

# Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

## El movimiento sindical ante las nuevas formas de organización del trabajo [The trade union movement to new forms of work organization]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Lucena, Héctor
Publisher	Fundación Friedrich Ebert (FES)
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-09 14:11:08
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/218919">http://hdl.handle.net/20.500.12424/218919</a>

## ***El movimiento sindical ante las nuevas formas de organización del trabajo***

*El presente artículo analiza los complejos desafíos y dificultades enfrentados por las organizaciones sindicales ante las transformaciones de las formas organizativas del trabajo. El movimiento de trabajadores pasa en algunos casos por bajas de sus tasas de afiliación, retrocesos en las conquistas, o pérdida de protagonismo. También en ocasiones adopta otras formas organizacionales, que corren paralelas al tradicional sindicato. Estas situaciones implican un replanteo a veces sustancial de las relaciones de trabajo, de los marcos regulatorios y los esquemas de acción y funcionamiento de los actores. Debe crearse un entorno donde se destaque el importante papel que juegan los acuerdos y consensos, como fundamento de una convivencia que frene la espiral exclusionista.*

**Héctor Lucena**

**E**n la medida en que el hecho de producir bienes y servicios atiende a las complejidades de una competencia internacional y nacional cada vez más intensa, la forma de organizar la producción se convierte en un asunto que

---

**Héctor Lucena:** doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Glasgow; coordinador del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia (Venezuela).

**Palabras clave:** movimiento sindical, exclusión, relaciones y organización del trabajo, América Latina.

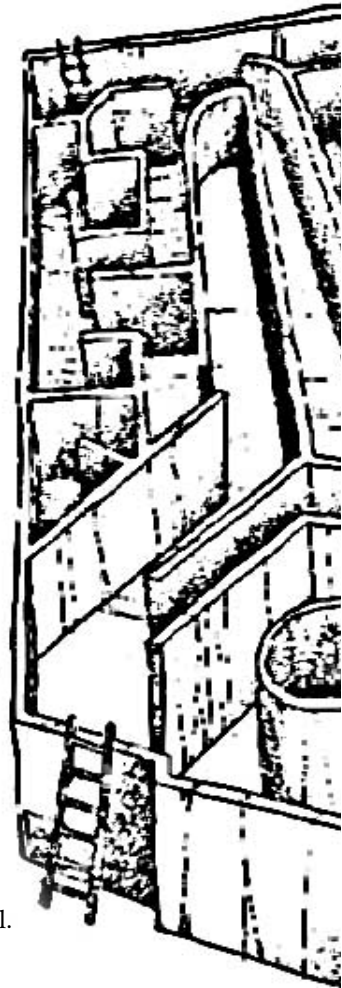
---

apunta a revisar las estrategias tradicionales. Derivado de la organización de la producción, se lleva a cabo la organización del trabajo. Esta implica el uso y la disposición de una fuerza laboral que si bien está cada vez mejor preparada en términos de formación escolarizada, también está inmersa en el funcionamiento de procesos productivos organizativos que colocan en manos del capital la preeminencia de las decisiones.

***La organización de la producción y del trabajo, y sus aportes a la convivencia social***

La forma como se organiza la producción, y dentro de ella el trabajo, se nutre de diversas maneras de los aportes de quienes llevan a cabo las funciones y tareas. Pero el problema central para la empresa radica en cómo estos aportes se tornan significativos en su contribución a la rentabilidad y la acumulación de capital. En tanto la empresa es un ente organizacional, que integra y colectiviza los aportes de la fuerza de trabajo al proceso de producir bienes y servicios, el trabajo por su parte contribuye desde una perspectiva individual, que nace de la necesidad de sobrevivencia, de reproducción, de satisfacción primaria. Desde la empresa, la gestión de recursos humanos, además de los fundamentales asuntos de alcanzar los objetivos trazados, se plantea hacer de las contribuciones de la fuerza de trabajo un asunto que implique la satisfacción y la convivencia de quienes comparten el espacio productivo o las operaciones bajo ese logotipo o entidad empresarial. Se deduce entonces que la empresa tiene objetivos que conllevan el diseño de una estructura en donde la fuerza de trabajo juega un papel central, ya que con ella se movilizan los recursos económicos que permiten el alcance de los objetivos.

