no otorga reconocimientos formales a su personal.

La convención colectiva vigente en Manufacturas Enveta, C.A. contiene cláusulas que benefician al trabajador y garantizan las condiciones laborales para la ejecución de sus labores. A través de dichas cláusulas se busca contribuir con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y de su grupo familiar. De tal forma que el cumplimiento de la mencionada convención por parte de la empresa contribuye a que el personal este más motivado a realizar con eficiencia sus tareas y más comprometido con la organización, ya que se siente satisfecho con la calidad de vida dentro y fuera de la empresa.

El personal de la empresa Manufactura Enveta C.A. manifestaron que el cumplimiento de la convención colectiva es un factor motivante para tener un mejor desempeño en su trabajo, ya que se obtuvo un porcentaje de 95,0% que se muestra en el cuadro N° 20.

Cuadro N° 20: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa Manufacturas Enveta, C.A. según apreciación del contrato colectivo como factor motivante para los trabajadores Cumaná, Año 2008

<b>CONTRATO COLECTIVO</b>		
<b>FACTOR MOTIVANTE</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	152	95,0
No	8	5,0
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

En la empresa Manufacturas Enveta, C.A., la alta gerencia realiza diversas acciones para mantener motivado a su personal, ya que según los análisis anteriores se percibe que los trabajadores en su mayoría se sienten satisfechos por la motivación que le brinda la empresa impulsándolos a tener un buen desempeño en sus labores. Esto contribuye a que las relaciones laborales entre la alta gerencia y los trabajadores sean más saludables.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez analizados los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los trabajadores y a la alta gerencia de la Empresa Manufacturas Enveta, C.A. se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa Manufacturas Enveta C.A. diseña políticas dirigidas al recurso humano que permiten establecer los lineamientos que orientan las acciones de la organización con respecto a su personal, contribuyendo de esta manera a mantener armoniosas relaciones laborales entre la empresa y el sindicato que representa a los trabajadores. Dentro de esas políticas las que más se cumplen son las de higiene y seguridad, las contractuales y las de capacitación.
- La comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores de la empresa manufacturas Enveta C.A, en general, presenta aspectos positivos, ya que frecuentemente fluye la información entre ambas partes, utilizando varios canales para transmitirla, entre los que prevalecen las reuniones y las carteleras informativas; siendo estos canales efectivos, a juicio de los trabajadores. Sin embargo, en la comunicación se presentan algunas barreras, tales como la falta de atención del interlocutor y el uso inadecuado del lenguaje, barreras que no afectan en gran medida la efectividad de la comunicación ni las relaciones entre las partes.
- En la empresa Manufacturas Enveta C.A. se han presentado algunos conflictos,



básicamente al momento de discutir la convención colectiva; tales conflictos han generado consecuencias negativas como disminución de la productividad y pérdidas económicas para la empresa. No obstante, la alta gerencia y el sindicato han resuelto sus diferencias mediante la conciliación de los intereses de las partes, de tal forma que los conflictos no han alcanzado grandes dimensiones ni han deteriorado visiblemente las relaciones laborales.

- La alta gerencia de la empresa Manufacturas Enveta C.A. realiza acciones para motivar al personal, de tal manera que contribuye a la satisfacción de sus necesidades y, en consecuencia, a mantener buenas relaciones laborales con su personal. La empresa ofrece capacitación que contribuye al crecimiento personal y profesional del trabajador; toma en consideración el alto desempeño para ascenderlos a puestos de mayor responsabilidad, y este mismo criterio es utilizado para otorgar reconocimientos formales, los cuales son entregados en ceremonias especiales. De igual forma, a través de la convención colectiva, el personal es atendido y estimulado mediante un conjunto de cláusulas que contribuyen a elevar la calidad de vida de trabajador y de su grupo familiar.

A partir de lo anteriormente expuesto, se puede extraer la siguiente conclusión general:

Las políticas de personal desarrolladas por la empresa Manufacturas Enveta C.A, los mecanismos de comunicación usados por su alta gerencia, la forma como se han manejado los conflictos, así como las estrategias para la motivación y satisfacción del personal, han contribuido con el mantenimiento de unas armoniosas relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores y con el sindicato que los agrupa.

