



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS**

Análisis del Desarrollo Organizacional en Convergencia Sindical

Trabajo presentado como requisito para optar al Postgrado

Autor: Denis Hernan Rojas Mendoza

Asesor: Macario Jesús Montes Samudio

Panamá, agosto, 2018

Dedicatoria

A mis padres, hermanos y hermanas, con todo el cariño, por apoyarme incondicionalmente en todas las etapas de mi vida y sobre todo en este camino académico que nos exige un nivel de esfuerzo, pero que nos deja muchos aprendizajes.

Igualmente, dedico este trabajo a mis compañeros y compañeras de Convergencia Sindical, organización que me dio esta oportunidad, sobre la cual aporte este material como herramienta de construcción para el mejoramiento del núcleo organizativo.

Al Instituto Panameño de Estudios Laborales (IPEL), que en su función de construir y fortalecer espacios de diálogo social, entre actores sociales, específicamente aquellas que involucran a trabajadores, empleadores y gobierno, ha desarrollado esta Especialización, donde hemos construido muchos aprendizajes en aras de favorecer el Desarrollo Social del País.

Índice

Dedicatoria.....	i
Introducción	iii
1. Contextualización del problema	5
1.1. Objetivos.....	6
1.2. Delimitación	6
1.3. Importancia o justificación.....	7
2. Herramientas de recolección.....	8
3. Fundamentación teórica.....	9
3.1. Origen del desarrollo organizacional	9
3.2. Cambio organizacional	9
3.3. Desarrollo organizacional	10
3.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	12
3.5. Fases del Desarrollo Organizacional	14
3.6. Sindicato.....	16
3.7. Antecedentes del desarrollo sindical en Panamá	17
3.8. Reseña Histórica de Convergencia Sindical	19
3.9. Reforma de estatutos.....	21
4. Análisis de Resultados	28
Conclusiones	39
Recomendaciones	41
Bibliografía.....	43
ANEXOS	

Introducción

Las organizaciones siempre se han preocupado por mantener niveles efectivos de respuestas a las necesidades de quienes esperan su producto o servicio. Ante los cambios tecnológicos y la nueva internacionalización que se conoce como la era de la globalización, se hace más exigente que las distintas organizaciones adecuen su funcionamiento para ofrecer calidad en sus servicios y brindar internamente posibilidades de que también su personal pueda desarrollarse al mismo tiempo que se desarrolla la organización.

Esta interrelación, como sistemas integrados, hace más complejo el análisis, toda vez que no se puede separar la parte estructural de una organización del personal que labora en ella, porque son las personas la variable que imprime dinamismo, eficiencia y otras cualidades necesarias para un buen desenvolvimiento, además poseen la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que se requieran, así como también puede convertirse en un foco de resistencia al cambio y adecuación sino es tratado de manera integral en tiempos y etapas propias al proceso.

Actualmente se ha destacado la importancia del cambio en las distintas organizaciones; ahora bien, la creciente rapidez e incertidumbre con la que ocurre ese cambio en el ámbito externo, demanda un tratamiento más cuidadoso en el proceso de adaptación, por lo cual se encuentra dentro de las preocupaciones cada vez más presentes por parte de la teoría y la misma práctica de las organizaciones.

En el presente estudio se aborda el análisis de Desarrollo Organizacional que funciona en Convergencia Sindical, organización representativa de

trabajadores en la República de Panamá, que desde su fundación ha mostrado el interés de introducir cambios en su funcionamiento para hacer más dinámica la capacidad de respuestas y la gestión diaria.

El estudio hace énfasis en la composición estructural y su relación con el personal que desempeña las funciones diarias en la sede, localizada en la Provincia de Panamá, Corregimiento de Ancón, para determinar si es necesario sugerir ajustes o redefinir tareas que respondan a las necesidades de la organización.

1. Contextualización del problema

Las organizaciones, sin excepción, por distintos motivos requieren adaptarse, transformarse y recomponerse para enfrentar en mejores condiciones las situaciones cambiantes del mundo y el desarrollo de la humanidad.

Las organizaciones sindicales presentan en la actualidad ciertos problemas de desgaste que pueden estar desembocando en la disminución del apoyo y credibilidad de los trabajadores en estas organizaciones, que han sido el referente de todas y todos los trabajadores, en la representación legítima de los intereses de las personas que la conforman.

