

**ACTITUDES DE LOS LÍDERES DE LAS UNIONES OBRERAS Y LA GERENCIA  
ANTE EL PODER DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES EN  
PUERTO RICO**

**Leysa María Guerrero Chapman**

**2021**

**Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras**

**Tesis sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras como un requisito para obtener el grado de Maestría en Artes con especialidad en Psicología Industrial/Organizacional.**

Esta tesis es propiedad conjunta de la autora y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá ser fotocopiada, resumida ni publicada en parte o en su totalidad sin el consentimiento de la autora y del Departamento de Psicología.

Leysa María Guerrero Chapman ©

## ÍNDICE GENERAL

<b>Sección</b>	<b>Página</b>
<b>Certificación de aprobación</b>	<b>V</b>
<b>Resumen</b>	<b>VI</b>
<b>Título</b>	<b>VII</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>VIII</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>IX</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>Hipótesis.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo II</b>	
<b>Revisión de literatura .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo III</b>	
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>Actitudes .....</b>	<b>21</b>
<b>El Poder en las Organizaciones .....</b>	<b>26</b>
<b>El rol de la Gerencia de Recursos Humanos .....</b>	<b>29</b>
<b>El poder de las uniones.....</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Metodología .....</b>	<b>36</b>

<b>Tipo de Estudio .....</b>	<b>36</b>
<b>Participantes .....</b>	<b>36</b>
<b>Instrumentos.....</b>	<b>37</b>
<b>Procedimiento.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo V</b>	
<b>Resultados .....</b>	<b>44</b>
<b>Características Socio Demográficas .....</b>	<b>44</b>
<b>Resultados Estudio Cuantitativo Descriptivo Exploratorio.....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo VI</b>	
<b>Discusión y Conclusiones.....</b>	<b>47</b>
<b>¿Actitudes entre la gerencia y los sindicatos? .....</b>	<b>48</b>
<b>¿Entre la gerencia y el sindicato existe poder organizacional? .....</b>	<b>50</b>
<b>Limitaciones.....</b>	<b>51</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>53</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>54</b>
<b>Anejos.....</b>	<b>61</b>
<b>Anejo A: Tabla de Días Feriados de Puerto Rico .....</b>	<b>61</b>
<b>Anejo B: Comunicación con el Profesor McShane para obtener el permiso de usar su cuestionario.....</b>	<b>63</b>
<b>Anejo C: Proceso de traducción para validar el cuestionario .....</b>	<b>65</b>
<b>Anejo D: Hoja de Consentimiento Informado dirigido a la Gerencia .....</b>	<b>67</b>
<b>Anejo E: Hoja de Consentimiento Informado dirigido a los Sindicatos .....</b>	<b>69</b>
<b>Anejo F: Datos Socio Demográficos .....</b>	<b>71</b>

<b>Anejo G: Resultados para Cuestionario de Escala General de la Actitud Sindical (General Union Attitude Scale).....</b>	<b>72</b>
<b>Anejo H: Resultados Cuestionario Poder en las Organizaciones .....</b>	<b>73</b>

## **CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN**

Certificamos que hemos leído y evaluado este documento y que en nuestra opinión es **NOTABLE** para el grado de Maestría con especialidad en Psicología Industrial/Organizacional del Programa Graduado de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, recinto de Rio Piedras.

Ivonne Moreno Velázquez, Ph.D.

Directora de Tesis

Joyce González Domínguez, Ph.D.

Miembro del Comité

Frances Díaz Urrutia, Ph.D.

Miembro del Comité

## RESUMEN

Las investigaciones, por ejemplo la que hicieron Bok and Dunlop (1941, citados en Pesek, Raehsler & Balough, 2006), que se han hecho referente a las actitudes hacia los sindicatos reflejan que tienen una imagen negativa hacia la población, sin embargo demuestran que, aprueban los derechos del trabajador de pertenecer a un sindicato y recibir representación. No obstante, luego de revisar la literatura, se desprende que en Puerto Rico no se ha hecho investigación alguna sobre este tema, lo cual nos dirige a explorar más a fondo las actitudes de la gerencia hacia los sindicatos y viceversa.

Utilizamos el cuestionario del profesor McShane (1986), la Escala General de Actitudes a la Unión, “General Union Attitude Scale” de Robbins (2004) y Fishbein y Azjen (2010) y el “Cuestionario del Poder en las Organizaciones” de Davis y Newstrom (2003) para medir y probar la disposición de ambas poblaciones. Entrevistamos a integrantes de dos poblaciones: líderes sindicales y gerenciales de organizaciones gubernamentales de Puerto Rico.

Los resultados se analizaron utilizando estadísticas exploratorias y descriptivas según Hernández, Fernández & Baptista (2014). Estos indican que existen actitudes entre la gerencia y las uniones y como se observan cada uno en relación al poder en las organizaciones.

**ACTITUDES DE LOS LÍDERES DE LAS UNIONES OBRERAS Y LA GERENCIA  
ANTE EL PODER DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES EN  
PUERTO RICO**



## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle esta tesis únicamente a mi Dios, Todopoderoso, que desde un principio ha sido mi motivación, quién me ha llevado por el camino para escoger y trabajar un tema que me apasiona.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecerles a todas las personas que me han apoyado desde un principio que comencé con el proceso de la Tesis. A mi amiga y parte de mi Comité de Tesis; la Doctora Frances Díaz Urrutia por su gran apoyo. A mis amistades, que considero familia, Lucía Ortiz Martínez, María Castaño Sánchez, Edlyn Cartagena Díaz y a Christian Acevedo Morales. Gracias por que han sido una bendición. Gracias por incitarme a terminar y no rendirme nunca. Gracias por ser mis pilares.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

El concepto de sindicato o unión obrera, según Greer y Plunkett (2003) se refiere a un grupo de trabajadores de una compañía o industria que se unen para negociar colectivamente con el patrono sus sueldos, jornada, beneficios y condiciones laborales. Los autores afirman que en los últimos años se ha visto que el número de empleadas y empleados unionados en la empresa privada ha declinado. Hacen énfasis en que una de las principales razones de esto ha sido que los mismos trabajadores muestran una tendencia a descertificar a la unión y los patronos a crear una fuerza de trabajo no unionada.

Contrario a esto, los autores indican que en el sector gubernamental se ha visto un aumento en los empleados y empleadas que buscan representación sindical. En Puerto Rico, las uniones con mayor número de miembros se encuentran en el gobierno y corporaciones públicas. En Puerto Rico, según González (s.f.) fue necesario un largo desarrollo constitucional y cultural para aceptar la entrada permanente de los sindicatos en el ámbito social y reconocer los derechos de la clase trabajadora frente a las obligaciones impuestas por el patrono.

Entre las últimas décadas del siglo 19 y principios del siglo 20 comenzó el reconocimiento del derecho a la libre asociación de las clases trabajadoras (Roche, 2014). Los primeros signos de contienda para que los trabajadores y las trabajadoras tuvieran mejores condiciones de trabajo fueron hechas en el libro “Los 10 Mandamientos del Hombre Libre”; escrito en el año 1867 por Ramón Emeterio Betances.

Roche (2014) señala que para el año 1985 hay documentación de que los obreros y las obreras hacían huelgas, a pesar de que se consideraba conspiración. Cuando los norteamericanos llegaron a Puerto Rico, se presentaron enmiendas a la legislación donde se reconoció el derecho de organizar uniones y que las huelgas fueran un derecho constitucional.

Para el año 1898, la Federación Regional de Trabajadores fue creada; y para el 1899 el Gobernador, General Guy V. Henry, emitió la orden General Número 54, donde reconoce las ocho horas de trabajo diarias en Puerto Rico. Gracias a dicha orden se creó la Ley 379 del 1948, conocida como la Acta del Día Laboral.

En el año 1940 se creó la Confederación General de Trabajadores, organización que tuvo sus orígenes bajo el mandato del Gobernador Luis Muñoz Marín. La Ley 130 del 1945, Acta de Relaciones Laborales de Puerto Rico, reconoce la negociación de salarios, condiciones de trabajo y beneficios para los trabajadores y las trabajadoras. También autorizó el derecho de establecer uniones en el sector gubernamental y en la empresa privada (Roche, 2014).

En la Declaración de Derechos de la Constitución de Puerto Rico, ratificada en el 1952, ciertas demandas fueron reconocidas como derechos inalienables. Tales como que los puertorriqueños y las puertorriqueñas pudieran sindicalizarse y llevar a cabo manifestaciones y huelgas. Sidney y Webb (citados en González, s.f) indica que las uniones obreras, son "una asociación permanente de jornaleros con el propósito de mantener o mejorar sus condiciones de vida", y constituyen un fenómeno relativamente reciente en la isla.

No obstante, Roche (2014) informa que a principios del siglo 21; para el 1998, se estimó que el 80 por ciento de los empleados gubernamentales no estaban sindicalizados. Por su parte, Rodríguez (2014) hace énfasis en que el movimiento sindical en Puerto Rico "atravesaba un estancamiento en el que ha salido malamente golpeado" por las decisiones gubernamentales. Por

otro lado, la opinión pública responsabiliza en gran medida a las uniones por la situación del país.

## **Justificación**

El propósito principal de esta investigación es explorar las actitudes de los unionados y gerenciales entre sí. También se busca investigar el posible efecto que el poder que puede tener la gerencia sobre el sindicato o viceversa, pueda tener en las actitudes de ambos grupos hacia el otro.

Robbinson (2004) dice que las actitudes son enunciados evaluativos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos. Las mismas tienen tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual. En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo y del mismo modo influirán en las negociaciones y relaciones entre la gerencia y la unión.

El conocer las actitudes entre la gerencia y los unionados proveerá a todos de una herramienta útil a la hora de negociar entre las partes. Por otro lado, ayudará a diseñar iniciativas, conversaciones y encuentros encaminados a mejorar las relaciones obrero patronales en las organizaciones con uniones obreras. Del mismo modo, brindará una mejor visión sobre la situación actual en el ámbito obrero patronal de cómo se podría tener una mejor relación entre ambas, lo cual podría traer como resultado, que los trabajadores y trabajadoras tengan mejores relaciones con la organización al igual que con el sindicato que les representa.

Las uniones, afirman Greer y Plunkett (2003), siguen siendo una fuerza política y económica en la economía de Puerto Rico. Los sindicatos han alcanzado grandes logros para la clase trabajadora (Greer & Plunkett, 2003). No obstante, las acciones de varios sindicatos y

huelgas en los últimos años han creado una percepción negativa por parte del gobierno y el pueblo en general.

Mellado (2015) refiere que las acciones de los manifestantes (unionados) durante las huelgas y protestas han impactado negativamente la percepción general de los sindicatos. Por ejemplo, la divulgación de fotos y videos que presentan miembros de distintos sindicatos ingiriendo bebidas alcohólicas en plenas manifestaciones. Estos empleados y empleadas se manifestaban para defender derechos adquiridos durante sus años de trabajo; sin embargo, sus acciones, tuvieron como consecuencia que se desarrollara una actitud negativa hacia ellos y ellas.

Por otro lado, Torres (2013) menciona en su blog que los sindicatos, en primer lugar, le reclaman al Gobierno del Partido Popular Democrático sus derechos, pero cuando estuvo en el poder el Partido Nuevo Progresista no hicieron nada y aun después de los cientos de miles despidos de empleados y empleadas del gobierno, realizados por, el entonces gobernador, Luis Fortuño. En el periódico El Nuevo Día (4 de septiembre de 2012), en el artículo Despedido por la Ley 7 protagoniza campaña del PPD contra Fortuño, se confirma que la cantidad de empleados despedidos fueron 30 mil. Como segundo punto, menciona que, al momento de hacer sus manifestaciones, los sindicatos son unos mantenidos, que no están dispuestos a coger agua, sol y sereno.

La opinión pública tiende a ser negativa hacia las uniones. Tanto así, que muchas personas se preguntan si las uniones son positivas o no para el empleado o la empleada. Robinson (2004) afirma que los resultados de las investigaciones sobre los efectos de los sindicatos en la productividad son contradictorios. El autor señala que en algunos estudios se encontró que los sindicatos tienen un efecto positivo en la productividad como resultado de las mejoras en las relaciones obrero-patronales así como en la calidad de la fuerza laboral. En

cambio, menciona que en otros estudios se ha mostrado que los sindicatos tienen un impacto negativo en la productividad, porque reducen la eficacia de algunas prácticas gerenciales de formato y porque empobrece, las relaciones entre la administración y los trabajadores y trabajadoras.

Según Plunkett (2003), las relaciones obrero patronales incluyen toda actividad dentro de la organización que involucre tratar con la unión y sus miembros. Estas relaciones pueden ser tensas o no, todo dependerá en gran medida de las actitudes tanto de los gerenciales como de los unionados y las unionadas y las organizaciones que les representan.

El tema de las actitudes es uno muy abarcador y controvertible, pero cuando el mismo se aplica a la organización puede traer mucha información valiosa para mejorar las relaciones laborales; lo cual me lleva a proponer los objetivos para hacer las siguientes preguntas de investigación y sus hipótesis.

### **Objetivos**

1. Investigar las actitudes de los unionados y gerenciales entre cada uno.
2. Auscultar si existe el poder organizacional tanto en unión como en la gerencia.

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Existe poder organizacional en la gerencia y en la unión?
2. ¿Existe actitudes negativas de los gerenciales a la unión y los unionados hacia si mismos?

## **Hipótesis**

H1: Existe una relación estadísticamente significativa ante el poder de los gerenciales y los unionados en las organizaciones.

H0: No existe una relación estadísticamente significativa ante el poder de los gerenciales y los unionados en las organizaciones.

H2: Existe una actitud negativa de los gerenciales a los miembros de la unión.

H0: No existe una actitud negativa de los gerenciales a los miembros de la unión.

Campbell & Tetrick (2011) mencionan que el impacto en las organizaciones se debe a su desempeño y efectividad en el trabajo. La efectividad desde la perspectiva del empleado y la empleada, sucede cuando este es tratado justamente, lo cual promueve altos niveles de compromiso y satisfacción. Estos niveles contribuyen a que los empleados y empleadas quieran seguir trabajando para la organización (Campbell & Tetrick, 2011). Los autores sugieren, que desde el punto de vista de la organización, el trato justo a los empleados y empleadas fomenta un alto desempeño y conductas de servicio entre compañeros de trabajo.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### Trasfondo histórico

El sindicalismo en los Estados Unidos de América comenzó para proteger el interés de los empleados. Según la página de history.com (2020). las uniones se concentraban en obtener mejores salarios, y que la organización les proveyera condiciones saludables y/o más seguras y horarios razonables. También trabajaron para erradicar que los niños estuvieran en la fuerza laboral además de proveer ayuda a empleados que se lesionaran en el trabajo al igual que los que se retiraran.