Cuando en las sociedades se establece una manera de organizar la producción que es reconocida por los distintos sectores que en ella conviven por sus contribuciones a la generación de riqueza, que se convierte y llega como dividendos a los propietarios, como remuneraciones a los trabajadores, como impuestos al Estado, como calidad y precio a los consumidores, como compras a los proveedores por el encadenamiento productivo, es evidentemente un proceso de ganar-ganar. Si todo esto se extendiera a lo largo y ancho del territorio de los países, la gobernabilidad, la convivencia, se tornarían más viables y el trabajo de los políticos sería más fácil.



Pero ya desde muy atrás en el tiempo sabemos de la existencia de las contradicciones. El que en una pequeña empresa familiar se logre entre sus miembros el consenso para organizarse y saber hacia dónde ir, es un asunto menos complejo, sin embargo es de destacar la cantidad de empresas familiares exitosas en su primera generación, que luego decaen en la segunda o tercera.

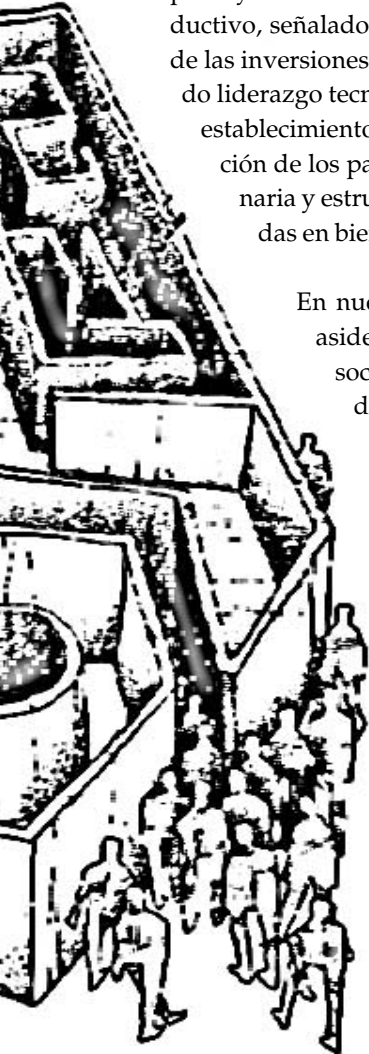
### ***Empresas exitosas y sociedades en crisis***

La famosa frase de un mandatario norteamericano «Lo que es bueno para la General Motors es bueno para Estados Unidos», emblematiza la simbiosis entre empresa y sociedad. Porque a todos los aportes que se esperan de un sistema productivo, señalados anteriormente, se suma el de los dividendos provenientes de las inversiones en ultramar. Además, el liderazgo productivo lleva aparejado liderazgo tecnológico. Lo que ocurre en la esfera de las innovaciones y del establecimiento de patrones de consumo favorece a los centros de producción de los países centrales, que han logrado desarrollar toda una maquinaria y estructura, reproducida por el papel de sus inversiones, convertidas en bienes y servicios en sus mercados nacionales e internacionales.

En nuestras sociedades latinoamericanas, si se quiere verificar el asidero de la frase norteamericana uno se topa con una realidad social fracturada. Los déficits de desigualdad en la distribución de los ingresos, de injusticia en el acceso a los recursos colectivos, han alimentado la tensión entre empresas exitosas y sociedades en crisis. Esta es una contradicción central en el funcionamiento social. Pero con las organizaciones de los trabajadores se apunta a la creación de una interfase entre empresas y sociedades. Por supuesto que no es la única, ya que los productos y servicios también adoptan ese carácter, así como la circulación de bienes y servicios de la red de ofertantes en el entorno, y finalmente los pagos de impuestos. Además, las empresas destinan recursos, que forman parte de su estructura de costos, para llevar una imagen favorable ante la sociedad.

La organización de los trabajadores, en primer lugar al conglomerar a los prestadores de servicios, los vendedores de la fuerza de trabajo, sintetiza las voces de mu-