En este sentido, se propone la presente monografía, que puede brindar luces para el diseño de un adecuado modelo de desarrollo organizacional que permita la cohesión del personal que labora, con los fines de la organización Convergencia Sindical.

La problemática que se pretende abordar está asociada con el análisis de las características que presenta el modelo de organización de Convergencia Sindical, y determinar si se adecúa a las necesidades actuales de la organización, es decir, si existen carencias, deficiencias u otras situaciones que afectan el desenvolvimiento de las actividades y los servicios que presta.

1.1. Objetivos

Determinar el esquema de organización presente en Convergencia Sindical, si ésta se adecua a las necesidades de la organización.

1.2. Delimitación

El presente estudio está enfocado en analizar la situación y modelo de desarrollo organizacional en la Central de Trabajadores Convergencia Sindical; organización que opera a nivel nacional, pero su sede está localizada en la Ciudad de Panamá, Distrito de Panamá, Corregimiento de Ancón.

Para una mayor comprensión de la organización, es prudente precisar los mecanismos de funcionamiento en cuanto a estructuras de dirección, los cuales consisten en:

Congreso Nacional: compuesto por delegados y delegadas de todas las organizaciones afiliadas. Este órgano de dirección se reúne cada 5 años (estatutos de Convergencia Sindical), y es el encargado de escoger al comité ejecutivo y definir la agenda de trabajo para el periodo de 5 años.

Comité Ejecutivo: es el órgano de dirección que funciona mientras el Congreso Nacional se encuentra en receso. Es el encargado de definir las estrategias sobre las cuales se va a desarrollar la agenda de trabajo, aprobado según mandato del Congreso Nacional.

El secretariado: es el órgano permanente de dirección que le corresponde

desarrollar y aplicar la agenda de trabajo definida por el Congreso Nacional y por el Comité Ejecutivo. Para ello requiere del personal que labora en la sede de Convergencia Sindical, que consiste en 10 personas; 4 responsables políticos de la Organización, 3 personas bajo el esquema administrativo y 3 personas que forman el equipo técnico de asesoría, comunicación y herramientas de aplicación de la agenda de trabajo.

1.3. Importancia o justificación

Las organizaciones viven procesos de desarrollo y cambio, lo que hace importante los enfoques de desarrollo organizacional para mejorar o mantener la eficiencia con que cumple a cabalidad con los objetivos propios que permiten la existencia de la organización.

El congreso nacional de Convergencia Sindical en el año 2012 aprobó la necesidad de realizar una reforma de estatutos con la finalidad de adaptar los mecanismos de funcionamiento de la organización a las necesidades actuales.

De esta manera un equipo de dirigentes y técnicos desarrollaron un proceso con mecanismos de consulta sobre las demandas de los miembros, que desembocaron en 2013, en un Congreso Extraordinario que aprobó las modificaciones y adecuaciones estatutarias considerando que la nueva estructura de representación y de dirección permitiría desarrollar una mejor labor.

Es por esto que se considera importante desarrollar este trabajo para determinar si la actual estructura de funcionamiento necesita ajustes para

cumplir con las demandas y/o exigencias presentes de la organización Convergencia Sindical.

Para la Universidad igualmente es de mucha importancia, ya que dentro de las líneas de investigación desarrolla aspectos sobre el Desarrollo Organizacional, que busca brindar aportes desde la academia para fortalecer a las organizaciones y al país.

Las organizaciones sindicales hoy día son estructuras que dentro de los marcos nacionales e internacionales de legislación laboral, son esenciales para el fortalecimiento de la democracia y los niveles de desarrollo de un país, por lo tanto se considera importante abordar este tema es esta monografía como constancia de la construcción del conocimiento en estos aspectos laborales que son poco abordados desde esta perspectiva.

2. Herramientas de recolección

Para efectos de la recolección de información referente al funcionamiento de Convergencia Sindical, se realizarán entrevistas al personal responsable de dirigir las políticas y objetivos de la organización y al personal laboral que ejecuta las tareas definidas por las estructuras de dirección.

De igual manera, se obtendrá información de fuentes secundarias relativas a la organización que ilustren mecanismos, estructuras y funcionamiento; ya sean documentos, organigramas, estatutos, etc.