El movimiento obrero en la nación americana (History.com, 2020) comienza con una huelga en Nueva York en el 1768. Los empleados luchaban en contra de la disminución de su sueldo en comparación con la cantidad de trabajo que se requería produjeran.

La unión obrera *Federal Society of Journeymen Cordwainers (FSCJ)*, en Philadelphia, marcó en el 1794 el surgimiento de estas organizaciones obreras. Ellos luchaban por la igualdad de derechos para los empleados (para esa época solo era permitido que los hombres fueran los trabajadores, por lo tanto no se refiere a empleadas, a las mujeres no les era permitido trabajar en ese momento histórico).

Después de este primer sindicato surgieron otros con los mismos objetivos, la igualdad de derechos laborales. Por lo que solicitaban a sus patronos una remuneración justa por su labor diaria, una paga o jornal compatibles con su puesto de trabajo y horas de trabajo más flexibles. (History.com, 2020).

Por otro lado en Homestead en el 1892, tuvo lugar otra huelga. Los miembros de la unión del *Amalgamated Association of Iron and Steel Workers* (AAISW por sus siglas en inglés), habían negociado buenos sueldos y condiciones de trabajo. Sin embargo, la gerencia de la organización para la cual trabajaban estaba determinada a bajar los costos de producción. Esto llevó a un conflicto entre la gerencia y los unionados, ya que la primera pretendía que los acuerdos con la unión no se cumplieran a cabalidad. (AFL-CIO America's Union, s.f.)

De estas primeras huelgas se puede observar como el trabajador y la trabajadora buscaban mejorar su calidad de vida, y por consiguiente la de sus familias. No obstante, los patronos, veían esto como un aumento en sus costos de producción y a su vez como una disminución en sus ganancias. La gerencia se resiste, por consiguiente, a acceder a los reclamos, lo que trae a su vez una lucha de poder reflejada en huelgas y manifestaciones.

Toledo (1979) afirma que en Puerto Rico la historia fue similar. En el siglo XIX el trabajador puertorriqueño era desvalorado, no se le daba importancia a la fuerza laboral. Trabajaban durante largas horas con un salario o jornal muy bajo, que no alcanzaba para el sustento propio del trabajador y trabajadora, menos para la familia.

Los trabajadores y trabajadoras eran considerados como propiedad del patrono o de los dueños de las centrales de tabaco, azúcar o café. Toda protesta que organizaban los jornaleros era considerada como una acción ilegal, la cual se castigaba fuertemente. Serrano (2007) afirma que el precio de estas manifestaciones era pasar hambre y sufrir los abusos de la policía. Esto era así, ya que para esa época no existían aun leyes que protegieran la clase trabajadora.

González & Quintero (2000) relatan que entre los años 1914 y 1923, Puerto Rico presenta un periodo bastante extenso de actividad en lo relacionado a huelgas y manifestaciones.

El objetivo de los trabajadores era lograr un trato y un salario justo con horas de trabajo razonables, lo cual lleva a que en el año 1940 se proceda a dar estructura, organización y filosofía al movimiento obrero de Puerto Rico. Nace así la Confederación General de Trabajadores, conocida por sus siglas CGT. Esta organización tuvo sus orígenes bajo el mandato del Gobernador Luis Muñoz Marín.

En el año 1942 surge la huelga azucarera, como consecuencia de esta se afianza la unión de la CGT con el Partido Popular Democrático (PPD), liderado por el gobierno de turno de Muñoz Marín (Villaronga, 2005). En esta huelga sucedieron eventos que marcaron la historia y de ahí nace más adelante, la Ley 130 del año 1945 llamada Acta de Relaciones Laborales de Puerto Rico. La misma fue promulgada reconociendo la negociación de salarios, condiciones de trabajo y beneficios para los trabajadores. También autorizó el derecho de establecer uniones tanto en el sector gubernamental como en la empresa privada (Roche, 2014).

Según Serrano (2007) el señor Armando Sánchez Martínez, quien presidió varias uniones como la “Work Progress Administration” (WPA por sus siglas en inglés), fue electo como delegado para Confederación General de Trabajadores (CGT), en representación a distintos congresos en los EEUU. Consiguiendo así con su participación, los beneficios de planes médicos, seguros de vida y salarios continuos los obreros. Los trabajadores y trabajadoras también lograron los acuerdos antes mencionados durante las distintas reuniones de negociación para el convenio colectivo. Años más tarde, Sánchez Martínez se convirtió en miembro de la Cámara de Representantes de Puerto Rico, desde su escaño cabildeó leyes para el beneficio de la clase trabajadora puertorriqueña.

En la actualidad, en Puerto Rico existen diferentes sindicatos, la mayor parte de estos en el sector público. Por ejemplo se pueden mencionar varios como: el Sindicato Puertorriqueño de

Trabajadores, Servidores Públicos Unidos, Unión de Empleados de la Corporación del Fondo del Seguro del Estado, Unión General de Trabajadores de Puerto Rico, la UTIER, entre otros.

El señor Sánchez Martínez hizo proyectos y resoluciones, proponiendo legislaciones para el beneficio de los trabajadores; se indican los siguientes ejemplos de logros alcanzados durante su ocupación en el escaño:

1. Proyecto de la Cámara 242: ley para enmendar el título, los artículos 2, 3, 6, 15, 18, y 38 de la Ley Núm. 45 de 18 de abril de 1935, conocida como la Ley de Compensaciones por Accidentes del Trabajo, según ha sido enmendada para otros fines. La ley promueve el bienestar de los trabajadores y trabajadoras de Puerto Rico. Haciendo referencia a accidentes que causen muertes o lesiones, enfermedades o muertes derivadas por los puestos de trabajo que ejercen. Establece que los patronos deben de compensar a los trabajadores o beneficiarios según definido por la ley y se provean los medios y métodos para hacer efectivo este deber; establecer la forma de seguro y reglamentar el mismo. Crear una Comisión Industrial además el cargo de Administrador del Fondo del Seguro del Estado.
2. 22 de febrero de 1957: Proyecto de la Cámara 140: Ley para enmendar la sección (5) de la Ley Núm. 17, aprobada el 17 de abril de 1931, titulada “Ley para reglamentar el contrato de trabajo, garantizar el salario del obrero, imponer ciertas penalidades por la violación de la misma y para otros fines”, según ha sido posteriormente enmendada.
3. 28 de febrero de 1957: Proyecto de la Cámara 149: Ley para enmendar los Artículos 2, 3, 4 y 5 de la ley Núm. 379, aprobado el 12 de mayo de 1948, y adicionar el Artículo 5-A a dicha ley disponiendo la jornada regular de cuarenta horas a la semana.

4. 9 de mayo de 1958: Resolución de la Cámara 120: Se apoya la legislación presentada en el Congreso de los EEUU donde se dispone las revisiones de salario en Puerto Rico bajo la Ley Federal de Normas Razonables del Trabajo, sean llevadas a cabo bienalmente.
5. 17 de enero de 1961: Proyecto de la Cámara 23: ley para conferir jurisdicción a la Junta de Relaciones del Trabajo sobre ciertas instrumentalidades corporativas del gobierno. Se confiere jurisdicción a la Junta de Relaciones del Trabajo del Estado Libre Asociado de Puerto Rico sobre aquellas instrumentalidades corporativas del Gobierno, que originalmente estaban incluidas en el Servicio Exento pero que, a solicitud propia o en cualquier otra forma, ingresaron en el Servicio por Oposición, bajo las disposiciones de la Ley de Personal, para que los empleados y trabajadores de tales instrumentalidades corporativas puedan ejercer plenamente su derecho a organizar y a negociar colectivamente con sus patronos, por mediación de representantes de su propia y libre selección, para promover su bienestar, al amparo de la Sección 17 de la carta de derecho de la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
6. 22 de junio de 1965: Proyecto de la Cámara 345 — Ley 68: para enmendar el Inciso (d) del Artículo ocho de la ley Núm. 130 de 8 de mayo de 1965, según enmendada, conocida como “Ley de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico” para que lea como sigue:  
  
“Artículo 8 Qué es práctica ilícita de trabajo el que un patrono, actuando individualmente o concertadamente con otros: (d) Rehúse negociar colectivamente con el representante de una mayoría de sus empleados en una unidad apropiada de negociación colectiva, sujeto a las disposiciones del Artículo 5. a los fines de la Negociación colectiva, la subcontratación se considerará materia mandatorio de negociación.

En resumen, Sánchez hacía énfasis en que los obreros tienen derecho a crear sindicatos, afiliarse, beneficios y la cantidad de horas asignadas de trabajo por semana. El señor Sánchez realizó otras propuestas y resoluciones que se remiten a que los empleados tengan una mejor calidad de vida dentro de las organizaciones. No tan solo era para los empleados gubernamentales, sino también para los empleados de las empresas privadas.

Sin embargo a pesar que el estado de derecho en Puerto Rico estaba apoyado por las leyes federales, era necesario la legislación estatal para que los patrones reconocieran los derechos de la clase trabajadora puertorriqueña. A través de las leyes legisladas en la Isla, se reconoció el derecho a la sindicación y a la huelga; pero es reducido el número de trabajadores organizados. Por ejemplo, luego de la aprobación de la Ley 45 de 1998, la cual autoriza la sindicalización de los empleados públicos en el gobierno central, todavía se estimaba que permanecían no afiliados a sindicatos más del 80 por ciento de los trabajadores del gobierno (Roche, 2014).

Además, el número de huelgas en Puerto Rico, tanto en el sector público como en el privado, se ha reducido marcadamente en términos de cantidad, frecuencia y duración de las mismas. Se estima, en otro ejemplo, que el 98% de los convenios colectivos se negocian y se forman sin que ocurran huelgas o conflictos mayores (Roche, 2014).

La lucha obrera y la ampliación de los derechos son parte de un proceso continuo marcado por las necesidades y concepciones históricas de los trabajadores en cada momento. En el caso de Puerto Rico, como parte de los procesos se han sumado otras leyes relacionadas a los derechos de las madres obreras, como el de lactancia, y las relacionadas a la igualdad de oportunidades, salario mínimo y protección contra el hostigamiento sexual en el empleo (Roche, 2014).

Actualmente, el sindicalismo puertorriqueño se enfrenta a nuevos retos al desenvolverse en un escenario globalizado económicamente. Está por verse cómo evolucionará el movimiento obrero transnacional y cómo se desarrollarán las nuevas estrategias de lucha.

El 9 de marzo de 2009 entró en vigor la Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico, según enmendada, lo cual trajo como consecuencia innumerables protestas por parte de las uniones obreras en el 2009. Alameda (Primera Hora, 2011), describe las consecuencias de la Ley 7 de la siguiente forma: “la realidad es que con la Ley 7 la caída no fue de -9.8 por ciento, sino de -11.6 por ciento al 2010”. “Se perdieron 120,000 empleos y no 45,000 como se proyectó, por lo que la Ley 7, lejos de mejorar las condiciones de la economía, las empeoró.”

Por otro lado, también está la Ley de Sostenibilidad Fiscal y Operacional del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Esta ley “permitirá al gobierno hacer los ajustes necesarios para atender la crisis fiscal que enfrenta el país, además de contribuir a evitar el despido de empleados públicos y la reducción de la jornada laboral.” (Metro PR, 2014).

Cuando se publicó dicha ley se observó en la prensa cómo la Unión de Trabajadores de la Industria Eléctrica y Riego (UTIER), el sindicato que representa a la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados y la Corporación del Fondo del Seguro del Estado bloquearon lo que se conoce como el Túnel Minillas, el Capitolio y el Departamento de Trabajo (Rosario, 2014). Estas manifestaciones generaron opiniones negativas sobre los sindicatos, no solo en el patrono, sino también en el gobierno en general y en el pueblo puertorriqueño. Incluso, se pudo observar en la prensa local al presidente de la UTIER disculpando los actos que cometieron algunos de los manifestantes. (Mellado, 2015).

El 2014, debido a la crisis fiscal, fue uno que impactó el ambiente sindical y gerencial en el gobierno de Puerto Rico, trayendo implicaciones tanto para los empleados como para la gerencia. Como indicó Roberto Pagán, presidente del Sindicato Puertorriqueño de Trabajadores a El Nuevo Día (8 de febrero de 2014), los distintos sindicatos están haciendo propuestas tanto al Gobierno de Puerto Rico como al de Estados Unidos para trabajar en la situación de la degradación del Gobierno de Puerto Rico.

“Con respecto a la regionalización de servicios del Gobierno, Pagán, quien representa trabajadores no docentes del Departamento de Educación de Puerto Rico, afirmó que eso significaría una “reestructuración del estado, por lo que tenemos que mirar cómo se afectan los trabajadores y el derecho a la sindicación”. Los sindicatos del país se sentaron con representantes del gobierno de Puerto Rico y llegaron a varios acuerdos.

Debido a que ésta reunión se dio en junio 2014, junto al Gobernador, Alejandro García Padilla, se llegaron a estos acuerdos para no afectar a los empleados de gobierno asociados a las uniones que estuvieron en la mesa de negociación. Fue una forma de evitar conflictos con dicho gobierno para que los beneficios que tenían los unionados no se vieran fuertemente afectados.

Tabla 1: Resumen comparativo del acuerdo entre los sindicatos cobijados por la Ley 45 de sindicación de empleados públicos (del gobierno central) y el Poder Ejecutivo para minimizar el impacto del Proyecto de Ley de Sustentabilidad Fiscal. (Fuente: <http://sptpr.net/wp-content/uploads/2014/06/Acuerdos-entre-Uniones-Ley-45-y-Gobierno-junio-2014-corregido.pdf>)

<b>Lo que dispone el Proyecto de Ley de Sustentabilidad Fiscal</b>	<b>Acuerdos negociados</b>
<b>Aumentos</b> - No se concederán aumentos, beneficios económicos ni compensación monetaria extraordinaria a los empleados de la Rama Ejecutiva por tres a seis años.	<b>Aumentos</b> - Se pospondrán los aumentos de salarios de los convenios que entren en vigor entre el 1ro de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015. Se postergará y se hará un análisis se usando documentos oficiales que someterá el Gobierno a las casas crediticias de bonos gubernamentales.