## 5.2. Recomendaciones

Como producto del análisis y las conclusiones antes expuestas, las investigadoras hacen las siguientes recomendaciones a la alta gerencia de la empresa Manufacturas Enveta C.A

- Fomentar la difusión de las principales políticas de la empresa a través de diferentes vías, para que gerencia, sindicato y trabajadores tengan claridad sobre las expectativas entre ellos. Un sencillo boletín periódico podría ser útil para tales efectos.
- Promover mecanismos de comunicación (como el boletín periódico mencionado) que estimule la lectura y la comprensión por parte del trabajador de los mensajes emitidos por la gerencia, mediante un diseño atractivo y el uso de un lenguaje sencillo que se adapte a las características del receptor.
- Ampliar la gama de informaciones que se hace llegar a los trabajadores, incluyendo misión, visión, valores, objetivos y planes futuros de la empresa, para reforzar la identificación y el compromiso de los trabajadores con la organización.
- Establecer mecanismos adicionales para el reconocimiento del desempeño de los trabajadores, de tal manera que se pueda ofrecer tal reconocimiento inmediato por conductas específicas. Los memorandos de felicitación por logros o conductas deseables, el uso de carteleras para los mismos efectos, constituyen buenos mecanismos para mantener motivados a sus trabajadores y lograr relaciones laborales armoniosas.
- Organizar reuniones periódicas con los representantes del sindicato de

trabajadores para hacerle seguimiento al cumplimiento de los beneficios socioeconómicos establecidos en las cláusulas de la vigente convención colectiva.

## GLOSARIO

Para efecto de comprender el lenguaje utilizado en la investigación, se presentan un conjunto de términos que ayudan a entender la situación planteada. Arias, (2004: 96), expresa que definición de términos “*Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados*”.

Ahora se definen los distintos términos que están directamente involucrados con el problema planteado.

**Beneficios sociales.** “Facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad”. (Chiavenato, 2000: 459)

**Comunicación.** “Transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores”. (Chiavenato, 2000:87)

**Conflicto.** “*Situación en que dos o más partes sienten que sostienen posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdo en cuanto a los objetivos que deben alcanzar o los métodos para lograrlos*”. (Davis, 2003: 307)

**Empresa.** “*Organización destinada a la producción y la comercialización de bienes*”

*y servicios que tiene por objetivo obtener ganancias. Existen cuatro categorías de empresas dependiendo de su tipo de producción: agrícola, industriales, comerciales y financieras, y cada una de ellas tienen su propia forma de funcionar".* (Chiavenato, 2004: 660)

**Gerencia de recursos humanos.** *"Políticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar".* (Dessler, 2001: 02)

**Grupos.** *"Conjunto de personas que interactúan entre sí, con el fin de lograr un objetivo en común".* (Definición propia)

**Grupos formales.** *"Son los que establecen las organizaciones y que poseen una identidad pública y un objetivo por alcanzar".* (Davis, 2003: 557)

**Grupos informales.** *"Alianzas que no están estructuradas formalmente y determinada por la organización, aparece como respuesta a la necesidad de contacto social".* (Robbins, 1996: 294)

**Huelga.** *"Suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores. Las huelgas son un acontecimiento costoso y con desgaste emotivo para todos los afectados".* (Sherman, 1994: 518)

**Motivación.** *"Tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades".* (Chiavenato, 2000:147)

**Negociación.** *"proceso de crear o modificar el contrato colectivo. La negociación*

*puede ser breve si existen pocas diferencias a ser conciliadas. Puede, por otra parte extenderse, por un periodo de semanas o meses”. (Dale, 1983: 539)*