3. Fundamentación teórica

3.1. Origen del desarrollo organizacional

Este concepto tiene su origen en los estudios desarrollados sobre la conducta humana y sus relaciones, donde se destacan aportes de autores como Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg, a quienes se les atribuye ser los pioneros del Desarrollo Organizacional, quienes compartieron un interés por conocer, explicar y entender los comportamientos humanos en su relación con el ámbito laboral. El concepto toma vigencia bajo el enfoque en dirección de las organizaciones a optimizar la salud y la productividad, utilizando acciones planeadas con la experiencia de la ciencia de la conducta (Hernández Palomino, Jorge Arturo; Gallardo, 2011).

3.2. Cambio organizacional

El cambio organizacional, abordado por autores como Hellriegel, Jackson y Solcum, definido como cualquier proceso de transformación que esté relacionada al diseño o funcionamiento de una organización (Garbanzo-Vargas, 2015). De esta manera, cuando una organización cuenta con un personal directivo eficiente y capaz, puede detectar el momento adecuado en que se requiere un cambio, así como también la forma de conducir dicho proceso.

Generalmente se definen dos momentos en que una organización requiere

implementar un desarrollo organizacional: uno, es cuando las organizaciones sufren procesos de desgaste y deterioro en el desempeño de las actividades que realiza, por tanto es un cambio impulsado por factores internos principalmente; la otra tiene que ver con la visión estratégica del liderazgo que conduce la organización, la cual debe contar con una planificación estratégica, ya que los cambios deben ser implementados gradualmente, debido a que de forma evidente no existe una crisis, por lo que es un cambio que puede implementarse a mediano y largo plazo.

De forma general, los cambios que se producen en una organización pueden ser definidos en grados, como radical o progresivo y por la oportunidad, como reactivos o anticipatorio (Garbanzo-Vargas, 2015).

Los cambios radicales son más complejos, ya que implican el cambio en la manera de hacer las cosas, implica repensar el funcionamiento lo cual puede generar mayores niveles de resistencia por las estructuras actuales.

El cambio progresivo está sustentado en un proceso continuo, pero con mayor receptividad por los involucrados, ya que son más digeribles para la aplicación sin que causen mayores desestabilidades o traumas en el funcionamiento diario.

3.3. Desarrollo Organizacional

En la actualidad las organizaciones han ido cambiando su propio concepto, debido a los nuevos desafíos que enfrentan, lo cual ha originado una visión de sistemas integrales muy complejos (Venezia Contreras Torres & Castro Ríos,

2013), que permite una dinámica de cambio permanente sustentado en el factor humano como principal motor que impulsa el acercamiento a los objetivos de la organización; razón por la cual el desarrollo organizacional (DO) es la herramienta o medio que con más frecuencia usan las organizaciones para la mejora continua.

De la misma manera, el comportamiento competente del factor humano se constituye como pieza o componente clave en las organizaciones como sistemas sociales (Segredo Pérez, 2016). Esto tiene que ver con el valor y compromiso que imprimen las personas en su contribución al logro de los objetivos de la institución para la cual trabajan. Continúa Pérez, que las organizaciones para institucionalizar los cambios, y estos sean aplicados de manera pragmática, requieren desarrollar estrategias efectivas de participación en el proceso de desarrollo organizacional que permita una vinculación y participación activa de todos los miembros, inclusive la posibilidad de crear el espacio necesario para que interactúen tanto los miembros de la alta dirección como los equipos de trabajos a todos los niveles. Debido a que los cambios en términos generales implican cambios en la cultura organizacional, los cuales solo son sostenibles en el tiempo, si todos los niveles de la organización están conscientes y son parte activa del mismo.

En términos generales se puede señalar que en el proceso de Desarrollo Organizacional se opera por una parte a nivel de las personas y por otra a nivel de la organización. En cuanto a las personas, se puede dar en tres dimensiones; a nivel individual, que se refiere a los cambios que debe afrontar cada persona en su relación con el rol que desempeña dentro de la organización, a nivel interpersonal, que se refiere al tipo de relaciones en términos informales que se dan entre los miembros de una organización y a nivel grupal, que se refiere a aquellos cambios que deben darse a nivel de los

grupos, o bien sea departamentos estructurados dentro de la organización. En lo que respecta a la organización, se busca implementar un cambio planeado, que esté basado sobre todo en las exigencias, necesidades y demandas de la misma organización (Segredo Pérez, 2016).