<p><b>Bono de Navidad</b> - Se reducen los Bonos de Navidad a todos los empleados públicos a \$600</p>	<p><b>Bono de Navidad</b> - Para el año 2014 el Bono de Navidad se mantendrá igual a la cantidad recibida en diciembre de 2013, según cada convenio colectivo. De 2015 en adelante, el Bono de Navidad será, por agencia, la cantidad recibida en diciembre de 2013, siempre y cuando se logren ahorros de 10 por ciento en el consumo de energía en la respectiva agencia.</p>
<p><b>Concesión de aumentos en beneficios económicos o compensación monetaria extraordinaria.</b> Se eliminan los siguientes beneficios: 1. Bono de verano; 2. Otras bonificaciones como productividad, ejecución, asistencia, retiro, día feriado particular y cualquier otro pago de bonificación monetaria; 3. Concesión de días y horas libres con paga sin cargo; 4. Licencias con paga que no sean establecidas por ley.</p>	<p><b>Concesión de Aumentos en Beneficios Económicos</b> Las uniones serán eximidas de este artículo. Puntos 1, 2, 3 y 4 que son las exenciones a los bonos y licencias.</p>
<p>Exceso en licencias de enfermedad - Se elimina el pago en efectivo del exceso acumulado en licencia por enfermedad de forma permanente.</p>	<p>Exceso licencias enfermedad - Se suspenderá el pago del exceso de la licencia por enfermedad sujeto a una evaluación anual de las condiciones económicas y fiscales.</p>
<p><b>Nombramientos y Subcontrataciones</b> - No se realizarán nombramientos de empleados regulares o de carrera, transitorios o irregulares.</p>	<p><b>Nombramientos y Subcontrataciones</b> -Se hará excepción a la congelación de puestos y otorgación de contratos. La OGP tomará la determinación final tomando en consideración todos los costos económicos.</p>
<p><b>Exceso de Licencias de Vacaciones</b> - No se pagarán las liquidaciones en efectivo de las licencias de días de vacaciones en exceso de forma permanente.</p>	<p><b>Exceso de Licencias de Vacaciones</b> -Se acordó que el empleado podrá disfrutar el exceso mientras dure la permanencia del empleado en el servicio público.</p>
<p><b>Plan médico</b> - no se concederán los aumentos en las aportaciones patronales</p>	<p><b>Plan médico</b> -se realizará una evaluación anual de las condiciones económicas y fiscales que permitan la otorgación del aumento a la aportación patronal al plan médico.</p>
<p><b>Diferencial Confianza</b> - La ley mantiene el diferencial de hasta un 10 por ciento de incremento salarial a los empleados de confianza que regresen a su puesto de carrera según la Ley 184.</p>	<p><b>Diferencial confianza</b> - No se otorgarán diferenciales a empleados de confianza que regresan a sus empleos de carrera.</p>
<p><b>Vigencia</b> - La vigencia de la Ley es por tres años con posibilidades de extensión de tres años adicionales mediante orden ejecutiva.</p>	<p><b>Vigencia</b> - El acuerdo tendrá una vigencia de tres años, pero se revisará anualmente.</p>

<p><b>Pruebas de Sustentabilidad Fiscal</b> - No establece ningún mecanismo de información de ingresos y recaudos de Gobierno a los sindicatos.</p>	<p><b>Pruebas de Sustentabilidad Fiscal</b> - Cada tres meses ambas partes se reunirán para que el Gobierno ofrezca a los sindicatos la misma información que le ofrece a las casas acreditadoras y bonistas sobre el desempeño de ingresos y recaudos del gobierno para poder revisarse la situación fiscal.</p>
<p><b>Artículos económicos</b> - Todos los artículos económicos quedan congelados durante la vigencia de esta Ley.</p>	<p><b>Artículos económicos</b> - Las disposiciones de este acuerdo modificarán los artículos económicos correspondientes a los convenios colectivos de las diferentes uniones firmantes de dicho acuerdo. El ejecutivo someterá a la Legislatura este acuerdo como enmiendas al Proyecto de Ley de Sustentabilidad Fiscal.</p>
<p><b>Transitorios</b> - No se realizarán nombramientos de empleados regulares, transitorios o irregulares efectivo el 1ro de julio de 2014.</p>	<p><b>Transitorios</b> - Aquellas agencias con convenios colectivos al amparo de la Ley 45 llevarán a cabo conjuntamente con el representante exclusivo un proceso para nombrar como empleados permanentes a aquellos empleados que al 1ro de julio de 2014 lleven dos o más años consecutivos como empleado transitorio que tengan dos (2) o más años consecutivos en el mismo puesto. del 31 de octubre de 2015</p>
<p><b>Traslados</b> - Se permite los traslados de empleados entre puestos, clases y niveles de puestos, grupos de empleados, unidades apropiadas, de unidades sindicales a no sindicales y viceversa, en una misma agencia o entre agencias; disponiéndose que el empleado trasladado deberá cumplir con los requisitos mínimos de preparación</p>	<p><b>Traslados</b>- se enmendará el proyecto de ley para que la OGP reglamente el proceso en consulta con las uniones. Esta disposición irá dirigida principalmente a las agencias consolidadas. Se establece que el traslado no podrá ser oneroso ni ser utilizado como medida disciplinaria ni podrá hacerse arbitrariamente.</p>

Para el 29 de abril del 2017, se hace vigente la Ley Número 26-2017, conocida como la “Ley de Cumplimiento con el Plan Fiscal”, donde establece los beneficios marginales que disfrutarían los empleados de la Rama Ejecutiva, en inclusión de corporaciones públicas e instrumentalidades.

Bajo esta ley aprobada por la Junta de Control Fiscal, se establece cómo política pública del Gobierno de Puerto Rico la disciplina, control y reducción en gastos en las distintas agencias, instrumentalidades, corporaciones públicas del Gobierno de Puerto Rico.

La Ley 26 establece que los beneficios marginales que podrían disfrutar los funcionarios y empleados públicos, de manera temporera, sean iguales y uniformes, en lo que se estabiliza la actual situación fiscal del país. Indican que es necesario, mientras dure la crisis fiscal, se necesitan dichos ajustes para evitar despidos de empleados públicos. En la Tabla 2 se muestra un resumen de los cambios que se hicieron al Departamento de Educación a diferencia de los arreglos que se hicieron con los sindicatos con el ex Gobernador Alejandro García Padilla.

Tabla 2: Cambios de la Ley 26 (Fuente: <http://sptpr.net/our-services/cambios-con-la-ley-26/>)

<b>Convenio del Departamento de Educación</b> <i>(Artículos del Convenio del Departamento de Educación)</i>		<i>Actual del Convenio</i>	<i>Cambios con la Ley 26-2017 (938)</i>
<b>ART. 11</b>	Disposiciones relacionadas a Leyes, Normas y Reglamentos		Se deja sin efecto disposiciones económicas incompatibles.
<b>ART. 19</b>	Ascensos		Se deja sin efecto
<b>ART. 20</b>	Clasificaciones y Reclasificaciones		Se deja sin efecto
<b>ART. 22</b>	Traslados	A petición del trabajador o necesidad de la agencia.	Movilidad a necesidad del gobierno, Ley 8.
<b>ART. 27</b>		Pago de Matrícula	Se elimina
<b>ART. 34</b>	Tiempo compensatorio y tiempo extra	Se dará tiempo compensatorio a razón de tiempo y medio cuando trabajan en excesos de su jornada regular. La hora de almuerzo	Según la Ley se dará tiempo compensatorio a razón de tiempo y medio del tiempo mayor de su jornada diaria y jornada semanal, así como la hora de almuerzo.

		se compensa doble.	
<b>ART. 39</b>	Días feriados	Ver tabla (Ver Anejo 1)	Ver tabla. (Ver Anejo A)
<b>ART. 40</b>	Plan Médico	Aportación patronal \$150. Negociación Colectiva Ley 158	Después del 30 de junio de 2018 será determinada por el Comité de Cumplimiento Fiscal, pero nunca será menor de \$100 dólares.
<b>ART. 41</b>	Bono de Navidad	Actual \$1000	Con la Ley \$600
<b>ART. 43</b>	Licencias para vacaciones	Acumula 2.5 días al mes. El exceso de 60 se pagará al 31 de julio.	Acumula 1¼ por mes de servicio. No se pagarán los excesos.
<b>ART. 44</b>	Licencia Escolar	5 horas por semestre. Para padres con hijos en Educación Especial son 9 horas por semestre.	4 horas al principio y 4 horas al final de semestre. Para padres con hijos en Educación Especial son 10 horas por semestre.
<b>ART. 45</b>	Licencia para tomar exámenes y comparecer a entrevistas de empleo	Se elimina	Se elimina
<b>ART. 48</b>	Licencia por Maternidad	6 semanas antes del alumbramiento y 6 semanas después. 8 semanas en caso de aborto	4 semanas antes, 4 semanas después, 4 semanas adicionales para la atención y cuidado del menor. 4 semanas en caso de aborto.
<b>ART. 50</b>	Licencia por Paternidad	Actual 5 días con paga. 3 días por concepto de aborto	15 días con paga. Por aborto se elimina.
<b>ART. 51</b>	Licencia por Enfermedad	Acumula 1 ½ día por mes. Para el cuidado de un familiar podrá tomar hasta un máximo de 10 días dejando un balance mínimo de 15 días.	Acumula 1 ½ día por mes. Empleado nuevo 1 día por mes. Para el cuidado de un familiar podrá tomar hasta un máximo de 5 días dejando un balance mínimo de 12 días.

<b>ART. 52</b>	Licencia Funeral		Se elimina
<b>ART. 53</b>	Licencia con sueldo para Estudios		Se elimina
<b>ART. 54</b>	Licencia para el proceso de Matricula		Se elimina
<b>ART. 56</b>	Licencia con paga para Vacunar	3 horas cada vez que sea necesario	2 horas pagas. No especifica
<b>ART. 57</b>	Licencia para la Renovación de la licencia de Conducir	2 horas para renovar licencia de conducir	2 horas siempre que sea necesario para su trabajo
<b>ART. 67</b>	Receso Administrativo		Se elimina

La Ley 26 trajo consigo cambios que repercutieron en las uniones de los Estados Unidos. Cómo por ejemplo en el caso de Janus versus AFSCME, el Tribunal Supremo de los Estados Unidos falló, con una votación de 5 jueces a favor de declarar inconstitucional el que sea obligatorio que los empleados/as con afiliación a cualquier unión tengan que pertenecer a la misma y con esto el pago de la cuota. (Liptak, 2018). Cómo consecuencia el empleado de la Autoridad de Energía Electrica, Reynaldo Cruz, ganó con dicha decisión su demanda en la cual reclamaba su derecho de no pertenecer a la unión. (Cordero, 2018). Distintos sindicatos, cómo la Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios; Educadores por la Democracia, Unidad, Cambio, Militancia y Organización Sindical; la Federación de Maestros de Puerto Rico, etc. presentaron una demanda que extiende la vigencia para que los empleados gubernamentales pudieran desafiliarse hasta el año 2019. (Ríos, 2018)

Las personas son el recurso más complejo y difícil de manejar de cualquier empresa. Ellas traen al trabajo su conocimiento, expectativas y esperanzas; pero también sus problemas y defectos; así como factores disposicionales que en un momento dado pueden acercarlos o alejarles. Tanto el patrono como los/as integrantes de la unión necesitan reconocer la complejidad de cómo esta puede impactar la relación, procesos y resultados en el día a día en la organización laboral a la que pertenecen, así como en el proceso de negociación colectiva.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

Las relaciones entre los/as integrantes de la unión y la gerencia dan lugar a obligaciones mutuas. De acuerdo con Newstrom (2011), "la relación del empleo es bidireccional. Es incuestionable que la organización tiene responsabilidades para con los individuos, pero que también los individuos tienen responsabilidades hacia la organización". Las relaciones bidireccionales están compuestas de dos variables, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

#### **Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**

Newstrom (2011) la define como las emociones y los sentimientos, ya sean a favor o en contra del empleado de las tareas o actividades que desempeñan. Por consiguiente el empleado está involucrado con su puesto y se compenetra con sus tareas. También le dedica tiempo y energía porque lo considera parte de su vida. Por su parte, Davis (2013) lo define como una actitud que influye en el desempeño y/o rendimiento del empleado.

La segunda actitud que menciona Newstrom (2011) es la de compromiso con la organización lo cual lo define como la lealtad y el deseo de seguir trabajando en la misma. Los empleados tienen una conexión y respeto hacia las metas, visión y misión hacia la organización, por lo cual muchos de los empleados se identifican con lo que es trabajar en un espacio de armonía, se ajustan a las políticas de la organización, además de las expectativas que logra en los trabajadores, sensaciones de solidaridad, unión y lealtad. Aadmont (2010) menciona que el

producto de ambas resulta en que éstas permanecen, cumplen con sus tareas y demuestran conductas que son proactivas hacia la organización.

Davis (2013) en su investigación menciona que el compromiso que los empleados tienen hacia la unión, logra que el desempeño y la satisfacción laboral aumente. Esto sucede cuando observan que las negociaciones de los convenios colectivos previenen la incertidumbre y la inequidad y aumenta la confianza y la seguridad hacia el sindicato.

Por otro, Donahue, Selden e Ingraham (2000, citados en Davis, 2013) indican que las reglas y normas que se aceptan en un convenio colectivo, impiden que la gerencia tome decisiones arbitrarias respecto al empleado o empleada. Por otra parte, hay que reconocer que existen legislaciones que han provocado que la matrícula de los sindicatos hayan disminuido (Campolieti, Gómez & Gunderson, 2013). Francia y Panagopoulos (2008) dan el ejemplo que la administración del entonces presidente de los Estados Unidos, George W. Bush; elegido en el año 2000, fue conocida como la más anti-unión de la historia norteamericana.

## **Actitudes**

Las actitudes, según Robbinson (2004) son enunciados evaluativos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos. Fishbein y Azjen (2010) definen las actitudes como una tendencia a responder en algún grado de una manera favorable o desfavorable a un objeto dentro de nuestra psique. Enfatiza el autor en que las actitudes son una disposición latente. Por otro lado, Thurstone (citado en Fishbein y Azjen, 2010. p.76-77) define actitud como el afecto a favor o en contra de un objeto psicológico. En cambio, Allport (citado en Fishbein & Azjen, 2010, p. 76) ve las actitudes como una disposición de un estado mental o neutral, organizado por la

experiencia, ejerciendo una influencia dinámica o directa en la respuesta del individuo al objeto y las situaciones a las que se relaciona.