***Los sindicatos  
están más  
acostumbrados  
a ir a la calle y  
confrontar con  
otros sectores  
sociales***



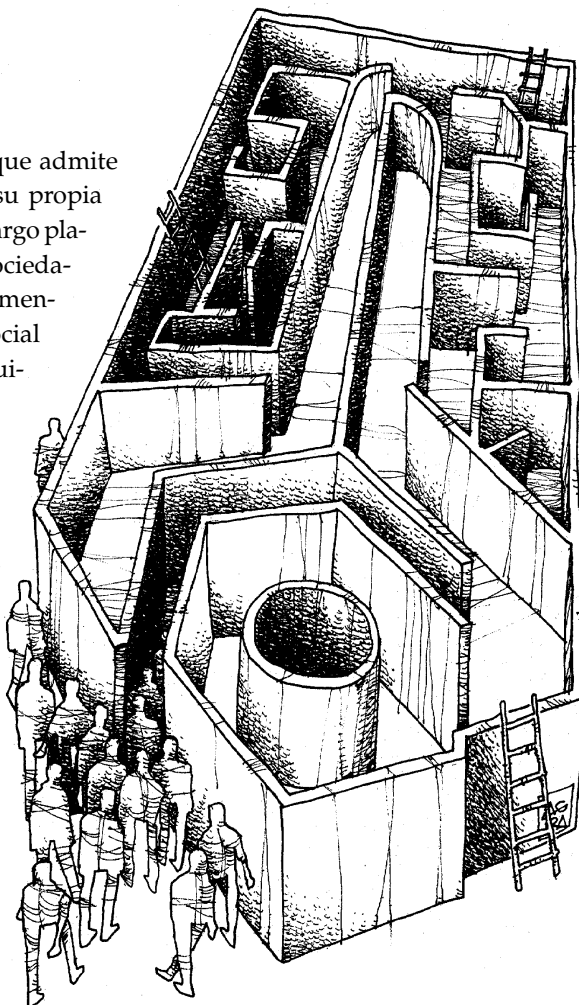
chos que individualmente serían mudos o emisores de sonidos casi imperceptibles. De la producción masiva fordista, que uniformó a los trabajadores descalificando el conocimiento integral de los artesanos, se pasa ahora a las nuevas formas de organización laboral. Si bien se promueve la polivalencia, ello ocurre sin proveer a los trabajadores cambios significativos en su estatus. Un obrero fabril o un oficinista en la década de los 50 podían aprender un trabajo y tener una seguridad razonable de que sus habilidades serían adecuadas para realizar sus tareas durante la mayor parte de su vida laboral. Esto ya no es verdad.

De la constitución y fortalecimiento de las organizaciones sindicales se derivan los procesos de interlocución entre empresas y trabajadores, que constituyen la plataforma de las relaciones de trabajo. Los resultados se traducen en mejoras de las condiciones laborales y de vida de los empleados. Pero las relaciones de trabajo en las empresas no responden en primer lugar a lo que pasa en su exterior –a lo sumo, responden tímidamente a ello. Empresarios y líderes sindicales forman parte de la sociedad, por supuesto que en ella se desenvuelven, son ciudadanos, pero uno de los déficit más notorios en nuestras sociedades es justamente el de ciudadanía. Las organizaciones interactúan con otras en el devenir de lo macro y lo sectorial; de aquí que las organizaciones empresariales y sindicales puedan convertirse en supraorganizaciones que asuman posiciones y roles que trasciendan a sus afiliados. La reciente experiencia de la conducción del paro cívico de dos meses en Venezuela –diciembre 2002-enero 2003–, así lo evidencia. Cuando esto ocurre, es porque hay una marcada ausencia o limitada presencia de organizaciones partidistas, a las que corresponde asumir el liderazgo en la búsqueda de soluciones de los problemas globales, por supuesto junto con las organizaciones específicas de los diversos sectores y espacios de la sociedad.

Cuando las empresas y los empresarios hacen política abierta, en la calle, no desde las cúpulas del poder, como ha sido lo tradicional, se corren notables riesgos. Los sindicatos están más acostumbrados a ir a la calle y confrontar con otros sectores sociales, particularmente con gobiernos y poderes públicos en general; la movilización es una de sus armas históricas. Los empresarios hacen uso de sus influencias –a través de cabildos o contactos–, del poder del dinero, de la presión ejercida por sus proyectos de inversiones. Los riesgos de la protesta empresarial en discrepancia con las políticas públicas también se hacen mayores con el déficit de ciudadanía y con la debilidad institucional. Tradicionalmente se entendía esta debilidad como lesiva sólo para los pobres, pero también lo es para los ricos, y en general para todos, personas y empresas.