Otros autores han señalado que el Desarrollo organizacional, a nivel organizativo, puede abordarse desde la parte estructural, tecnológica y del comportamiento. Es decir, se refuerza el concepto de la interrelación que existe entre los cambios organizativos estructurales y los cambios que tienen que ver con las personas que forman parte de una organización.

3.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional

En base a las referencias de varios autores, se pueden señalar como los más generales:

- Integrar las necesidades y objetivos de la organización, con aquellas inherentes del personal que forma parte de la organización. De manera que se encuentre un punto de equilibrio que impulse el desarrollo de ambas partes.
- Potenciar la colaboración de las personas, de manera individual y el desarrollo del espíritu grupal, para la integración de todas las partes.
- Optimizar y desarrollar sistemas y mecanismos de información y comunicación en la organización.
- Fomentar y fortalecer el sentido de pertenencia de todas las personas involucradas, lo que influye directamente en el nivel de motivación y reciprocidad por parte de los miembros.

- Fomentar y crear un clima de receptividad que permita ser el camino para conocer las realidades de la organización, con la finalidad de obtener los diagnósticos y solucionar los problemas en el momento oportuno.
- Desarrollar las capacidades y potencialidad del personal, en tanto sean técnicas o interpersonales.
- Crear y establecer un clima de confianza.

La necesidad de un cambio planeado

Se considera que los cambios a implementarse deben cumplir con una planificación del cambio, ya que toda acción que requiera descomponer una actual estructura de funcionamiento implica el mejor tratamiento a las distintas fuerzas que operan, las cuales pueden ser de apoyo, identificadas como positivas o pueden ser de resistencia, identificadas como negativas o contrarias al cambio, las que sin duda constituyen uno de los principales retos a superar en cualquier proceso de Desarrollo Organizacional.

Este proceso requiere de acciones que eduquen a la población involucrada, en primera instancia para que los cambios sean comprendidos en su mayor dimensión y en segunda instancia porque son las personas las llamadas a implementar los cambios y para ello deben conocerlo a cabalidad.

3.5. Fases del Desarrollo Organizacional

Antes de pasar a desplegar las fases del desarrollo organizacional, se considera imperativo adentrarnos en el concepto de organización, con el objetivo de comprender a lo que nos referimos al considerar un proceso de desarrollo organizacional.

Si partimos de la definición de la Real Academia de la Lengua Española, tenemos que es la asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines, por lo que es posible deducir que todas estas tienen una base social en objetivos que los obliga a buscar la manera más óptima para administrar los recursos tanto materiales como humanos y técnicos. De esta manera, las organizaciones en la actualidad se ven empujadas a establecer procesos de desarrollo que les permitan sobresalir de otras que desarrollen los mismos productos o servicios, sobre la base de un personal comprometido con la organización y orientado al logro de los objetivos de la misma.

Al momento de realizar el diagnóstico de desarrollo organizacional, su fundamento consiste en realizar una comparación y análisis entre lo que existe en el momento analizado de la organización (realidad actual), poniendo en evidencia lo que debería ser, de tal manera que esta confrontación sirva de base para la creación de modelos adecuados para tratar con precisión los problemas y desarrollar acciones que aseguren la salud de la organización, para cumplir con los objetivos institucionales.

Hay modelos que definen el proceso de desarrollo organizacional, sin embargo, uno de los más reconocidos es el modelo cíclico que plantea

Idalberto Chiavenato, quien lo aborda como un proceso lógico y cíclico que se expone como la búsqueda de solución a un problema (Chiavenato, 2001).

En la misma línea, se expresa que el proceso de desarrollo organizacional, lo definen los siguientes pasos (Chiavenato, 2001):

- Recolección y análisis de los datos: en este punto se determina la naturaleza y la disponibilidad de la información.
- Diagnóstico: en él se realiza la interpretación de la información que se haya recolectado. En esta fase, también se determinan los problemas, se establecen las prioridades y objetivos.
- Acción de la intervención: aquí se busca y se dispone de la estrategia que más se asemeja a las oportunidades que se han descubierto durante la etapa anterior y con esta fase se estaría completando el proceso.
- Evaluación: es la etapa que finaliza el proceso, que funciona como un circuito cerrado. Esto incluye realizar cambios en el diagnóstico, lo cual puede conducir a una nueva planeación, inventarios o nueva implementación, otorgando una dinámica propia para desarrollarse internamente de forma continua.