El conocer las actitudes permite a las personas, en cierta medida, entender el por qué de las conductas de los otros. En el ambiente laboral, da la oportunidad de comprender el comportamiento de los empleados, de las uniones y predecir y trabajar con la satisfacción laboral y la productividad. Como se ha visto, las actitudes pueden ser definidas de múltiples formas. No obstante, para esta investigación se define operacionalmente actitudes como la percepción de los unionados hacia la gerencia y la percepción de los gerenciales hacia los unionados.

Myers (2005) explica que la actitud es una reacción evaluativa favorable o desfavorable, hacia algo o alguien. Añade que se manifiesta en las propias creencias, sentimientos o en la intención del comportamiento. El autor concluye que la relación entre actitud y conducta funciona en dos direcciones. No solo tendemos a convertir nuestros pensamientos en acción, sino también a razonar de la forma en que nos comportamos.

Chaiken & Eagly (1993) definen las actitudes cómo una tendencia psicológica dónde se evalúa la existencia independiente y diferente del grado que se puede estar a favor o en contra. Continúan los autores indicando que actitud se refiere a un estado en las personas, el cual puede ser evidente u oculto en las áreas cognitivas, afectivas o de conducta. Estas respuestas de las personas pueden venir por diferentes clases de estímulos, lo cual quiere decir que puede surgir por su estado mental o disposición. Estos estados implícitos o disposiciones pueden explicar las razones de por qué las personas reaccionan de diferentes maneras a ciertos estímulos.

Las actitudes tienen antecedentes para comprender las acciones hacia los objetos. El proceso de aprender, que sería el área cognitiva, ocurre cuando una persona posee y obtiene información sobre el objeto que causa la actitud y las creencias que pueden tener las personas



(Chaiken & Eagly, 1993. p.14). La información se obtiene o por la experiencia de vida de cada persona o por la actitud que tienen hacia el objeto. Esto puede ser experimentado a través de experiencias directas o indirectas hacia el objeto. Sean cualesquiera de los dos tipos de experiencias es uno de los determinantes en cómo se puede predecir las actitudes, positivas o negativas, de las personas hacia el objeto. Según los autores antes mencionados, actitud se define como una conducta aprendida, donde se crea una inclinación para responder de una manera particular, en un tiempo determinado. Ellos demuestran que las actitudes pueden ser evaluadas a partir de la forma en que respondemos a éstas. Dicha evaluación puede ser tanto positiva como negativa hacia cualquier entidad. Los autores explican que dicha evaluación puede traer como resultado aprobación o desaprobación, acercamiento o evasión, atracción o repugnancia o reacciones similares, etc. Estas evaluaciones pueden ser intensas o extremas dependiendo de estímulo y las actitudes de las personas a dichos estímulos.

Las actitudes comprenden tres componentes: cognición, afecto y comportamiento (Robbins,2004; Fishbein y Azjen, 2010). El componente cognoscitivo se refiere a la parte de la actitud que tiene que ver con las opiniones y las creencias. Por otro lado, el componente afectivo se refiere a la parte de la actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos. Por último, el componente conductual de una actitud se refiere a la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien. No obstante, Robbins (2004) hace énfasis en que el término actitud se refiere esencialmente a la parte afectiva de los tres componentes.

Fishbein y Azjen (2010) por su parte, sugieren que la conducta, se refiere a un evento que se observa, el cual tiene que ocurrir en cierto contexto y en un tiempo dado. Establecen que la conducta a su vez está compuesta de cuatro elementos: la acción que se lleva a cabo; el objeto al cual la acción es dirigida; el contexto en que se ejecuta; y el tiempo en que se ejecuta.

Por otro lado, la percepción se rige por unas normas. Estas se definen y se enfocan en el desempeño de una conducta en particular. Son las que rigen cómo es que debemos de actuar. Esta norma, junto a la actitud hacia la conducta y el control percibido, determina la intención de llevar a cabo la conducta que la persona piensa ejecutar. El afecto, por su parte, es usado para determinar una respuesta hacia una actitud. Aunque con base emocional, se usa mayormente para hacer evaluaciones. Esto a pesar de la diferencia de la emoción o sentimiento que pueda representar.

Según Fernández (1999), la percepción se refiere a los procesos mediante los cuales las personas captan e interpretan la información que procede del mundo social que puede ser fundamentado por otras personas. Hay componentes de la percepción que van de acuerdo con la investigación. El primer componente es la *estructura*. Las personas no se limitan a confundirse con la información que proviene del exterior. Se imponen un orden sobre la misma mediante las estructuras cognitivas como conceptos, esquemas, categorías, etc. En segundo lugar es *interpretada*. Las personas les otorgan un significado, interpretando los estímulos captados en función de sus necesidades y valores. En tercer lugar está *focalizada*. Quiere decir que las personas se podrían centrar en los aspectos invariantes de los estímulos (objetos) no tomando en cuenta las otras características que juzgamos superficiales o inestables. En cuarto y último lugar, es *compleja*, los estímulos sociales hacia el objeto poseen numerosas y diversas características significativas. No son siempre apreciadas de una forma directa y podrían cambiar con frecuencia, creando una problemática en la precisión de los juicios perceptivos.

Las actitudes tienen tres dimensiones: la percepción, el afecto y la conducta. La primera dimensión es la *percepción*. Según Chaiken & Eagly (1993), expresan que es una categoría que

contiene los pensamientos hacia el objeto que causa la actitud. Las respuestas que se evalúan en la percepción son pensamientos o ideas del objeto.

La segunda dimensión es el *afecto*, que consiste en los sentimientos y las emociones. Éste vínculo en los sentimiento y las emociones causan a las personas experiencias en relación a los objetos que suscitan las actitudes. Las personas que tienen un sentimiento positivo o agradable al objeto es poco probables que experimenten reacciones negativas, mientras que las que tienen sentimientos negativos a los objetos es poco probables que tengan reacciones positivas hacia el objeto (Chaiken & Eagly, 1993).

La tercera dimensión es la *conducta*, la cual incorpora las acciones y reacciones hacia el objeto que causa la actitud. Algunas de éstas conductas pueden no tener la intención de cometer un acto, pero no lo expresan ni lo ejecutan (Chaiken & Eagly, 1993).

Conocer y explorar las actitudes es importante en las organizaciones, porque influyen en el comportamiento del trabajo; cuando hay sindicatos, estas influyen no solo en la conducta de los empleados y empleadas, y en la gerencia si no, en las relaciones entre ambas partes. Según Robbinson (2004), la gerencia está cada vez más preocupada por cambiar las actitudes de los empleados y empleadas para lograr modificar su percepción sobre la gerencia y las políticas administrativas.

Todo gerencial debe estar interesado en el tema de las actitudes. Señala Robbinson (2004); ya que las actitudes advierten sobre posibles problemas, porque ejercen un influjo en la conducta de los individuos. Por otro lado, del mismo modo se debe estar pendiente al deseo de poder y control de algunos individuos o grupos dentro de la organización.

## **El Poder en las Organizaciones**

La motivación hacia el poder, según Davis y Newstrom (2003) es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Los autores hacen énfasis en que una vez obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva. Las personas motivadas hacia el poder son líderes excelentes dentro de la organización si su impulso es de poder institucional, y no de poder personal.

Davis y Newstrom (2003) definen el poder institucional como la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo, mediante su rendimiento y aceptación de los demás. Sin embargo, continúan Davis y Newstrom (2003), el individuo con una necesidad de poder personal no suele ser exitoso como líder organizacional.

Davis y Newstrom (2003) señalan que tradicionalmente las actitudes de los sindicatos hacia la organización son negativas. Inclusive, ciertos líderes sindicales mencionan que si participan en cooperar junto a las propuestas que hacen los gerenciales en la toma de decisiones organizacionales, se observa que el sindicato es uno débil, que no tienen la capacidad traer sus propias propuestas a la organización, lo cual los ponen en tela de juicio si están o no haciendo su trabajo como representantes sindicales.

Bolman & Deal (2013) definen el poder como la capacidad de lograr algún objetivo. Por otro lado, Pfeffer (citado en Bolman & Deal, 2013. p. 190) lo define como: “tener la habilidad para influir en la conducta, para cambiar el rumbo de los eventos, para sobrellevar la resistencia y que las personas hagan cosas que normalmente no harían”. Bolman y Deal (2013) explican estas definiciones de poder mediante dos acercamientos a los que llaman la autoridad y los

partisanos. La autoridad son los que tienen la influencia y los agentes iniciadores del control social. Los partisanos, por otro lado, son los agentes sobre los que se ejerce el control. Añaden los autores, que las diferentes fuentes de poder son aquellas que aplican a la forma en que la gerencia y los sindicatos las pueden usar para que se reconozcan sus respectivos ámbitos de poder. Las cuatro fuentes de poder son: la autoridad, las alianzas o coaliciones, el control de las agendas y el poder personal.

Bolman y Deal (2013) sugieren que la fuente primaria de poder se deriva de la posición que se ocupe en la estructura jerárquica de la organización conocida como la autoridad. Mientras que la fuente secundaria se deriva de la relación que puede tener una empresa, gobierno u organización con individuos o grupos de otras entidades sociales por medio de alianzas, redes o coaliciones. A las alianzas entre grupos de personas que persiguen un mismo fin, se les hace más fácil alcanzar sus metas. Según Macmillan (1978) las coaliciones se logran cuando sus componentes auscultan su entorno y determinan las posibles amenazas y oportunidades. De acuerdo con su talento en percibir estos factores, podrán o no explotar las oportunidades y actuar con mayor capacidad política. Las coaliciones tienen necesidades o exigencias inmediatas que satisfacer. Por eso es importante que sus integrantes dejen saber sus reclamos o exigencias para que se pueda desarrollar políticas o respuestas que atiendan las necesidades.

Una tercera fuente de poder, según Bolman y Deal (2013), es el acceso y control de las agendas. Pfeffer (1981) menciona que el control de las agendas debería de ser de una forma donde los puntos más importantes se tomen en consideración al principio de la reunión, ya que si se deja lo más importante para el final no va a recibir la atención que debería.

La cuarta fuente de poder habla de la reputación, donde usan las experiencias adquiridas y desarrollan sus logros personales por desempeños previos. Estos logros son observados por las

personas en su entorno y, de esta forma, obtienen una reputación sumamente sólida donde surge que puedan tener una mejor relación y oportunidades con otras personas (Bolman & Deal, 2013).

Como quinta y última fuente, Bolman y Deal (2013) plantean el poder personal. Este razonamiento propone que las personas con poder personal “son individuos con carisma, energía, resistencia, habilidad política, facilidad verbal, y la capacidad de articular una visión”. Esto expone el carisma como elemento de poder, factor que apela a las dimensiones emocionales de razonamiento humano. El carisma suele ser un factor de persuasión muchas veces contrario a consideraciones racionales o empíricas, dimensiones como las que también puede tener un vínculo coherente.

Newstrom (2011) describe el poder personal como personas que tienen “un magnetismo, personal, un aire de confianza y una apasionada convicción en objetivos que atraen y mantienen seguidores”. El que puedan seguir inspirando confianza en los demás, usando el poder personal, crea base en tener influencia interpersonal, dónde adecuan su conducta para producir con mayor eficacia en otros las respuestas que buscan. Crean redes útiles o desarrollan contactos para obtener aliados y cuando expresan sinceridad muestran intenciones de honestidad y son auténticos en sus interacciones (Newstrom, 2011)

Todas las fuentes de poder enunciadas con anterioridad son útiles para comprender y/o diligenciar agendas gerenciales, sindicales, gubernamentales, empresariales y así consolidar el poder como una forma de influencia social. Su identificación ayudará a la hora de negociar convenios colectivos y mantener buenas relaciones obrero patronales.

Por otro lado, Pfeffer (1981) habla de diferentes alianzas o coaliciones que se pueden formar en el camino al poder. Una de estas alianzas es la externa. El autor, define este tipo de alianza como : “Contacto de organizaciones o grupos externos que son interdependientes con la

organización” “Estos pueden aumentar el poder e influir en la toma de decisiones” (pp. 157-158). Por ejemplo, se puede observar que varios sindicatos se unieron con el mismo fin, derogar la Ley de Sostenibilidad Fiscal. Esto se puede traducir en que la alianza externa les sirvió para lograr cambios en dicha ley.

También Pfeffer (1981) menciona cómo se forman las coaliciones en las que se le llama a “todos somos ganadores”: “Everybody is a winner”. “En este tipo de alianza o coalición se busca que se logren consensos. Se crea el interés entre los grandes grupos para que sean parte de la decisión. Para que esto suceda, se crean títulos y posiciones lo cual cumple con mantener los intereses de la organización” (p. 164).

### ***El rol de la Gerencia de Recursos Humanos***

La visión que se tiene de Recursos Humanos (RH), puede incluir diferentes vertientes. Por ejemplo, Wells (1993) menciona que la gerencia de Recursos Humanos quiere traer nuevas iniciativas para remplazar la rigidez en los pactos acordados con el sindicato. El objetivo con estas nuevas iniciativas es lograr acuerdos donde haya más flexibilidad y cooperación entre la unión y la gerencia. De esta forma, se pretende que los empleados tengan un sentido de compromiso con las metas de la gerencia y se integren más en la toma de decisiones. Por ejemplo, si la gerencia decide hacer algún cambio organizacional, que los empleados contribuyan dando ejemplos u opiniones de lo que se podría hacer para que el cambio organizacional sea efectivo y no haya resistencia.

Mientras, por otra parte, Daemane (2014) proyecta a la gerencia de RH de otra manera. Argumenta que RH presiona a los empleados y empleadas a que produzcan más y a que dediquen largas horas al trabajo con un salario más bajo de lo que debería ser. Chen y Chen

(2004) consideran a RH como una que esclaviza a la fuerza trabajadora, como un departamento que no cumple con los estándares de seguridad que se deben ofrecer. Estos estándares, según la Organización de Salud Ocupacional y Seguridad (OHS), por sus siglas en inglés, incluyen prevenir las enfermedades debido a la carga de trabajo y las lesiones que podría desarrollar el empleado o empleada, si no son orientados correctamente o si no se les da el adiestramiento correcto.