**Organización.** *“sistema dinámico que comprende varios subsistemas en mutua interacción, no sólo entre si misma sino con respecto al resto de sistemas ajenos a la organización en sí. En otras palabras. Una organización es algo complejo que opera dentro de un sistema todavía más complejo que posee sus propias organizaciones”. (Schein, 1972: 145)*

**Organización formal.** *“Es aquella cuyos fines, estructura y dinámica se hallan explícitamente definidos... posee dentro de si otras sub-organizaciones informales”. (Schein, 1972: 146)*

**Organización informal.** *“Conjunto de relaciones y patrones de interacción humana en evolución dentro de una organización que no están oficialmente prohibidos”. (Mondy, 1997: 644)*

**Relaciones laborales.** *“Actividades emprendidas por los administradores para tener buenas relaciones de trabajo con los sindicatos que representan los intereses de los empleados” (Jones y George, 2006: 442)*

**Satisfacción en el trabajo.** *“Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actividad efectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”. (Davis, 2003: 246)*

**Sindicato.** *“Grupo de empleados que se han unido con el propósito de manejar las relaciones con su patrón”. (Mondy, 1997: 35)*

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

### Libros

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: guía para su elaboración** (3ª ed) .  
Caracas: Episteme.

Castillo, J. (1993). **Administración de personal**. (1ª ed). Bogota: ecoe ediciones.

Chiavenato, I. (2005). **Administración de recursos humanos** (5ª ed). Bogotá:  
McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la teoría general de la administración** (7ª  
ed). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. y Mascaró, P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México:  
Internacional Tomos.

Cohen, G. (1991). **La Naturaleza de Función Directiva**. Ediciones Díaz de Santos.

Dale, Y. (1983). **Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. (1ª ed). México:  
Prentice Hall.

Daft, R. (2004). **Administración**. (6ª ed). Mexico: Thomson.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (8ª  
ed). Mc Graw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (1990). **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. (7<sup>ma</sup> ed). Mexico: Mc Graw–Hill.

Dessler, G. (2001). **Administración de Personal**. México : Pearson Educación.

Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). **Dirección y gestión de recursos humanos**. Madrid: Prentice Hall.

Frías, P. (2001). **Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial**. Santiago de Chile: LOM.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Thomson Editores.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación** (4<sup>a</sup> ed). México: McGraw Hill.

Hezbert, F. (2003). “Una vez más ¿Cómo se motiva a los empleados?”. **La motivación de las personas**. Harvard Business Review. Barcelona: Deusto.

Jones, G. y George, J. (2006). **Administración contemporánea** (4<sup>a</sup> ed). México: McGraw Hill Interamericana

Koontz, H. O`Donnell C. y otros. (1985). **Administración**. México: Mc Graw Hill.

Mondy, W., Noe, R. y otros. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. (6<sup>ta</sup> ed). Human Resource.

Robbins, S. y Juárez, O. (1996). **Administración**. (5<sup>ta</sup> ed). México: Pearson.



Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10<sup>a</sup> ed). Mexico: Prentice Hall.

Schein, E. (1972). **Psicología de la Organización**. México: Prentice/Hall.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). **Administración de Personal**. México: Iberoamericana.

Sainz, C. (1996). **Los Derecho de los Trabajadores en la Ley Orgánica del Trabajo**. Caracas: Lito – Jet.

Villegas, J. (1988). **Administración de Personal**. (1<sup>era</sup> ed). Caracas: Ediciones vega.

Werther, W. y Davis K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. (5<sup>ta</sup> ed). Mexico: Mc Graw – Hill.

## **Tesis**

Coraspe, G. (2004). **Analizar las causas que afectan el cumplimiento de las cláusulas establecidas en la convención colectiva de la corporación Venezolana de Guayana período 2001-2003**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciada en Trabajo Social, Universidad de Oriente. Cumaná: no publicado.

Hernández A. (2007). **Administración de los Beneficios Socioeconómicos y su incidencia en las Relaciones laborales de la empresa CADAFE, Zona Sucre. Año 2007**. Trabajo de grado presentado para optar al título de

Licencia en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente.  
Cumaná: no publicado.