En cuanto a las etapas del Desarrollo, Lewin define tres momentos para implementar un cambio más radical y sostener el mismo:

Descongelamiento: se refiere a la preparación que debe realizarse para colocar a los miembros en una expectativa de cambio, en que puedan ser asumidos con menor resistencia.

Transición: es el momento en que se ejecuta y se pone en práctica el cambio requerido.

Recongelamiento: este se refiere a la consolidación del cambio o la solidificación, este momento es esencial para garantizar que el cambio que se haya implementado sea permanente y no se vuelva a retomar los hábitos anteriores al cambio.

3.6. Sindicato

Según el Código de trabajo vigente de la República de Panamá, en su artículo 341, lo define como:

“Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores, de empleadores, o de profesionales, de cualquier clase, constituida para el estudio, mejoramiento, protección y defensa de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes”.

De la misma manera, en su artículo 349 del Código de Trabajo, señala que:

“Dos o más sindicatos podrán formar federaciones y dos o más federaciones podrán formar confederaciones o centrales, que se regirán por las disposiciones de este Título en todo lo que les fuere aplicable”

En tanto que la Constitución Nacional de la República de Panamá, expresa de manera tácita que:

“Se reconoce el derecho de sindicación a los empleadores, asalariados y profesionales de todas clases para los fines de su actividad económica y social”

Sin embargo, apunta más adelante que:

“La ley regulará lo concerniente al reconocimiento por el Ejecutivo de los sindicatos, cuya personería quedará determinada por la inscripción”

Bajo estas premisas abordadas en la Constitución Nacional y el Código de Trabajo, las organizaciones sindicales cuentan con una estructura jurídica reconocida bajo una figura legalmente establecida que se define como la personería jurídica. Figura que le permite desarrollar un funcionamiento legal con todos los derechos y requisitos para establecer contrataciones de personal, ser reconocido como patrono en el esquema de cobertura de prestaciones de la seguridad social, estos que tienen que ver directamente con desarrollo de personal adecuado para el cumplimiento de los fines para los cuales existe.

3.7. Antecedentes del desarrollo sindical en Panamá

El surgimiento de la organización sindical en Panamá, se da en la década de 1910, la cual principalmente se sustentaba en un sentido mutualista, donde la lucha reivindicativa no era el principal motor para alcanzar las principales conquistas.

Durante la década de 1920, Panamá recibía fuerte influencia de corrientes ideológicas desde Europa y Estados Unidos, es en este ambiente y con los precedentes de las luchas sociales que habían tenido lugar los años 1916, 1919 y 1920, que nace la Federación Obrera Panameña, la cual amparaba la Oficina del Trabajo, una especie de centro de mediación. El año 1924 se forma el Sindicato General de Trabajadores, quienes convocaron la marcha del 1ro de mayo de 1925. Hay que mencionar que, debido a algunas manifestaciones de carácter social, miembros de este colectivo fueron exiliados del país.

Para 1930 se organiza la Federación Sindical de Obreros y campesinos, pero por causa de las represalias que se tomaban contra los participantes, operaban desde la clandestinidad. Es entonces que empiezan a nacer en nuestro país, organizaciones sindicales vinculadas a empresas, actividades comerciales o sectores. Es para el año 1945 que se da la huelga de operarios y operarias del Bazar Francés, comercio de gran importancia en esos momentos, impulsando la unidad y el fortalecimiento del movimiento sindical.

El próximo periodo que podemos señalar es el de 1972, donde se promulga una regulación más extensa de las relaciones laborales, que se traduce en el Código de Trabajo de 1972. Lo que para muchos dirigentes consideran un periodo de cierta apertura a la constitución de organizaciones sindicales y empiezan a nacer otras corrientes sindicales que en los periodos anteriores no existían. Para otros, es considerado la causa de la posterior atomización de las organizaciones, que dificulta desarrollar una agenda más homogénea en cuanto a las reivindicaciones planteadas para el desarrollo laboral y social del país y se centran en el actual contexto que desarrollaba el país por la recuperación de la zona del Canal, en manos de los Estados Unidos de América (Ayala Montero, 2010).