Fiorito (2001) menciona que existen prácticas de RH que pueden afectar la representación del sindicato en la organización hasta lograr eliminarles. Dice que estas prácticas reconocen los intereses de los empleados y empleadas, donde pueden mejorar la satisfacción laboral y su desempeño, y a su vez manipular la visión de estos de una manera ilegal. La Ley Nacional de Relaciones Laborales (NLRA, por sus siglas en inglés) considera que las prácticas de la gerencia y sus diversas interacciones pueden generar situaciones conflictivas como por ejemplo el soborno (Fiorito, 2001). Esto podría propiciar prácticas de desplazamiento y/o destitución de uniones.

No obstante, Fiorito (2001) también señala que las tácticas de la gerencia tales como implementar mejoras, por ejemplo mantener un adiestramiento constante a los empleados y empleadas que vaya acorde con sus habilidades y tareas, y proveerles la oportunidad de crecer dentro de la organización lo cual incrementa la seguridad en el trabajo. Igualmente, ofrecerles un sueldo muy bien remunerado hace que estos estén menos propensos a pertenecer o apoyar a las uniones. A esto el autor le llama el efecto de sustitución de los sindicatos.



## *El poder de las uniones*

Al igual que Fiorito (2001), Sing y Kulkarni (2013) hace referencia en su investigación, a que en India los sindicatos están perdiendo el alcance que tenían. Una de las principales causas de esta situación ha sido la aprobación de las leyes sobre los derechos de la fuerza trabajadora. Los autores también mencionan que las nuevas prácticas de la gerencia promueven medidas de bienestar y beneficios hacia los nuevos empleados y empleadas para que desistan en pertenecer a una unión. Ante esta situación, se hace importante conocer el impacto que tienen las leyes y cómo se encuentra el sistema económico del país.

En nuestra isla han tenido lugar varios eventos de conflicto entre uniones y patrones. Recientemente, cuando se aprobó la Ley de Sostenibilidad Fiscal, fue posible evidenciar el momento en que estos sindicatos usaron el poder personal. Del mismo modo, fue posible ver, como se han formado alianzas, como por ejemplo, entre los sindicatos de la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados y la Autoridad de Energía Eléctrica con la intención de lograr el adelanto de agendas de negociación colectiva y aumento de influencia y poder. Por otro lado, también se observó que al darse el voto de huelga en la matrícula de la UTIER su presidente, Figueroa Jaramillo, dejó en evidencia el carisma que lo destaca y el poder de convencimiento que lo distingue (Burgos, 2014).

Por su parte, Coss (2014) muestra como se usó tanto la alianza externa y “Everybody is a winner” cuando el Sindicato Puertorriqueño de Trabajadores, Servidores Públicos Unidos (Concilio 95-AFSCME), la Federación Central de Trabajadores, y la Unión General de Trabajadores, entre otros, se reunieron entre sí antes de sentarse con el Gobernador para llegar a los siguientes acuerdos: “a) La urgente y prácticamente inevitable renegociación o reestructuración de la deuda del gobierno; b) Revertir la subcontratación de servicios que en la

mayoría de los casos resultan ser más caros que los provistos por empleados de las agencias; c) Detener la regionalización de las agencias hasta tanto se asegure mediante acuerdo, la protección de los derechos y beneficios de los trabajadores; d) Ponerle freno a la práctica de mantener a trabajadores por años en estado de incertidumbre nombrándoles en puestos transitorios o temporeros; y, e) Negociación del impacto de esta la ley con los sindicatos de las corporaciones públicas.”

Estos acuerdos fueron presentados al entonces gobernador de Puerto Rico, Alejandro García Padilla, con el propósito de llegar a acuerdos que no fueran a afectar a los representados de los diferentes sindicatos. Bennet (2013) menciona que si las partes tienen pensamientos u opiniones que no concuerdan y si pueden llegar a un entendimiento de sus diferencias, el conflicto se puede reconciliar para que ambas partes estén satisfechas. De esta forma también es posible observar cómo ambos bandos adelantaron su agenda. Si el Gobernador no hubiese sostenido una reunión con los sindicatos, es posible la situación con ellos hubiese empeorado y que sus representados vieran como que no están haciendo su trabajo como líderes y perdieran su poder sobre ellos.

Las relaciones políticas que pueden tener las uniones es un factor de importancia ya que si estas están afiliadas a sindicatos reconocidos internacionalmente, es probable que su poder sea mayor. Estos tienen acceso a más información, la habilidad de educar y movilizar a sus representados y representadas, a la vez que mantener el balance cuando surgen conflictos (Kleinhenz & Smith, 2011). De esta manera se logra la cooperación de todos los representados/as de los sindicatos.

Cómo había mencionado anteriormente, en Puerto Rico no hay investigaciones sobre los sindicatos. Las uniones se encuentran en varias organizaciones, tanto públicas como privadas. Según Gámez (2006), la tasa de sindicalización en Puerto Rico era de 10.6 por ciento. Por otro lado, un informe reciente publicado por la Junta de Relaciones del Trabajo (2016) indica que la población sindical en ese año era de 17,868 trabajadores/as. En el 2017, El Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, divulgó el Censo de los Trabajadores Sindicados. Se convocó un censo bajo la Junta de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico, presidido por la señora Norma W. Méndez Silvagnoli, de cuantas organizaciones, tanto gubernamentales como privadas, tienen representación sindical. El mismo contó con la participación de las distintas organizaciones. Los resultados aproximados son de 31 sindicatos, 55 organizaciones y 18,940 unionados.

Bok and Dunlop (1941, citados en Pesek, Raehsler & Balough, 2006) relacionaron las actitudes de las personas hacia los sindicatos. Los autores entrevistaron personas en su carácter individual. La muestra incluyó a estudiantes de padres sindicalizados y no sindicalizados. Los resultados arrojaron que a pesar de que la imagen de las uniones es negativa y de su poder político y económico, la mayoría de los encuestados aprobaban a las uniones y apoyaban el derecho del trabajador de pertenecer a un sindicato. Los autores afirman que en la práctica, muchos puntos de vista sindicales se ubican entre esos dos extremos, de modo que algunos tipos de participación junto a la gerencia se consideran aceptables y otros no.

### ***Recomendaciones para equilibrar el poder en las organizaciones***

Es factible que ambas entidades estén de acuerdo para que los obreros y obreras, y la gerencia colaboren de forma productiva para evitar o minimizar los conflictos y que la organización trabaje de manera cohesiva. También impide que se formen alianzas o coaliciones adicionales y trabajen en conjunto hacia un mismo fin.. Para que tanto los sindicatos como la

gerencia puedan trabajar con coherencia, adelantar sus agendas propias y mantener la estabilidad de la organización pueden coordinarse adiestramientos que incluyan psicólogos/as industriales/organizacionales y otros consultores/as externos. Otra recomendación es que los líderes sindicales tomen cursos de Recursos Humanos (RH) para que aprendan cuáles son sus funciones así como su desempeño dentro de la organización.

Esto puede lograr que la gerencia y la unión trabajen bajo una misma visión y que conozcan los objetivos y metas de la organización. Daemane (2014) hace referencia de que puede existir una compatibilidad entre RH y la Unión, para que puedan coexistir. Para ello, deben complementarse el uno al otro para que les sea posible responder a las demandas externas e internas que afectan a la organización y que ambas entidades puedan sobrevivir.

Así como se propone adiestrar a los sindicatos, también se puede adiestrar a RH para que tengan conocimiento de cómo trabajan las uniones. Esto es conveniente para la organización, porque esto ayuda a mejorar la comunicación y a evitar que se violente los acuerdos o los canales de comunicación establecidos.

Otra de las soluciones que se puede ofrecer es integrar a los representantes de la Unión en la toma de decisiones que pueden afectar al empleado. Si se integra más a los sindicatos en este proceso, se pueden utilizar las ideas que presenten para lograr un ambiente menos cargado para los empleados y empleadas de la organización. Kleinhenz y Smith (2011) dicen que cuando las decisiones entre ambas entidades son compatibles se observa cómo la productividad es mayor.

También es vital que la gerencia o RH comparta información importante que pueda afectar a los empleados y empleadas, y, por consiguiente, a la Unión. Compartir esta información

promueve que los sindicatos ofrezcan ideas para que sus representados y representadas no se vean afectados al igual que la organización.

Queda evidenciado, luego de la literatura presentada, que es importante conocer las actitudes tanto de las uniones como de la gerencia y el poder que cada cual puede ejercer en las organizaciones porque puede influir al momento de tomar decisiones en las negociaciones, en el clima organizacional, el logro de metas y objetivos trazados.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **Tipo de Estudio**

La metodología de esta investigación fue un estudio descriptivo y exploratorio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014). el estudio descriptivo se define como uno donde se especifica características de personas, grupos, comunidades, etc. También se definen conceptos o variables a ser trabajadas, y, además, se elige la población específica a ser estudiada. En un estudio exploratorio, según los autores, se trabajan temas poco estudiados y que específicamente en Puerto Rico no se han abordado. Son estudios que se basan sobre contextos en particular.

Esta investigación de naturaleza descriptiva dado que pretende, identificar a través de una encuesta, cuáles son las actitudes de los gerenciales y los unionados. Las encuestas, menciona Creswell (2009) “proveen una descripción numérica de tendencia, actitudes y opiniones de una población estudiando una muestra de la población”.

#### **Participantes**

Para llevar a cabo la investigación es importante seleccionar la muestra. Esta se define como individuos, organizaciones, comunidades, eventos, etc. Cuando se escoge la población de interés es porque reúnen todas las especificaciones para la recolección de datos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La muestra se seleccionó de una manera aleatoria. Los autores definen que una muestra aleatoria o al azar asegura que las poblaciones sean equivalentes entre sí. Christensen (citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2014. p. 138) le asegura al

investigador que las variables, conocidas, extrañas o desconocidas., no van afectar los resultados de la investigación.

La muestra para este estudio fue seleccionada por disponibilidad. La muestra estuvo integrada por 52 participantes, de preferencia 26 gerenciales y 26 unionados, hombres y mujeres mayores de 21 años o más que lleven en sus puestos de trabajo tres años o más. Los participantes que representaron a la parte unionada fueron líderes sindicales, cómo por ejemplo: presidentes, como vicepresidentes, directores de área de la organización, delegados, sub delegado, junta directiva entre otros. Los participantes que representaron a los gerenciales, fueron directores de RH, gerentes y supervisores. No se tomó en cuenta la raza, color, orientación sexual, religión, género y zona geográfica.

## **Instrumentos**

El instrumento consistió de un cuestionario desarrollado por el profesor McShane (1986): “General Union Attitude Scale” el cual fue traducido a; Español como ilustra la Tabla 1. Este cuestionario utiliza una escala Likert de cuatro puntos que comienzan desde: *de ningún modo, levemente, moderadamente y muy dispuesto/dispuesta*. El cuestionario incluyó ocho reactivos. La confiabilidad de este instrumento es de .94, lo cual sugiere que tiene una confiabilidad bastante alta y tiene un nivel alto de homogeneidad.

**Tabla 1: Traducción de reactivos de la Escala General de la Actitud Sindical.**

<b>Re-Traducción al Inglés</b>	<b>Traducción final al Español</b>
Unions are a positive influence in this country.	Las uniones son una influencia positiva en este país
If I had to choose, I probably wouldn't be part of a union.	Si tuviera que escoger, probablemente no sería parte de una Unión.
I'm happy unions exist.	Estoy feliz de que las uniones existan.
If there weren't any unions in this country, people would be just as good as they are now.	Si no existieran las uniones en este país, las personas estarían tan bien como lo están ahora.
Unions are a shame to our society.	Las uniones son una vergüenza a nuestra sociedad.
I'm proud of the syndicate movement in this country.	Estoy orgulloso del movimiento sindical de este país.
Many people are better off without labor unions.	Muchas personas están mejor sin uniones laborales.
Employees are considerably better when they belong to a union.	Los empleados están considerablemente mejor cuando pertenecen a una unión.



La autorización para el uso del cuestionario del Profesor McShane (1986) fue procesada y él comunicó estar de acuerdo en que su cuestionario sea utilizado para desarrollar esta investigación (Ver Anejo B Comunicación del Profesor Mc Shane). Administré el mismo instrumento a los/as integrantes de la gerencia y de la unión.

**(General Union Attitude Scale)**

	De Ninguna Manera	Levemente	Moderadamente	Muy dispuesto/a
1) Las uniones son una influencia positiva en este país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Si tuviese que escoger, probablemente no sería parte de una unión. (R) <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Estoy contento/a de que las uniones existen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Si no existieran las uniones en este país, las personas estarían tan bien como lo están ahora (R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Las uniones son una vergüenza para nuestra sociedad. (R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Yo estoy orgulloso/a del movimiento sindical en este país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Muchas personas están mejor sin las uniones laborales. (R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Los empleados están considerablemente mejor cuando pertenecen a una unión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Los reactivos del Cuestionario del Poder en las Organizaciones fueron enviados a colegas para que participaran como jueces en la validación de los Ítems para probar la confiabilidad del cuestionario.

---

<sup>1</sup> La (R) indica que son aseveraciones que tienen puntuaciones inversas.

Ellos decidieron si los mismos eran esenciales, útiles pero no esenciales o no necesarios. Tuvieron la oportunidad de hacer comentarios. Una vez determinado que reactivos permanecerán en el cuestionario, se creó una escala Likert de cuatro puntos: *Muy en acuerdo, En acuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo.*

El total de las personas que sirvieron como jueces fue de once personas. Los resultados de la validación confirmaron la validez y confiabilidad de los cuestionarios que se les proveyo a cada población: gerencia y unión. Para la Gerencia y la Unión tuvo 13 reactivos con una validez de contenido de .65 y una confiabilidad de .78. Ambas poblaciones respondieron al mismo cuestionario.

### Cuestionario: Poder en las Organizaciones:

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	En Acuerdo	Muy en Acuerdo
1) Existe poder en las organizaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) La gerencia ejerce mayor poder sobre la organización. (R) <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) El sindicato ejerce mayor poder sobre la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) La gerencia ejerce mayor poder sobre los empleados. (R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) El sindicato ejerce mayor poder sobre los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Usando el poder se puede alcanzar metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Si se tiene una posición de alto nivel puede ejercer poder sobre los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Si se tiene una posición de alto nivel se puede ejercer poder sobre la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) La gerencia vela por los intereses de los empleados. (R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) La unión vela por los intereses de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) La gerencia vela por los intereses de la organización. (R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) La unión vela por los intereses de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Es mejor tener una conversación entre partes para llegar a un acuerdo favorable para la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Procedimientos

Después de haber recibido la aprobación del profesor McShane, utilizamos su cuestionario llamado “General Union Attitude Scale”. Los reactivos, luego de traducidos al Español, fueron enviados a varios colegas para evaluar si ha sido traducido correctamente o determinarán si se puede redactar de una mejor forma.