### **Convivencia y exclusión**

El modelo económico y social que admite la exclusión anida en su seno su propia destrucción. No es posible en el largo plazo convivir pacíficamente en sociedades donde la exclusión va en aumento. El éxito de la convivencia social está en dar respuestas a los excluidos. Si bien los hubo en grandes contingentes en el modelo sustitutivo, con los modelos aperturistas se han multiplicado. Los excluidos originalmente estaban en la periferia y en el campo, ahora se localizan en los sitios más visibles y en todas partes<sup>1</sup>. Si se admite su inevitabilidad, habría que tener presente que la exclusión no puede alcanzar volúmenes crecientes, reproducida a un ritmo que se torne ingobernable para quienes detentan el poder. Se sabe de los discursos y programas para combatir la exclusión, para incrementar la inclusión; se sabe también de los fracasos, de la demagogia, de la corrupción que le acompañan. Dentro del gasto público social se producen enriquecimientos que dejan la exclusión incólume.



La organización de los trabajadores es una de las instituciones que históricamente han jugado el papel de representar a los débiles. Pero al lado de los empleados de las empresas hay otros aún más necesitados, quienes perciben a los

1. El gobierno de Hugo Chávez, que se proclama defensor de los excluidos, con motivo de los actos organizados para celebrar el primer aniversario de su reinstalación en el poder, en abril de 2003, luego de pocas horas de ausencia, mandó a recoger y quitar de la vista las más dramáticas imágenes de la exclusión social, como la de los indigentes e indígenas que deambulan y pernóctan en la céntrica avenida Bolívar de Caracas; cf. *El Nacional*, 9/4/03, p. A-10.

trabajadores como verdaderos privilegiados. Llegar a ser trabajador de determinada compañía o miembro de determinado sindicato se constituye en una aspiración superior. Aparecen valoraciones de sindicatos como instituciones conservadoras, quitándole la aureola izquierdista de sus orígenes y trayectorias. Estamos hablando de los excluidos; no tienen empleo, o si lo tienen es inestable, mal remunerado, sin protección regulatoria y sujeto a temporalidades.

***La declinación  
 sugiere  
 un fenómeno  
 de decadencia  
 y pérdida  
 de vitalidad***

Las organizaciones de los trabajadores han debido acomodarse a los procesos de organización empresarial, sometidas a constantes transformaciones. Esto ha hecho a algunas empresas más competitivas, pasando por fusiones, reducciones, externalizaciones, y otras formas empresariales que en el fondo han expulsado fuerza de trabajo o restringido otras conquistas históricas. También, en el inventario de resultados, se anotan empresas desaparecidas. Como balance nos queda que la exclusión se incrementa. Los modelos de trabajo se diversifican y una de sus consecuencias es que las nuevas formas adoptan comportamientos que eluden la organización sindical, e incluso se hacen impermeables a sus prácticas, instrumentos y acciones tradicionales. El problema va más allá de los sindicatos, ya que la elusión se presenta respecto de los mismos sistemas de relaciones industriales.

***¿Cómo mantener la afiliación?***

Desde los años 80 se ha incrementado el surgimiento de los llamados contratos de trabajo atípicos. Respondían a una primera caracterización de formas de empleo, que venían siendo alteradas por los cambios organizacionales empresariales. Posteriormente este fenómeno devino en todo el debate de la flexibilización laboral. El énfasis de las transformaciones iniciales estuvo puesto en la modificación de la relación laboral individual de trabajo (Morgado), pero a la larga sus efectos se extendieron inevitablemente a las relaciones colectivas y los sindicatos sufrieron severas consecuencias. El solo hecho de la reducción de la fuerza de trabajo de por sí reducía la clientela sindical de las organizaciones históricas surgidas y fortalecidas al calor del modelo sustitutivo.

La pérdida de afiliados y el incremento de los excluidos, dejados de lado a su vez de la acción sindical reivindicativa, derivó en el eventual surgimiento de movimientos y protestas alejados de las organizaciones sindicales, siendo los promotores ex-sindicalizados o antiguos trabajadores no sindicalizados al haber trabajado en algunas de las heterogéneas opciones de la informalidad. Las

protestas incluyen a sectores indígenas ancestralmente ignorados, marginales urbanos potenciados por procesos económicos y demográficos; incluso estos actores políticos ponen en riesgo la gobernabilidad o la permanencia de las estructuras políticas tradicionales.