3.8. Reseña Histórica de Convergencia Sindical

Organización de trabajadores que nace en el año 1995, con grandes expectativas dirigidas a reformular la tradicional forma de hacer sindicalismo en el país, para lo cual se contó con la ayuda de Dirigentes Sindicales, asesores legales, sociólogos y trabajadores sociales comprometidos con la visión de crear una organización democrática, crítica, tanto a lo externo como a lo interno, sociopolítica, solidaria, capaz de adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas que sean aliados, para desarrollar una gestión eficiente en cumplimiento de los propósitos.

De esta manera se empieza a implementar una nueva forma de hacer sindicalismo a través de diferentes postulados incorporados a los estatutos que definieron un funcionamiento, en ese momento, que destacaron entre otras cosas: una plataforma política ideológica que consistía en ratificar y consolidar a Convergencia Sindical como una organización de clase, una clase trabajadora dirigida principalmente a salvaguardar los intereses de los trabajadores, una clase ubicada desde el punto de vista transformadora, con un nivel de incidencia en la sociedad para impulsar un estado más justo para todos, con especial atención en los trabajadores y trabajadoras.

La estrategia de la organización consistió en redefinir la operatividad de la nueva Central, aplicando nuevos métodos y conceptos en la forma de conducirla administrativamente, desde ese momento se entendía por los dirigentes, que una organización para cumplir con los objetivos planteados requería un desarrollo eficiente y eficaz. Para ellos se impulsó el trabajo en equipo por departamentos, que fue tomado como referencia del sindicalismo de las Américas que tenían ese nivel de funcionamiento y que presentaron

resultados satisfactorios.

Desde su creación la organización tuvo que tratar con algunos surgimientos de crisis internas en cuanto al liderazgo, posteriormente en el periodo de 1999 - 2003, la organización, consideran los dirigentes, fue objeto de importantes avances tanto en la incidencia política, como en su desarrollo administrativo, además de su reconocimiento a nivel internacional. Posterior a este periodo, inician nuevamente acciones que desestabilizan el sólido funcionamiento, dándose conflictos interdepartamentales que desembocaron en una división de la organización.

A partir del 2006, y después del cuarto congreso se da una renovación de la dirección de la organización, la cual alcanza un nivel de estabilidad que pone de manifiesto la importancia de democratizar la forma de organizarse, fortaleciendo la confianza entre la central Convergencia Sindical y sus Sindicatos Afiliados. Esto produce mejoras en cuanto a la credibilidad en la gestión, como en la confianza por parte del personal que labora en la organización.

A partir de este momento, la organización determina una serie de acciones encaminadas a consolidar esa tarea de funcionamiento eficiente para el cumplimiento de los objetivos en beneficios de todas y todos los miembros que componen la organización.

Este nivel de credibilidad también se externalizó a la esfera internacional, siendo Convergencia Sindical, objeto de apoyo de organizaciones de trabajadores de otros países con el objetivo de fortalecer la dinámica que se estaba desarrollando, lo que evidencio la capacidad de administración que se tenía y la capacidad de ejecución de las actividades y objetivos trazados

(Convergencia Sindical, 2010).

3.9. Reforma de estatutos

En 2013, mediante el primer Congreso Extraordinario, se aprueba una nueva composición de estatutos que buscaba ajustar la estructura de la organización y permitirse una gestión más eficiente, dinámica y agilizar las respuestas a los afiliados.

Se simplifican las estructuras existentes en el estatuto hasta ese momento, los cuales por su carácter complejo, no permitieron su aplicación práctica por el alto nivel burocrático para la toma de decisiones y acciones de la organización (Convergencia Sindical, 2013)

A continuación, se presenta el esquema que resume la actual estructura de funcionamiento en Convergencia Sindical, donde se puede ver los cuatro niveles generales, desde el Congreso Nacional, hasta el Secretariado. La estructura cuenta con dos comisiones independientes que son la Comisión de Control Económico y la Comisión de Garantías, los cuales han sido definidos como órganos de control que tienen como principal función la supervisión de correcto funcionamiento de los recursos financieros y estructurales de la organización (Convergencia Sindical, 2013).



La reforma también define un apartado de principios, valores y objetivos a mediano y largo plazo, que definen el carácter de la organización.