### **Fuentes Electrónicas**

Manufacturas Enveta (2007). Página web de la empresa. Disponible en <[http://www.Favenpa.org/detalle\\_empresa/](http://www.Favenpa.org/detalle_empresa/)> . [Consulta: julio 2008].

Speranza, C. (2007). “El nuevo desafío de los líderes”. Disponible en <<http://secretosenred.com/articles/6303/1/El-nuevo-desafio-de-los-lideres/paacutegina1.html>> Consulta: (marzo, 2008).

### **Documentos Jurídicos**

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario) Caracas, 24 de marzo de 2000.

**Ley Orgánica del Trabajo (2001).** Gaceta Oficial 5.152 (Extraordinaria). Caracas, 19 de junio de 1997.

### **Fuentes Institucionales**

Manufacturas ENVETA, C.A. 2006. **Misión, Visión, Políticas y objetivos ambientales.** Cumaná: mimeografiado

## ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE UCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Ciudadano (a): \_\_\_\_\_

Le damos un cordial saludo, agradecemos su colaboración, con nosotras en la realización de esta encuesta que tiene como objetivo general Evaluar las relaciones laborales desde una perspectiva de la gerencia de recursos humanos caso: manufacturas ENVETA, C.A. Le pedimos la mayor claridad y sinceridad posible en sus respuestas.

Los resultados obtenidos a través de esta encuesta serán manejados con toda la confidencialidad posible. Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Mary Carmen Rojas F.  
C.I. 16.995.943

\_\_\_\_\_  
Carmen V. Montes M.  
C.I. 16.315.605

## Instrucciones:

- Marque con una (x) la opción que considere más conveniente.
- Utilice preferiblemente bolígrafo.

## Cuestionario

### 1. Edad:

- 1.1. Entre 18 y 22 años ( )
- 1.2. Entre 23 y 27 años ( )
- 1.3. Entre 28 y 32 años ( )
- 1.4. Entre 33 y 37 años ( )
- 1.5. Entre 38 y 42 años ( )
- 1.6. Entre 43 y 47 años ( )
- 1.7. Entre 48 y 53 años ( )

### 2. Género:

- 2.1. Femenino ( )
- 2.2. Masculino ( )

### 3. Grado de Instrucción:

- 3.1. Primaria incompleta ( )
- 3.2. Primaria completa ( )
- 3.3. Secundaria incompleta ( )
- 3.4. Secundaria completa ( )
- 3.5. Superior Incompleta ( )
- 3.6. Superior Completa ( )

### 4. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

5. Según su percepción ¿existen políticas que favorecen las relaciones laborales?

5.1. Si ( )

5.2. No ( )

6. Si existen políticas de relaciones laborales ¿cuál es la principal política que se cumple en la organización?

6.1. Políticas de remuneración ( )

6.2. Políticas contractuales ( )

6.3. Políticas de evaluación de desempeño ( )

6.4. Políticas de capacitación ( )

6.5. Políticas de higiene y seguridad ( )

6.6. Políticas de ascenso ( )

7. ¿Con qué frecuencia fluye la comunicación entre la Gerencia y los Trabajadores?

7.1. Siempre ( )

7.2. Con frecuencia ( )

7.3. Nunca ( )

8. ¿Qué tipo de información suministra con más frecuencia la Gerencia a los Trabajadores?

8.1. Productividad/desempeño ( )

8.2. Políticas ( )

8.3. Cambios en la organización ( )

9. ¿Cuál es el canal más utilizado para transmitir la información entre la Gerencia y los Trabajadores?

9.1. Información en cartelera ( )

9.2. Memorandos ( )

9.3. Reuniones ( )

10. ¿El canal seleccionado ha garantizado la efectividad de la comunicación entre la Gerencia y los Trabajadores?