---

<sup>2</sup> La (R) indica que son aseveraciones que tienen puntuaciones inversas.

Una vez obtenidas las evaluaciones de los colegas sobre la traducción de los reactivos, se les envió a otros dos colegas expertos en idiomas para traducir cada reactivo al idioma Inglés

(Ver Anejo C). De esta forma, se probó que la traducción de cada reactivo fue la apropiada y que la escala no perdió su validez ni confiabilidad.

Mientras, se entregaba a los jueces el cuestionario de Poder en las Organizaciones para validar el mismo. Estos tres procesos se llevaron paralelamente. Una vez se recolectaban las opiniones de los jueces y se validaban ambos cuestionarios se procedía a administrar los mismos por disponibilidad a una muestra de 52 participantes, de preferencia 26 gerenciales y 26 unionados.

A estas personas se les realizó un acercamiento formal a través de una carta oficial invitándoles a participar en la investigación. Utilizamos también lo que se le llama la bola de nieve, para viabilizar que una persona pudiera referir dos o tres más personas y estos individuos a su vez pudieran seguir refiriendo participantes. A todos los partícipes se les envió la página web de SurveyMonkey donde encontraron el Consentimiento Informado para la población de Gerenciales (ver anejo D) y la población de los Líderes Sindicales (ver anejo E) y las preguntas sobre Datos Socio-Demográficos (ver anejo F).

Una vez estuvieron recopilados todos los cuestionarios se procedió a corregir los mismos y a tabular la data obtenida. Para analizar los resultados se usó el programa SPSS para el análisis descriptivo y exploratorio.

En los análisis estadísticos se invirtieron las puntuaciones de los reactivos de cada cuestionario. Se hizo una sumatoria total por cada escala, para entonces clasificar las puntuaciones. Luego se dividieron las variables estudiadas. Comenzamos a analizar las actitudes positivas o negativas y el poder organizacional para cada población, compuesta por la población

Gerencial y la Unión. Trabajamos con tablas cruzadas en SPSS (Crosstabulation) para comparar los datos por cada subgrupo. En ambas escalas se determinó que a mayor puntuación encontramos mayor poder organizacional y mayor actitud entre las poblaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

Luego de enviar 26 cuestionarios a la gerencia y 26 cuestionarios a los líderes sindicales, se cumplió con los objetivos de la investigación:

1. Explorar las actitudes de los unionados y gerenciales entre cada uno.
2. Auscultar si existe el poder organizacional tanto en unión como en la gerencia.

A continuación presento los resultados, comenzando con una descripción socio-demográfica de los participantes.

#### **Características Socio-demográficas**

Los/as participantes debían cumplir con los siguientes requisitos:

- Hombres y mujeres mayores de 21 años.
- Ocupar la posición como gerenciales tres años o más.
- Ocupar la posición como líderes del sindicato tres años o más.
- Los participantes que representaron a la parte unionada eran líderes sindicales, tanto presidentes, como vicepresidentes, directores de área de la organización, delegados.
- Los participantes que representaron a los gerenciales, eran directores de recursos humanos, gerentes y supervisores.

Todos los cuestionarios fueron enviados a través de correo electrónico a todos los líderes sindicales de distintas uniones al igual que a los gerenciales de Organizaciones Gubernamentales de Puerto Rico.

De las encuestas enviadas, se recolectaron 52 cuestionarios los cuales 26 fueron completados por la gerencia y 26 por los líderes sindicales. Representando un 50 por ciento de respuestas de parte ambas poblaciones.

De los 26 gerenciales que contestaron, el 46.15 por ciento fueron mujeres y el 53.85 por ciento fueron hombres. El 50% de los participantes habían completado un Doctorado. El 86.62 por ciento llevaban 16 años o más trabajando para la organización.

Según las 26 respuestas de los líderes sindicales, el 23.07 por ciento fueron mujeres y el 76.92 por ciento fueron hombres. Los grados más altos de escolaridad, ambos con un 23 por ciento, fueron Diploma de Escuela Superior y Grado Asociado. El por ciento de antigüedad en la organización fue de 69.23 por ciento con 16 años o más trabajando para la organización.

### **Resultados Estudio Cuantitativo Descriptivo Exploratorio**

Los resultados para el cuestionario de Escala General de la Actitud Sindical (General Union Attitude Scale) demuestran que según la Gerencia, de los 19 participantes, un 73.1 por ciento tienen un actitud negativa hacia los sindicatos y 7 participantes (26.9%) una actitud positiva. (Ver Anejo G). Por lo tanto, se acepta la hipótesis que si existe una actitud negativa en los gerenciales y los miembros de la unión.

En cuanto a la Escala de Poder en las Organizaciones los resultados fueron los siguientes: La respuesta obtenida fue que los gerenciales informaron ejercer un 77.8 por ciento del poder en las organizaciones, mientras que un 80 por ciento de las uniones informaron ejercer poder en las organizaciones (Ver Anejo H). Cada población, según el resultado, percibe que tienen poder en las organizaciones, por lo cual se acepta que no existe una diferencia estadísticamente significativa ante el poder de los gerenciales y los unionados en las organizaciones. Se observa

(Ver Anejo H) claramente que hay una diferencia de un 2.2 por ciento entre la población de los gerenciales y de lo sindicatos aceptando que ambos tienen un poder similar en sus organizaciones.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En este capítulo presentaré las conclusiones y discusión de los resultados. Para contextualizar la discusión de resultados, utilicé las teorías sobre las actitudes propuestas por Fishbein y Azjen (2010) y el poder organizacional por Bolman & Deal (2013) que sirvió como marco teórico. Tomé la decisión de presentar la discusión siguiendo el orden en que están presentados los resultados para relacionarlos con los objetivos de la investigación y con las hipótesis propuestas.

Para beneficio de los lectores, presento nuevamente los objetivos de investigación que son los siguientes:

- Investigar las actitudes de los unionados hacia la gerencia y de la gerencia hacia los unionados.
- Auscultar el grado de poder que existe el poder organizacional tanto en unión como en la gerencia.

De dichos objetivos se formularon las preguntas de investigación y las hipótesis a analizar según los resultados ya obtenidos.

¿Existen actitudes negativas entre los gerenciales y los líderes sindicales?

- H1: Existe una actitud negativa en gerenciales y miembros de la unión.
- H0: No existe una actitud negativa en gerenciales y miembros de la unión

¿Existe poder organizacional en la gerencia y en la unión?

- H2: Existe una relación estadísticamente significativa entre gerenciales y unionados ante el poder organizacional.
- H0: No existe una relación estadísticamente significativa entre gerenciales y unionados ante el poder organizacional.

Con esto puntos ya mencionados quiero hacer un resumen de los resultados encontrados y definir brevemente comenzando con la teoría de las actitudes y finalizando con el poder en las organizaciones, Luego discutiré los resultados a partir de las investigaciones similares en la literatura.

### **¿Actitudes entre la gerencia y los sindicatos?**

El análisis descriptivo obtenido indica que tanto para la gerencia como para la unión se visualiza los sindicatos como un ente negativo. Era de esperarse que en dichos resultados arrojaran que de la gerencia a los sindicatos existe una visión negativa; no obstante a pesar de que la diferencia no fue alta, los sindicatos también se observan de una manera negativa. Si consideramos que solamente participaron 26 líderes sindicales, que de estas, 14 personas; con un 53.8 por ciento contestaron que se observan de una manera negativa y que los 12 participantes restantes con un 46.2 por ciento se observan de una manera positiva. No obstante si nos damos cuenta de que entre la misma población sindical se ven de una forma negativa. La pregunta que nos debemos de hacer es ¿por qué los líderes sindicales se ven de una forma negativa? Si usamos la lógica no debería de ser de esta forma, al contrario entre ellos debe de existir más cohesión.

Los autores Chaiken & Eagly (1993) cuando describen la teoría de la actitud la definen como una conducta aprendida, donde se crea una inclinación para responder de una manera particular. Ellos demuestran que las actitudes pueden ser evaluadas a partir de la forma en que respondemos a éstas. Dicha evaluación puede ser tanto positiva como negativa hacia cualquier entidad u objeto.

Como parte de la revisión de literatura la definición de los autores va de acuerdo con los resultados de la investigación. Observando el Anejo 8, donde vemos los resultados tabulados se observa claramente que la gerencia tiene una clasificación bastante negativa hacia las uniones. A diferencia de un estudio que hicieron Bok and Dunlop, en el 1941, (citado en Pesek, Raehsler & Balough, 2006) donde los resultados arrojaron que la imagen de las uniones es negativa, la mayoría de los encuestados no obstante aprobaban a las uniones y apoyaban el derecho del trabajador de pertenecer a un sindicato.

Cuando hablamos de las actitudes según el resultado, el que la hipótesis, de que los gerenciales vieran a los sindicatos en una forma negativa fuera aceptada, realmente fue la respuesta esperada. Como había mencionado en la introducción de la tesis, Mellado (2015) indica que las acciones de los manifestantes (unionados) durante las huelgas y protestas, que ocurrieron el 3 de marzo del 2015, han impactado negativamente la percepción general de los sindicatos en Puerto Rico, más cuando se observó que durante la huelga/manifestación estaban tomando bebidas alcohólicas.

## **¿Entre la gerencia y el sindicato existe poder organizacional?**

Los datos sugieren que no existe una relación estadísticamente significativa entre gerenciales y unionados ante el poder organizacional. No obstante, cada grupo se considera que tiene el poder organizacional. La unión con un 80.00 por ciento y la gerencia con un 77.80 por ciento. Según el marco teórico la motivación hacia el poder, según Davis y Newstrom (2003) es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones alrededor de la persona que lo ejerza.

Sin embargo, continúan Davis y Newstrom (2003), el individuo con una necesidad de poder personal no suele ser exitoso como líder organizacional. No obstante, los autores marcan que las actitudes de los sindicatos hacia la organización son negativas. Inclusive, ciertos líderes sindicales mencionan que si participan en cooperar junto a las propuestas que hacen los gerenciales, en la toma de decisiones organizacionales, los miembros de la Unión observan que el sindicato es uno débil y que no tienen la capacidad traer sus propias propuestas a la organización. Esto causa que ponen el sindicato en tela de juicio si están o no haciendo su trabajo como representando al empleado.

Por otra parte, dentro de las fuentes de poder deseo recalcar dos fuentes del poder: la reputación y el poder personal que pueda tener la persona. La reputación, es porque usan las experiencias adquiridas y desarrollan sus logros personales por desempeños previos. Estos logros son observados por las personas en su entorno tienen una mejor relación y oportunidades con otras personas (Bolman & Deal, 2013). El poder personal propone que “son individuos con carisma, energía, resistencia, habilidad política, facilidad verbal, y la capacidad de articular una visión”. Así se expone el carisma del individuo como elemento de poder, factor que apela a las dimensiones emocionales de razonamiento humano.

En el proceso de conseguir la población Gerencial, fueron los líderes sindicales los cuales se comunicaron con los gerenciales de las organizaciones gubernamentales ofreciéndoles nuestra información. De esta manera, surge una investigación cualitativa, ya que los gerenciales se comunicaron con nosotros para explicarles, en todo su contexto de que se trataba la investigación. Mientras se daba las conversaciones con cada gerencial, nos percatamos que existía una pregunta en común. La misma fue, y cito “ ¿La investigación es una creada por la unión/sindicato? Por lo cual la respuesta fue siempre que no. Pero a pesar de todo, nos dimos cuenta que los lideres sindicales tienen buenas relaciones y reputación con la gerencia.

El que ambas poblaciones consideren que tienen el poder organizacional puede traer conflictos en los momentos que se esté haciendo convenios colectivos o ayudar a mejorar las relaciones obreros patronales. Por ejemplo, estos conflictos los estamos viviendo hoy en día y se están formando coaliciones y votos de huelga.

Las coaliciones según Macmillan (1978) tienen necesidades o exigencias inmediatas que satisfacer. Por eso, es importante, que la Unión deje saber sus reclamos o exigencias donde puedan dar a conocer alternativas para resolver las necesidades que se presenten. Alvarado (2021) menciona que se había convocado un paro general de 24 horas para el pasado 12 de mayo como reclamo de la entrada de LUMA Energy a Puerto Rico; ya que y cito “*el sindicato entiende que el contrato elimina el convenio colectivo vigente, agrava el déficit actuarial del Sistema de Retiro de la AEE y provoca inestabilidad de empleo*”.

## **Limitaciones**

Toda investigación se ve afectada por limitaciones fuera del control del investigador. Este estudio fue limitado por recursos bibliográficos sobre el tema. También se vió afectado por

la falta de estudios sobre el tema tanto en Puerto Rico como en los Estados Unidos. El localizar al Doctor McShane para utilizar su cuestionario como parte de la investigación ocasionó un atraso ya que el profesor ya se había retirado. No obstante, la Doctora Ivonne Moreno-Velázquez, pudo conseguirlo para que nos aprobara el uso del cuestionario.

Puedo señalar, como una limitación, el tiempo que se tomaron los jueces en validar el Cuestionario de El Poder en las Organizaciones. Cuando se validó el cuestionario en la primera estancia, no cumplía con los parámetros. Se comenzó desde el principio ya que los jueces con conocimiento del tema no cumplieron con los parámetros propuestos. Para cumplir se tuvieron que usar jueces que fueron Psicólogos Industriales/Organizacionales sean estudiantes cursando el grado, graduados o profesionales en el campo.

La disponibilidad para conseguir la población fue afectada por la pandemia del a causa del virus COVID-19. La población original establecida para este estudio era de 50 líderes sindicales y 50 gerenciales, lo cual no se pudo cumplir. Tanto los diálogos que tuve a través de llamadas telefónicas, con los sindicatos y la gerencia de las organizaciones gubernamentales, me informaron que no se encontraban físicamente en las oficinas o estaban trabajando remoto. Por lo cual al principio de la pandemia, para el 16 de marzo 2020, hubo un “lockdown”, orden ejecutiva-2020-023 (2020) que consistía en que todas las personas debían de permanecer en sus hogares y los único servicios disponibles, eran hospitales, farmacias, supermercados, gasolineras y centros de llamadas dedicados a la salud.