La desindicalización que se observa en la región, según Rodríguez (p. 20) más que de crisis es una situación de declinación. La primera es menos compleja que la segunda en términos de afiliación. Una situación de crisis ocurre súbitamente, puede significar una ruptura de equilibrios, siendo indudablemente una fase difícil. En cambio, la declinación sugiere un fenómeno de decadencia y pérdida de vitalidad, que no necesariamente ocurre de manera súbita y acelerada. Hay fuerzas que empujan hacia la crisis, otras hacia la declinación; pero también las respuestas permiten ver posibilidades para que el movimiento conserve un lugar significativo en nuestras sociedades.

En una primera etapa se planteó que la mayor presencia económica del sector terciario atentaba contra el desarrollo sindical, ya que los sectores primarios, como los extractivos, y los secundarios, como los industriales, ofrecían mayores posibilidades de cobertura sindical. Sin embargo, en los grandes sectores de servicios como educación, salud y administración pública se han alcanzado altas tasas de afiliación así como un constante activismo en las protestas que dejaron a un lado la visión pesimista original. Otro fenómeno que dio lugar a una preocupante perspectiva del desarrollo sindical fue la mayor feminización de la fuerza de trabajo. Se decía que las responsabilidades hogareñas, dando lugar a la «doble jornada», colocaría a las mujeres al margen de la acción gremial. Pero varios países muestran una mayor tasa de sindicalización femenina, por ejemplo Venezuela y Argentina (Delamata; Iranzo/Ritcher). Conviene destacar que ello está asociado al notable peso de tres grandes áreas de la sindicalización, como la administración pública, la educación y la salud. Estos sectores se caracterizan por una amplia movilidad ante los problemas laborales, con la participación activa de las mujeres en los escenarios de lucha. Sin embargo sigue siendo deficitaria la presencia femenina en los órganos de dirección, incluso dentro de estas organizaciones conformadas mayoritariamente por mujeres (Brito/Cianciulli). Por otro lado, los sectores estratégicos como manufactura, petróleo, transporte, energía, se caracterizan por la predominante sindicalización masculina. Aun así se observa un modesto incremento de la mujer en posiciones de liderazgo sindical<sup>2</sup>.

---

2. Jesús Urbieta, coordinador de la Junta de Conducción Sindical –CTV, Venezuela–, destaca que las presidencias de las Federaciones Regionales de los estados Apure, Aragua, Cojedes y Guárico, están en manos de mujeres (Ferrero).



Por su parte, las decisiones corporativas transnacionales de localizar sus inversiones en zonas de bajo desarrollo sindical también dibujaron perspectivas sombrías. Sin embargo ha ocurrido un rápido aprendizaje organizacional por parte de la fuerza de trabajo, y los sindicatos de las zonas establecidas han tendido los puentes necesarios para la afiliación en las nuevas. El caso de la extensa zona maquiladora del norte de México, caracterizada por el bajo nivel de desarrollo gremial al momento de iniciarse las grandes inversiones, con el tiempo dio lugar a un activo desarrollo sindical. En Venezuela uno de los casos de in-

versiones ubicadas en una región de muy limitado desarrollo laboral, es decir casi sin sindicatos y convenios colectivos, es el de la Toyota, localizada en Cumaná (estado Sucre), tradicionalmente zona de pescadores y agricultores, distante de los centros de consumo y de los principales proveedores<sup>3</sup>. La empresa prefirió adoptar una fuerza de trabajo poco calificada, a la que brindó formación básica necesaria para desempeñarse en la producción, tanto en lo actitudinal como en lo operacional, pero al mismo tiempo se trataba de una región sin tradición sindical<sup>4</sup>. No obstante, al poco tiempo se constituyó una organización obrera, caracterizada desde un principio por su distanciamiento respecto del sindicalismo decadente que dominaba en las más antiguas plantas automotrices del centro industrial del país, que resultó ser un sindicalismo más moderno y democrático (Lucena).

### ***Las tendencias más complejas***

Si bien en el apartado anterior se mostraban tendencias y respuestas que han devenido en resultados menos dramáticos que los previstos, hay evoluciones que sí han dejado huellas aún no superadas por el movimiento sindical. Corresponderían a lo que Rodríguez identifica como declinación. Citemos dos grandes de estas tendencias. Una, la fractura producida en el mercado laboral. Por otro lado, la constante búsqueda de individualizar la relación de trabajo, que acompaña los procesos de la nueva organización laboral. Hay una tercera dimensión que no se ha querido abordar detenidamente en este breve análisis.