A continuación, se presenta los principios y valores, así como los objetivos de Convergencia Sindical, definidos en el Congreso extraordinario sobre reformas de estatutos.

Principios y valores

Sindicato de clase y solidario

La Central sindical, Convergencia Sindical, se identifica como una organización sindical de la clase trabajadora, solidaria, panameña, democrática, reivindicativa y sociopolítica que se compromete a defender, en todo el territorio de la República, los intereses de todos los trabajadores y trabajadoras, activos e inactivos, del sector privado y público de la economía del país, sin distinción de sexo u orientación sexual, edad, convicciones políticas o religiosas, origen o nacionalidad.

Somos una organización que existe, cambia y lucha para defender la construcción de una sociedad democrática participativa y solidaria en pro de la dignidad humana, la justicia, la equidad social y de género y la igualdad.

Unitario

Convergencia Sindical se compromete a promover y apoyar iniciativas encaminadas a favorecer la unidad de acción con otras centrales sindicales, nacionales o internacionales, en beneficio de la defensa de los intereses de todos los trabajadores y trabajadoras.

Convergencia Sindical se declara dispuesta a promover y/o examinar toda iniciativa que tienda a la superación de la actual división sindical del país con vistas a construir un potente movimiento sindical plural, democrático y unitario. Para ello, se muestra dispuesta a proseguir o examinar la construcción de la

unidad programática y orgánica con aquellas centrales y/o confederaciones sindicales del país, con las que se puedan compartir principios, valores y objetivos comunes.

Libre e Independiente

Convergencia Sindical defenderá en todo momento su libertad e independencia frente al Estado, gobiernos, empleadores, partidos políticos, poderes económicos y cualquier otro interés ajeno a sus fines.

Internacionalista

Convergencia Sindical como afiliada de la Confederación Sindical de Trabajadores/as de las Américas (CSA) y de la Confederación Sindical Internacional (CSI), tendrá, mantendrá y establecerá relaciones solidarias con organizaciones sindicales democráticas y representativas, nacionales e internacionales con las que se puedan compartir principios, valores y objetivos, independientemente de su afiliación internacional.

Convergencia Sindical como organización solidaria, se declara comprometida con la lucha por la igualdad de oportunidades y el acceso a los derechos laborales sociales y políticos para las trabajadoras y trabajadores inmigrantes que se encuentran en nuestro país.

Objetivos de Convergencia Sindical

Para alcanzar las finalidades descritas, Convergencia Sindical priorizará sus actividades y acciones para:

1. DEFENDER en todo el territorio de la República, los derechos sindicales y laborales de los afiliados/as y de todas las personas sin distinción alguna y con independencia de que sean hombres o mujeres, nacionales o inmigrantes, del campo o la ciudad, activos/as o inactivos/as, de la economía formal o informal, del sector privado o público.
2. MEJORAR permanentemente las condiciones de vida de las trabajadoras y trabajadores a través de una mayor y más justa repartición de la riqueza.
3. OBTENER un empleo estable y digno para todas y todos, con derechos sociales y salarios decentes, en acorde con el nivel de los precios y necesidades de la población.
4. NEGOCIAR y firmar Convenciones colectivas de todo tipo y a cualquier nivel sectorial, regional y/o nacional, con los empleadores, garantizar su cumplimiento y ejercer los derechos y acciones que de tales convenciones se originen.
5. CONSEGUIR la igualdad de trato, derechos laborales y sociales e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en la sociedad

como en el sindicato.

6. ERRADICAR el trabajo infantil.
7. PROPONER y defender políticas de prevención y protección en materia de salud laboral.
8. DEFENDER la existencia de una protección social pública, universal, democrática y solidaria que ampare a las personas ante la enfermedad, el accidente laboral, la enfermedad profesional, el desempleo, la vejez, invalidez y sobrevivencia.
9. PROMOVER un desarrollo equilibrado y sostenible, que haga compatible la protección del medio ambiente con el ser humano y los derechos sociolaborales de los/as trabajadores/as.
10. FORTALECER los vínculos con los movimientos sindicales y sociales a nivel nacional e internacional.
11. APLICAR y respetar en nuestro país la libertad sindical, el derecho de negociación colectiva, las Normas y Convenios internacionales en materia de garantías y derechos sobre protección laboral y social, y de manera muy particular aquellos adoptados por la Organización Internacional del Trabajo.
12. EXIGIR que las autoridades competentes y los empleadores respeten lo establecido en la Constitución de la República, el Código de Trabajo y las leyes, en todo aquello que ampare y proteja los intereses y derechos de los trabajadores y trabajadoras.