El tema de trabajar con las actitudes entre los sindicatos y los gerenciales fue uno bien interesante. Además, si le podemos sumar que no existe investigaciones sobre las uniones y la gerencia en Puerto Rico que pueda examinar los efectos psicológicos que pueda causarle tanto a la unión como a la gerencia.

## **Recomendaciones**

Como toda investigación esta puede nutrirse de algunas recomendaciones. La primera es aumentar el estudio con una cantidad mayor de participantes por cada población para que pueda tener más confiabilidad y validez. La idea original de conseguir una mayor población fue estudiar si había una correlación entre las actitudes de la gerencia hacia la unión y la unión entre sí, sobresaltando si la variable de la actitud influye en el poder organizacional. Otra recomendación sería hacer un estudio longitudinal para conocer si de los resultados obtenidos llega a existir algún cambio y que sea significativo. Además, continuar haciendo estudios en organizaciones en el sector gubernamental, así como en las organizaciones sindicalizadas del sector privado o público/privado, y observar las similitudes y diferencias en el comportamiento dentro de las distintas variables de las organizaciones y lo que podemos aprender de cada una de ellas.

## REFERENCIAS

- Alvarado, G. (2021). La Utier convoca nuevo paro de 24 horas en repudio a LUMA Energy. *El Nuevo Día*. Recuperado de <https://www.elnuevodia.com/noticias/locales/notas/la-utier-convoca-nuevo-paro-de-24-horas-en-repudio-a-luma-energy/>
- Bennet, T. (2013). Do union management learning partnerships reduce work conflict? *Employee Relations*, 36(1), 17-32. doi: 10.1108/ER.02-2013-0018
- Bolman, L. & Deal, T. (5th Ed.) (2013). *Reframing organizations. Artistry, choice and leadership*. California: John Wiley & Sons Inc.
- Burgos, C. (2014, 17 de junio). Utier aprueba voto de huelga. *Metro PR*. Recuperado de <http://www.metro.pr/locales/utier-aprueba-voto-de-huelga/pGXnfq!U2vk4YEm74Ma/>
- Campbell, J. & Tetrick, L. (2<sup>nd</sup> Ed) (2011). *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Campoletti, M., Gómez, R. & Gunderson, M. (2013). Managerial Hostility and Attitudes Towards Unions: A Canada-US Comparison. *J Labor Res.* 34, 99-119.
- Chaiken, S. & Eagly, A. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Champoux, J. (3<sup>rd</sup> Ed) (2006). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations*. Ohio: Thomson Higher Education.
- Chen, M. & Chan, A. (2004). Employee and union inputs into occupational health and safety measures in Chinese factories. *Social Science & Medicine*, 58(7), 1231-1245.
- Che Rose, R., Kumar, N. & Ramasamy, N. (2011). Trade Unions in Malaysia: Perspective of Employers & Employees of Unionized Companies. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 384-395.



- Cordero, D. (2018). A Punto de Ganar Desafiliación de su Sindicato en Puerto Rico. *Metro*. Recuperado de <https://www.metro.pr/pr/noticias/2018/07/02/punto-ganar-desafiliacion-sindicato-puerto-rico.html>.
- Córdova, F. (2007). La Huelga General del Pueblo: Sus Antecedentes y Futuro. En Pérez, E. *100 años de sindicalismo puertorriqueño: Memorias del congreso internacional del centenario del sindicalismo organizado en Puerto Rico. 1988-1998* (233). Humacao: Universidad de Puerto Rico.
- Coss, M. (2014, 21 de mayo). Posición del SPT sobre la Ley de Sustentabilidad Fiscal. *Sindicato Puertorriqueño de Trabajadores*. Recuperado de <http://sptpr.net/?p=638>
- Daemane, M. (2014). Human Resources Management (HRM) and trade unions compatibility: Soft-hard' model digestion for human capacity building and sustainable productivity at workplace. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Science*, 5(7), 121-130.
- Davis, R. (2013). Unionization and Work Attitudes: How Union Commitment Intervenes Public Sector Job Satisfaction. *Public Administration Review*. 74-84.
- Dubin, R. (1960). A theory of conflict and power in union-management relations. *Industrial a Labor Relations Review*. 13(4), 501-518.
- Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2017). *Censo de los Trabajadores Sindicados*: . Junta de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico: Gobierno de Puerto Rico. Recuperado de [http://www.jrt.pr.gov/Referencias/Censos/Censo%20de%20los%20Trabajadores%20Sindicados-2018%20\(2017\).pdf](http://www.jrt.pr.gov/Referencias/Censos/Censo%20de%20los%20Trabajadores%20Sindicados-2018%20(2017).pdf)
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección*. Española Ediciones Díaz de Santos.

- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Psychology Press.
- Fiorito, J. (2001). Human Resource Management Practices and Workers Desire for Union Representation. *Journal of Labor Research*, 22(2), 335-353.
- Gómez, J. (2006). Sindicalismo en Puerto Rico. Recuperado de [http://www.acmoti.com/sindicalismo\\_en\\_puerto\\_rico.htm](http://www.acmoti.com/sindicalismo_en_puerto_rico.htm)
- González, A. J. (s. f.) Apuntes para la Historia del Movimiento Sindical de Puerto Rico: 1896-1941. [En Red] Disponible en [http://rcsdigital.homestead.com/files/Vol\\_I\\_Nm\\_3\\_1957/Gonzalez.pdf](http://rcsdigital.homestead.com/files/Vol_I_Nm_3_1957/Gonzalez.pdf)
- González, L. & Quintero, A. (2000). *La Otra Cara de la Historia*. Colombia: D'Vinni Editorial LTDA.
- Greer, C. R. & Plunkett, W. R. (2003). *Supervision: Diversity and Teams in the Workplace*. (10<sup>th</sup> Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Ed.) México: McGraw Hill Education.
- History.com (2020, 31 de Marzo). *Labor Movement*. (A+E Network). Recuperado de <http://www.history.com/topics/labor>
- Key Events in Labor History. (s.f.) En *About the AFL-CIO: Our History*. Recuperado de <http://www.aflcio.org/About/Our-History/Key-Events-in-Labor-History>
- Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral, N° 4, 2017. Recuperado de <http://www.camarapr.org/Kenneth/Dias-Feridos-2019.pdf>
- Ley para el Cumplimiento con el Plan Fiscal del Gobierno, N° 26, 2017. Recuperado de <http://www.oslpr.org/2017-2020/leyes/pdf/ley-26-29-Abr-2017.pdf>

- Liptak, A. (2018). Supreme Court Ruling Delivers a Sharp Blow to Labor Unions. *The New York Post*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2018/06/27/us/politics/supreme-court-unions-organized-labor.html>
- Marathe, G. & Balasubramanian, G. (2013). Two Pathways of Union Leadership for Participation. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 663-678.
- MacMillan, I. (1978) *Strategies formulation: political concepts*. New York: West Publishing.
- McShane, S. (1986). General Union Attitude: A Construct Validation. *Journal of Labor Research* 7(4), 403-417.
- Mellado, S. (2015, Abril 4). *Sindicatos reaccionan a fotos de unionados consumiendo bebidas alcohólicas*. Recuperado de <http://www.telemundopr.com/telenoticias/puerto-rico/Sindicatos-reaccionan-a-fotos-de-unionados-consumiendo-bebidas-alcohol-en-manifestacion.html>
- Myers, D. G. (2005). *Psicología Social*, (8va Ed). México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J.W. (2011) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13ma Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Panagopoulos, C. & Francia, P. (2008). Labor Unions in the United States. *The Public Opinion Quarterly*, 72 (1), 134-159.
- Pesek, J., Raehsler, R. & Balough, R. (2006). Future Professionals and Managers: Their Attitude Toward Unions, Organizational Beliefs, and Work Ethics. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1569-1594.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman Publish.
- Ríos, J. (2018). Uniones del Sector Público se Anotan una Victoria en el Tribunal. *El Nuevo Día*. Recuperado de

- <https://www.elnuevodia.com/noticias/tribunales/nota/unionesdelsectorpublicoseanotanunavictoriaeneltribunal-2446847/>
- Robbins, S. P. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson
- Roche, M. (2014) Labor Struggled and Unions in Puerto Rico. *Enciclopedia de Puerto Rico*. Recuperado de <https://www.encyclopediar.org/en/encyclopedia/labor-struggles-and-unions-in-puerto-rico/>
- Rodríguez Báez, J. (2014) Reconocen estancamiento en el movimiento sindical. *El Nuevo Día*. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/reconocenestancamientoenelmovimientosindical-1845701/>
- Rosario, F. (2014, junio 25). Sindicatos de corporaciones públicas inician paro. *Índice PR*. Recuperado de <http://www.indicepr.com/noticias/2014/06/25/news/23025/sindicatos-de-corporaciones-publicas-inician-paro/>
- Serrano, M. (2007). *Armando Sánchez Martínez: Su quehacer político Sindical*. San Juan: Departamento del Trabajo y Recursos Humanos.
- Sherif, C. & Sherif, M. (1981). Attitude and Attitude Change: *The Social Judgment-Involvement Approach*. Westport: Greenwood Press Publishers.
- Singh, I. & Kulkarni, V. (2013). Trade Unionism in India: Perceptions & future. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), 35-43.
- SPTPR. (2018). *Cambios con la Ley 26*. Recuperado de <http://sptpr.net/our-services/cambios-con-la-ley-26/>

SPTPR. (2014). *Resumen Comparativo del acuerdo entre nuestros sindicatos y el gobierno*.

Recuperado de <http://sptpr.net/resumen-comparativo-del-acuerdo-entre-nuestros-sindicatos-y-el-gobierno/>

SPTPR. (2014, 10 de junio). Resumen comparativo del acuerdo entre nuestros sindicatos y el

Gobierno. *Sindicato Puertorriqueño de Trabajadores*. Recuperado de

<http://sptpr.net/resumen-comparativo-del-acuerdo-entre-nuestros-sindicatos-y-el-gobierno/>

Toledo, E. (1979). *Sindicalismo: Lecturas Básicas*. San Juan: Editorial Cordillera.

Torres, J. (2013). *Los Sindicatos en el País de las Maravillas*. Recuperado de

<http://josearseniorresopina.blogspot.com/2013/04/los-sindicatos-en-el-pais-de-las.html>

Villaronga, G. (2005). Entre la certeza y la ambigüedad: el muñocismo y la huelga azucarera de

1942. *Milenio*, 8(9). 40-52.

Wells, D. (1993). Are strong unions compatible with the new model of human resources

management? *Relations Industrielles*, 48(1), 56-85.

Despedido por la Ley 7 protagoniza campaña contra el del PPD contra Fortuño. (2012, 4 de

septiembre). *El Nuevo Día*. Recuperado de

<https://www.elnuevodia.com/noticias/politica/nota/despedidoporlaley7protagonizacampadelpdpcontrafortuno-1337309/>

Inconstitucional Ley Sistema de Retiro de Maestros . (2014, 12 de abril).. *Wapa TV*. Recuperado

de [http://www.wapa.tv/noticias/locales/inconstitucional-ley-sistema-de-retiro-de-maestros\\_20131122238423.html](http://www.wapa.tv/noticias/locales/inconstitucional-ley-sistema-de-retiro-de-maestros_20131122238423.html)

La ley 7 fue adversa para la economía. (2011, 19 de abril). *Primera Hora*. Recuperado de

<http://www.primerahora.com/noticias/gobierno-politica/nota/ley7fueadversaparalaeconomia-496760/>

Orden Ejecutiva-2020-023. (2020). Recuperado de [http://www.ddec.pr.gov/wp-](http://www.ddec.pr.gov/wp-content/uploads/2020/03/OE-2020-023.pdf)

[content/uploads/2020/03/OE-2020-023.pdf](http://www.ddec.pr.gov/wp-content/uploads/2020/03/OE-2020-023.pdf)

Sindicatos buscan ayuda federal. (2014, 8 de febrero). *El Nuevo Día*. Recuperado de

<http://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/sindicatosbuscanayudafederal-1707028/>

Ya es Ley Proyecto de Sostenibilidad Fiscal. (2014, 17 de junio). *Metro PR*. Recuperado de

<http://www.metro.pr/locales/ya-es-ley-proyecto-de-sostenibilidad-fiscal/pGXnfr!UC0camjRRxfK6/>

## ANEJOS

Anejo A: Tabla de Días Feriados de Puerto Rico

FECHA	CELEBRACIÓN
1 de enero	Día de Año Nuevo
6 de enero	Día de Reyes
15 de enero	Natalicio del Dr. Martin Luther King, Jr,
19 de febrero	Día de Jorge Washington, Día de los Presidentes y el Día del Prócer y la Mujer Ilustre de Puerto Rico en honor a la vida y obra de: Eugenio María de Hostos, José de Diego, Luis Muñoz Rivera, José Celso Barbosa, Ramón Emeterio Betances, Román Baldorioty de Castro, Luis Muñoz Marín, Ernesto Ramos Antonini y Luis A. Ferré, Lola Rodríguez de Tió, Nilita Vientós Gastón, Julia de Burgos, Mariana Bracettis Luisa Capetillo, María Luisa Arcelay, Sor Isolina Ferré Aguayo, Felisa Rincón de Gautier y María Libertad Gómez
2 de marzo (viernes)	Día de la Ciudadanía Americana
22 de marzo	Día de la Abolición de la Esclavitud
30 de marzo	Viernes Santo
28 de mayo	Día de la Conmemoración de los Muertos en la Guerra (Memorial Day)
4 de julio	Día de la Independencia de los Estados Unidos
3 de septiembre	Día del Trabajo
8 de octubre	Día de la Raza
11 de noviembre	Día del Veterano
19 de noviembre	Día de la Cultura Puertorriqueña y el Descubrimiento de Puerto Rico

22 de noviembre (cuarto jueves de noviembre)	Día de Acción de Gracias
24 de diciembre	Noche Buena
25 de diciembre	Día de Navidad



Anejo B: Comunicación con el Profesor McShane para obtener el permiso de usar su cuestionario.

Hello Professor Velazquez:

I sincerely apologize for the difficulty you experienced to reach me, and for my delay in replying this month.