10.1. Si es efectivo ( )

10.2. Parcialmente efectivo ( )

10.2. Inefectivo ( )

11. Seleccione cual es la principal barrera que afecta la comunicación entre la Gerencia y los Trabajadores:

11.1. Ruido ( )

11.2. Lenguaje ( )

11.3. Falta de atención al interlocutor ( )

11.4. Filtrado de información ( )

11.5. Deformación del mensaje ( )

12. Si han surgido conflictos entre la Gerencia y los Trabajadores, seleccione cual de éstas ha sido su origen:

12.1. Discusión de contrato colectivo ( )

12.2. Desacuerdo en cláusulas ( )

12.3. Incumplimiento de cláusulas ( )

13. Si han existido conflictos ¿Cuál ha sido la principal consecuencia que se ha originado en esta empresa?

13.1. Baja productividad ( )

13.2. Perdidas económicas ( )

13.3. Huelgas ( )

13.4. Paro de la empresa ( )

14. ¿La Gerencia aplica acciones de capacitación que contribuyen con el crecimiento profesional de los

trabajadores en la organización?

14.1. Si ( )

14.2. No ( )

15. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Cuál es el principal método utilizado por la gerencia?

15.1. Cursos ( )

15.2. Charlas ( )

15.3. Capacitación en la práctica ( )

16. ¿Cuál es el principal criterio que se toma en cuenta para el ascenso de los trabajadores?

16.1. Antigüedad ( )

16.2. Alto desempeño ( )

16.3. Creatividad ( )

16.4. Nivel académico ( )

17. ¿La Gerencia otorga a los trabajadores reconocimientos formales?

17.1. Si ( )

17.2. No ( )

18. Seleccione cual es el principal criterio que toma en cuenta la alta gerencia para otorgar reconocimientos formales:

18.1. Desempeño laboral ( )

18.2. Constancia en su trabajo ( )

18.3. Iniciativa y toma de decisiones ( )

19. ¿Cuál es el principal tipo de reconocimiento formal que otorga la organización a los trabajadores?

19.1. Certificados ( )

19.2. Placas ( )

19.3. Medallas ( )

19.4. Botones ( )

20. ¿El cumplimiento del contrato colectivo por parte de la Gerencia es un factor motivante para el desempeño en su trabajo?

20.1. Si ( )

20.2. No ( )



# Hoja de Metadatos

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>LAS RELACIONES LABORALES DESDE UNA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CASO: MANUFACTURAS ENVETA, C.A. CUMANÁ ESTADO SUCRE, AÑO 2008</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Montes M., Carmen V.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16315605</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Kar_victoria@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Rojas F., Mary C.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16995943</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Marycrojas17@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

Relaciones laborales, políticas, comunicación, conflicto y motivación.



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Romero, Daniel	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Colmenares, Berna	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Delgado, Danny	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

## Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	12	11

Lenguaje: spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-montesyrojas.doc	Aplication/Word

## Alcance:

Espacial : \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Gerencia de Recurso Humano

Nivel Asociado con el Trabajo:   Licenciatura  

## Área de Estudio:

Gerencia de Recursos Humanos

## Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Nosotros las Autoras de esta tesis le damos a la Universidad de  
Oriente los derechos de divulgar y reproducir esta tesis, sin  
Embargo los autores no reservamos los derechos de de industria  
Y patente.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

**AUTOR 1**



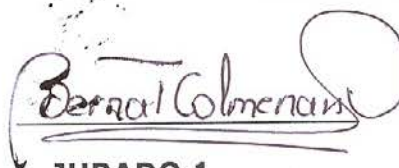
---

**AUTOR 2**



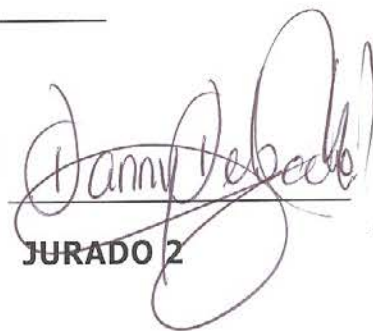
---

**TUTOR**



---

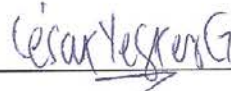
**JURADO 1**



---

**JURADO 2**

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**



---