3. Esta decisión equivale a similares decisiones de las empresas automotrices japonesas de instalarse en zonas de limitado desarrollo sindical; así se ha observado en EEUU, en los estados del sur (Kochan/Piore), en los estados del Nordeste brasileño (Moreira Cardoso), y en estados no industriales de México (Tuman).

4. Entrevista a J. Liendo, del área de Recursos Humanos (proyecto de investigación «Trabajo y calificación»), 1996.

Se trata del ámbito político e ideológico, el tema de las plataformas y propuestas programáticas, y el anclaje que tienen en los sectores trabajadores, en especial aquellos que están en el terreno de la exclusión, y los que por otro lado están en el terreno de la nueva organización del trabajo y en algunos casos, incluso, de la llamada nueva economía. Con los primeros se observan diversas modalidades organizativas que aparecen en el ámbito de los movimientos sociales y que recogen las inquietudes de quienes han salido del mercado formal, o no han entrado, o entran y salen inestablemente. Con los segundos, al igual que el grueso de la fuerza de trabajo en general de las empresas, encaja su situación en la individualización de las relaciones de trabajo.

Analicemos el problema de la fractura del mercado laboral, donde una de las mayores dificultades es la desconcentración de la fuerza de trabajo, de grandes organizaciones a otras de menores dimensiones, o peor aún, a otras figuras organizacionales que se colocan fuera de las relaciones de trabajo, y son asimilables al ámbito mercantil, o sea, la deslaboralización. La crisis de los sistemas económicos, sociales y políticos conviven con estas desnaturalizaciones, si es que no las promueven deliberadamente, desde las decisiones estatales de las reformas laborales flexibilizadoras. Cuando el desempleo ronda 20% y la informalidad excede 50%, lo tradicional e institucional se vuelve «anormal» y todo puede ocurrir en el mercado laboral. Los fenómenos que emergen trascienden al movimiento sindical, y por tanto, a pesar de su batalla constante por contrarrestar tales tendencias ha venido perdiendo terreno. El eje de la acción sindical son las reivindicaciones inmediatas, y ellas están referidas a sus afiliados, es decir aquellos con empleos estables. El problema del desempleo ha estado más en las condenas declarativas y en la alimentación de los textos de las consignas. El mundo de la informalidad no ha encontrado en el movimiento sindical un compromiso firme, efectivo y aglutinante. Es por ello que no dejan de ocurrir manifestaciones y actitudes hostiles hacia el movimiento sindical de parte de los desempleados y de los informales no organizados. Especialmente en aquellos casos donde se ha comerciado con el desempleo, a partir de ventajas adquiridas contractualmente por algunos sindicatos como proveedores de fuerza de trabajo.



Las gerencias empresariales no cesan de incentivar la individualización por encima de las relaciones colectivas. Este fenómeno forma parte de los nuevos paradigmas productivos, que vienen sustituyendo a los sistemas productivos taylor-fordistas. En cuanto a los procesos de reestructuración empresarial que se expresan en un continuado achatamiento, externacionalización, adelgazamiento de las organizaciones, evidentemente vienen reduciendo las nóminas de las empresas, y debilitando a las organizaciones sindicales. La expulsión de trabajadores de empresas grandes hacia empresas pequeñas igualmente se convierte en un mecanismo debilitante debido a la escasa acción sindical en estas últimas.

El fomento de la individualización proviene de un enfoque antisindical que contrapone el contrato individual al colectivo, lo que ha sido muy efectivo en la parálisis de la sindicalización de los empleados de cuello blanco, ya que las políticas de recursos humanos han sido definidas atendiendo de manera individual las necesidades del personal. Con los nuevos paradigmas productivos, apelan al individuo desde las funciones más básicas que ejecutan los trabajadores de la nómina semanal, es decir los obreros no calificados, como potenciales aportantes de ideas y propuestas para el mejoramiento continuo. Esto determina que el obrero se convierte en sujeto de la aplicación de técnicas y prácticas de la gerencia de recursos humanos, que originalmente estaban referidas a los empleados, como por ejemplo los procesos de evaluación de desempeño (IESA-Hay Group, p. 29).

La individualización le permite al empleador aplicar decisiones unilaterales, que sin colidir con las regulaciones laborales generales o las elaboradas por acuerdo mutuo en el plano colectivo, buscan acentuar la subordinación del trabajador y distanciarlo de sus organizaciones colectivas. La discrecionalidad de la empresa permite fortalecer la lealtad hacia ella sin transgresión alguna (Bilbao, p. 148). Por ejemplo favorecer las promociones, asignaciones de responsabilidades asociadas a la confianza, mayores oportunidades para el desarrollo y la formación, son espacios que la acción sindical ha dejado abierto y que el empleador utiliza discrecionalmente para fortalecer la individualización.