In mid-2015, I took an early retirement package from UWA and moved to Curtin (Australia) and the University of Victoria (Canada). I have active emails at both universities, but have not yet added a content page where people can easily find me. Clearly, I need to correct that oversight.

Regarding translation and use of the General Union Attitude Scale, you certainly have my permission to do so for research purposes. The only issue is whether I, as the author, have this decision-making power versus the journal publisher. Many people have used the original instrument, and I have given permission in the past, so I doubt there is any rights issue, but thought I should mention it.

Best wishes to you and your graduate student in this research.

Regards,

Steve

**Steven L McShane**

Adjunct Professor

Curtin Graduate School of Business, Curtin University, Australia  
Peter B. Gustavson School of Business, University of Victoria, Canada

E-Mail: [steven.mcschane@curtin.edu.au](mailto:steven.mcschane@curtin.edu.au)

E-Mail: [mcschane@uvic.ca](mailto:mcschane@uvic.ca)

[curtin.edu.au](http://curtin.edu.au) [CurtinU Map](#) [uvic.ca](http://uvic.ca) [UVic Map](#)

---

----- Forwarded message -----

From: **Ivonne F Moreno Velazquez** <[ivonne.morenovelazquez@upr.edu](mailto:ivonne.morenovelazquez@upr.edu)>

Date: 2016-08-27 13:31 GMT-04:00

Subject: General Union Attitude Scale

To: [steven.mcschane@uwa.edu.au](mailto:steven.mcschane@uwa.edu.au)

Dear Dr. Shane!

Greetings from the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus!

My graduate student Leysa M. Guerrero Chapman is working in her Master's Thesis titled "Attitudes between Trade Unions and Management Leaders and its Impact in the Execution of their Roles"

She would like to translate your General Union Attitude Scale to the Spanish language to use it for her study for what we are requesting your authorization.

Please let us know if you would consider this possibility and if there is something from us that you may need to make it possible. Your attention and consideration to this request will be greatly appreciated.

Regards,

*Ivonne Moreno-Velázquez, PhD, SPHR, SHRM-SCP, CPC*

*Profesora - Professor*

787-717-2107

*Departamento de Psicología - Department of Psychology*

*Facultad de Ciencias Sociales - College of Social Sciences*

*Correo: [ivonne.morenovelazquez@upr.edu](mailto:ivonne.morenovelazquez@upr.edu)*

*Twitter: #ivmoreno1*

*Skype: ivonne.moreno.velazquez*

*[https://www.researchgate.net/profile/Ivonne\\_Moreno\\_Velazquez/](https://www.researchgate.net/profile/Ivonne_Moreno_Velazquez/)*

*<http://upr.academia.edu/IvonneMorenoVelázquez>*

*<https://www.linkedin.com/pub/ivonne-moreno-velazquez/14/998/349>*

Anejo C: Proceso de traducción para validar el cuestionario:

<b>Cuestionario Original</b>	<b>Primera Traducción al Español</b>
The union are a positive influence in this country.	Las uniones son una influencia positiva en este país.
If I had to choose, probably I would not be part of a union.	Si tuviese que escoger, probablemente no sería parte de una unión.
I'm happy that the unions exist.	Estoy contento/a de que las uniones existen.
If there were no union in this country, people would be just as well as they are now.	Si no hubiera uniones en este país, las personas estarían igual de bien de lo que están ahora.
The unions are a shame for our society.	Las uniones son una vergüenza para nuestra sociedad.
I am proud of the union movements in this country.	Yo estoy orgulloso/a del movimiento sindical en este país.
Some people are better off without labor unions.	Muchas personas están mejor sin las uniones laborales.
The employees are considerably better when they belong to a union.	Los empleados están considerablemente mejor cuando pertenecen a una unión.

<b>Primera Traducción al Español</b>	<b>Primera Traducción al Inglés</b>
Las uniones son una influencia positiva en este país.	Unions are a positive influence in this country
Si tuviese que escoger, probablemente no sería parte de una unión.	If I had to choose, I probably wouldn't be part of a union
Estoy contento/a de que las uniones existen.	I'm happy unions exist
Si no hubiera uniones en este país, las personas estarían igual de bien de lo que están ahora.	If there weren't any unions in this country people would be just as good as they are now
Las uniones son una vergüenza para nuestra sociedad.	Unions are a shame to our society
Yo estoy orgulloso/a del movimiento sindical en este país.	I'm proud of the syndicate movement in this country
Muchas personas están mejor sin las uniones laborales.	Many people are better off without labor unions
Los empleados están considerablemente mejor cuando pertenecen a una unión.	Employees are considerably better when they belong to a union

<b>Re-Traducción al Inglés</b>	<b>Traducción final al Español</b>
Unions are a positive influence in this country	Las uniones son una influencia positiva en este país
If I had to choose, I probably wouldn't be part of a union	Si tuviera que escoger, probablemente no sería parte de una Unión
I'm happy unions exist	Estoy feliz de que las uniones existan
If there weren't any unions in this country, people would be just as good as they are now	Si no existieran las uniones en este país, las personas estarían tan bien como lo están ahora
Unions are a shame to our society	Las uniones son una vergüenza a nuestra sociedad
I'm proud of the syndicate movement in this country	Estoy orgulloso del movimiento sindical de este país
Many people are better off without labor unions	Muchas personas están mejor sin uniones laborales
Employees are considerably better when they belong to a union	Los empleados están considerablemente mejor cuando pertenecen a una unión

## HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actitudes de los Líderes de las Uniones Obreras y la Gerencia  
ante el Poder dentro de las Organizaciones Gubernamentales en Puerto Rico

### **Descripción:**

Usted ha sido invitada/o a participar en una investigación sobre las actitudes hacia los sindicatos y el poder en las organizaciones. En los pasados seis años han surgido cambios que han sido implantados para mejorar la calidad de vida en Puerto Rico. No obstante, de dichos cambios han causado situaciones en el ámbito obrero-patronal que han provocado ganancias y pérdidas para ambas partes. El poder en las organizaciones se observa en los intercambios gerencia/sindicato donde se han sentado negociar acuerdos para el bienestar de los obreros y del país.

Esta investigación es realizada por Leysa M. Guerrero Chapman, estudiante de maestría en Psicología Industrial/ Organizacional del Departamento de Psicología, en la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Rio Piedras. El propósito de esta investigación es lograr identificar las percepciones de los participantes sobre actitudes de los sindicatos hacia la gerencia y viceversa y el poder que se desprende de estas relaciones.

Usted fue seleccionada/o para participar en esta investigación ya que cumple con los requisitos de esta: ser mayor de 21 años y pertenecer y trabajar como gerencial año o más. Se espera que en este estudio participen de manera voluntaria aproximadamente 50 gerenciales. Si acepta participar en esta investigación, se le solicitará que conteste un cuestionario el cual se compone de nueve preguntas sobre la actitud hacia las uniones y trece que se dirigen al poder en las organizaciones. Este cuestionario le tomará aproximadamente de quince a veinte minutos para ser contestado.

### **Riesgos y beneficios:**

Los riesgos asociados a este estudio son llegar a sentir algún grado de ansiedad o incomodidad al contestar el mismo. Si llegase a sentirse ansioso e incómodo en el proceso de la investigación, usted tiene todo el derecho no tan solo de abandonar el mismo si no que el de no contestar alguna pregunta. Dicha investigación no conlleva beneficios directos para el participante. Recuerde que su participación es voluntaria y que rehusarse a participar o la decisión de retirarse de la investigación en cualquier momento no representa ninguna penalidad.

### **Confidencialidad:**

La encuesta será enviada por medio de correo electrónico usando la plataforma de Survey Monkey para obtener los resultados. En dicho sistema se recopila la dirección IP de cada participante.

La información que maneje en la computadora o dispositivo que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo a la computadora y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos,

etc. Además, en la computadora que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe por internet.

La profesora Ivonne Moreno-Velázquez y la Doctora Frances Díaz Urrutia tendrán acceso a los datos crudos o que puedan identificar directa o indirectamente a un participante, incluyendo esta hoja de consentimiento. Estos datos serán almacenados en una base de datos por un periodo de tres años una vez concluya este estudio. Tanto los documentos impresos como los digitalizados serán borrados y/o destruidos.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a el/la investigador/a los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

### **Derechos:**

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, usted tiene todo el derecho de tener una copia del documento, de grabar y/o imprimirlo.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con la Dra. Ivonne Moreno-Velázquez a su dirección electrónica [ivonne.morenovelazquez@upr.edu](mailto:ivonne.morenovelazquez@upr.edu) o al número 787-764-0000, extensión 87554, o con Investigadora Principal, la estudiante Leysa M. Guerrero Chapman a [leysa.guerrero@upr.edu](mailto:leysa.guerrero@upr.edu) o a su número telefónico el 787-587-3858.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 ó a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu) .

<https://es.surveymonkey.com/r/GRDLSJSDSIA>

## HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actitudes de los Líderes de las Uniones Obreras y la Gerencia  
ante el Poder dentro de las Organizaciones Gubernamentales en Puerto Rico

### **Descripción:**

Usted ha sido invitada/o a participar en una investigación sobre las actitudes hacia los sindicatos y el poder en las organizaciones. En los pasados seis años han surgido cambios que han sido implantados para mejorar la calidad de vida en Puerto Rico. No obstante, de dichos cambios han causado situaciones en el ámbito obrero-patronal que han provocado ganancias y pérdidas para ambas partes. El poder en las organizaciones se observa en los intercambios gerencia/sindicato donde se han sentado negociar acuerdos para el bienestar de los obreros y del país.

Esta investigación es realizada por Leysa M. Guerrero Chapman, estudiante de maestría en Psicología Industrial/ Organizacional del Departamento de Psicología, en la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Rio Piedras. El propósito de esta investigación es lograr identificar las percepciones de los participantes sobre actitudes de los sindicatos hacia la gerencia y viceversa y el poder que se desprende de estas relaciones.

Usted fue seleccionado/a para participar en esta investigación ya que cumple con los requisitos de esta: ser mayor de 21 años y pertenecer y trabajar en la unión año o más. Se espera que en este estudio participen de manera voluntaria aproximadamente 50 unionados. Si acepta participar en esta investigación, se le solicitará que conteste un cuestionario el cual se compone de nueve preguntas sobre la actitud hacia las uniones y trece que se dirigen al poder en las organizaciones. Este cuestionario le tomará aproximadamente de quince a veinte minutos para ser contestado.

### **Riesgos y beneficios:**

Los riesgos asociados a este estudio son llegar a sentir algún grado de ansiedad o incomodidad al contestar el mismo. Si llegase a sentirse ansioso e incómodo en el proceso de la investigación, usted tiene todo el derecho no tan solo de abandonar el mismo si no que el de no contestar alguna pregunta. Dicha investigación no conlleva beneficios directos para el participante. Recuerde que su participación es voluntaria y que rehusarse a participar o la decisión de retirarse de la investigación en cualquier momento no representa ninguna penalidad.

### **Confidencialidad:**

La encuesta será enviada por medio de correo electrónico usando la plataforma de Survey Monkey para obtener los resultados. En dicho sistema se recopila la dirección IP de cada participante.

Las respuestas de cada cuestionario serán recibidas por Leysa M. Guerrero Chapman, a través de la plataforma de Survey Monkey. La información que maneje en la computadora o dispositivo que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas.

Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo a la computadora y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en la computadora que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe por internet.

La profesora Ivonne Moreno-Velázquez y la Doctora Frances Díaz Urrutia tendrán acceso a los datos crudos o que puedan identificar directa o indirectamente a un participante, incluyendo esta hoja de consentimiento. Estos datos serán almacenados en una base de datos por un periodo de tres años una vez concluya este estudio. Tanto los documentos impresos como los digitalizados serán borrados y/o destruidos.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a el/la investigador/a los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

### **Derechos:**

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, usted tiene todo el derecho de tener una copia del documento, de grabar y/o imprimirlo.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con la Dra. Ivonne Moreno-Velázquez a su dirección electrónica [ivonne.morenovelazquez@upr.edu](mailto:ivonne.morenovelazquez@upr.edu) o al telefónico 787-764-0000, extensión 87554, o con Investigadora Principal, la estudiante Leysa M. Guerrero Chapman a [leysa.guerrero@upr.edu](mailto:leysa.guerrero@upr.edu) o a su número telefónico el 787-587-3858.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 ó a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu) .

<https://es.surveymonkey.com/r/UNZBSTDNCNN>



Anejo F: Datos Socio Demográficos:

1) Género

Hombre                       Mujer

2) ¿Cuál es el grado más alto de educación formal completado?  
 (Haga una marca de cotejo (√) en la alternativa que represente el grado máximo alcanzado)

No completé Escuela Superior	Diploma de Escuela Superior	Estudios de Bachillerato	Grado Asociado	Diploma de Bachillerato	Maestría Incompleta	Diploma de Maestría	Estudios Doctorales	Diploma Doctorado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) ¿Cuál es su nivel de antigüedad en la organización?  
 (Haga una marca de cotejo (√) en la alternativa que represente el tiempo trabajado en la organización)

0 a 1 año	2 a 6 años	7 a 10 años	11 a 15 años	16 años o más
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Pertenezco a:

La Gerencia	La unión
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anejo G: Resultados para Cuestionario de Escala General de la Actitud Sindical (General Union Attitude Scale):

**Grupo Laboral \* Clasificación de la Actitud Crosstabulation**

		<b>clasificación de la actitud</b>			
			Negativa	Positiva	Total
Grupo Laboral	Gerencial	Count	19	7	26
		& within Grupo Laboral	73.1 %	26.9%	100.0%
		% within clasificación de la actitud	57.6%	36.8%	50.0%
	Unión	Count	14	12	26
		& within Gruo Laboral	53.8 %	46.2%	100.0%
		% within clasificación de la actitud	42.4 %	63.2 %	50.0 %
Total	Count	33	19	52	
	% within Grupo Laboral	63.5 %	36.5%	100.0%	
	% within clasificación de la actitud	100.0%	100.0%	100.0%	

Anejo H: Resultados Cuestionario Poder en las Organizaciones

**Grupo Laboral \* Clasificación del total del Poder Crosstabulation**

Clasificación del total del poder

		<b>GERENCIA</b>		<b>UNIÓN</b>		<b>TOTAL</b>	
		<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Grupo Laboral	Gerencial	21	77.8%	5	20.0 %	26	50.0%
	Unión	6	22.2%	20	80.0 %	26	50.0%
Total		27	100.00%	25	100.0 %	26	100.0%