### ***Conclusiones***

Aunque algunas estrategias y tendencias de transformación en la organización del trabajo se estimaron que incidirían negativamente en la sindicalización, ha habido resultados que han mostrado al menos en el caso de la economía de servicios, los sectores de feminización de la fuerza laboral y en los casos de relocalización de las inversiones industriales, que a la larga las amenazas se

han revertido y han dado lugar a una adaptación de los patrones organizativos del movimiento sindical, logrando equilibrar y contrarrestar tendencias adversas de disminución de la afiliación. Sin embargo, otras tendencias, como la fragmentación y el deterioro del mercado laboral, así como la individualización de las relaciones de trabajo, sí han tenido efectos adversos aún no eficazmente contrarrestados. Ante lo primero, en algunos casos surgen movimientos y expresiones que actúan paralelamente a los sindicatos pero que no logran la permanencia y estabilidad que históricamente ha tenido el movimiento laboral. La opción más favorecedora entre uno y otro es la alianza en el marco de plataformas comunes de alcance más allá de lo local y empresarial; se trataría de plataformas políticas de alcance nacional. En cuanto a lo segundo, la individualización, es una estrategia empresarial que sustrae lealtades que otrora pertenecían al movimiento sindical, y que demanda de éste un esfuerzo de modernización y participación en estrategias que contrarresten esta tendencia. El éxito en revertir esa estrategia, sin que menoscabe la permanencia de las organizaciones productivas, y que al mismo tiempo, tienda la mano hacia los sectores que son expulsados desde las empresas reestructuradas, es el eje de esta discusión y análisis que continúa vigente.

### **Bibliografía**

- Bilbao, Andrés: *Obreros y ciudadanos. La desestructuración de la clase obrera*, Trotta, Madrid, 1995, p. 173.
- Brito, Aurora y Vittoria Cianciulli: «Caracterización de la mujer sindical venezolana ocupada en niveles directivos de las Centrales Obreras» en *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, UCAB, N° 28, 6/12, 1992, pp. 11-38.
- Delamata, Gabriela: «De los estallidos provinciales a la generalización de las protestas en Argentina» en *Nueva Sociedad* N° 183, Caracas, 2002, pp. 121-138.
- Ferrero, Mary (ed.): *Chávez y el movimiento sindical en Venezuela*, Alfadil Ediciones, 2002.
- IESA-Hay Group: *La gestión de recursos humanos en Venezuela*, 2° estudio, Coordinadora General Elena Granell, Caracas, 1990, p. 110.
- Iranzo, Consuelo y Jacqueline Ritcher: «El espacio femenino en el mundo del trabajo formal» en *Revista Venezolana de Gerencia* año 7 N° 20, 10-12/2002, pp. 509-535.
- Kochan, Thomas y Michael Piore: «US Industrial Relations in Transition» en Thomas Kochan (ed.): *Challenges and Choices facing American Labor*, The MIT Press, Boston, 1986, pp. 1-11.
- Lucena, Héctor: «La reestructuración y las relaciones de trabajo en Venezuela», pp. 25-119 en Héctor Lucena: *Los efectos laborales de la reestructuración productiva. Casos de la Industria Automotriz en Venezuela, Brasil, Argentina, México y Colombia*, Edit. ART-UC, Valencia, 1996, p. 301.
- Moreira Cardoso, Adalberto: *Trabalhar, Verbo Transitivo. Destinos Profissionais dos Deserdados da Indústria Automobilística*, Editora FGV, Rio de Janeiro, 2000.
- Morgado, Emilio: «1977 y 2002 en la historia de la Revista *Análisis Laboral*» en *Análisis Laboral* vol. XXVII N° 307, Lima, enero de 2003, pp. 35-38.
- Robin, Stephen P.: *La administración en el mundo de hoy*, Prentice May, México, 1998.
- Rodríguez, Leoncio Martins: *Destino do Sindicalismo: crise ou declínio?*, Editorial USP, San Pablo, 1999, p. 335.
- Tuman, John: «Labor Markets and Economic Reform in Latin America: A Review of Recent Research» en *Latin American Research Review* vol. 35 N° 3, 2000, pp. 173-187.