13. AGRUPAR y organizar en sus filas a toda persona o todas las trabajadoras y todos los trabajadores, indistintamente de su edad, orígenes, creencias filosóficas o afiliaciones políticas que adhieran a la organización y compartan los Principios, Valores y Objetivos aquí suscritos.
14. CAPACITAR a los trabajadores para el manejo de técnicas, aptitudes y conocimientos sindicales que les permitan una mejor defensa de sus principios, valores e intereses y el establecimiento y desarrollo de un verdadero diálogo y concertación social entre los trabajadores y empleadores.
15. MANTENER, fortalecer y desarrollar las organizaciones afiliadas e incorporar a nuevas organizaciones, en base a nuestros Principios, Valores y Objetivos.
16. DOTARSE de medios de comunicación, información y propaganda que transmitan a lo interno y hacia la sociedad nuestras opiniones y posiciones.
17. PARTICIPAR en todos los espacios institucionales, sociales o políticos que se estimen convenientes y útiles para la defensa de los intereses de todas/os las trabajadoras/es.

4. Análisis de Resultados

La población entrevistada estuvo conformada por ocho personas, las mismas respondieron 10 preguntas dirigidas a realizar una aproximación al problema planteado en la presente monografía. Entre los cargos y puestos ocupados están; por la gestión administrativa (secretaría general adjunta, contabilidad, secretaria administrativa, mensajería), responsables temáticos (responsables técnicos en migración laboral, formación sindical, negociación colectiva, comité de mujeres, organización).

En esta organización, ¿se proveen los recursos para desarrollar las tareas?

A esta pregunta el total de los entrevistados considera que, en la mayoría de los casos, se les proveen los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas diarias; además consideran que en algún momento puede darse cierta demora entre la solicitud y la adquisición del recurso, sin embargo en términos generales siempre se cuenta con el material requerido para desarrollar las asignaciones que se hayan solicitado.

En los casos en que el personal requiera trasladarse a un sitio externo de la sede o a las provincias, incluso a nivel internacional, se proveen los recursos requeridos para desarrollar la labor encomendada.

La carga de trabajo, ¿es suficiente para cada persona?

Sobre esta pregunta surgen varias cuestiones útiles para el análisis de la estructura de funcionamiento de la organización.

Convergencia Sindical es una organización nacional, cuenta con afiliación en todo el país, sin embargo su única sede se encuentra en la provincia de Panamá, lo que evidencia una estructura administrativa centralizada, ya que todo el accionar depende directamente de las decisiones en la sede. Las organizaciones afiliadas no cuentan con los recursos necesarios para dotarse de infraestructura y personal que permita desarrollar un funcionamiento local que implemente las políticas generales aprobadas en cada congreso nacional.

Sobre esta explicación, se manifiesta que existe una recarga de trabajo en las distintas áreas, ya que las funciones que el personal atiende están dirigidas a nivel nacional con las organizaciones afiliadas en todo el país.

El personal desarrolla su labor en base a las líneas de trabajo definidas por cada congreso, y para cada línea existe un responsable político (secretariado) y un responsable técnico que maneja la temática.

A todo esto se añade: *“la organización ha estado recibiendo nuevas solicitudes de afiliación, lo que hace que se incremente el número de tareas para el personal que trabaja actualmente” (Personal de Convergencia Sindical).*

¿Los tiempos de respuesta son los esperados por los clientes o afiliados?

Ante esta interrogante el personal entrevistado se refiere a diferentes situaciones:

Por un lado, están las solicitudes de asesoría y asistencia a las reclamaciones individuales que surgen a partir de la terminación de cualquier relación laboral; por otro lado están las demandas/solicitudes de los sindicatos afiliados, como conjunto, las cuales se refieren a necesidades de capacitación y asistencia jurídica sobre reclamaciones colectivas.

En cuanto a las reclamaciones individuales, por prestaciones laborales, los casos más recurrentes pertenecen a trabajadores/as que no están organizados sindicalmente en una organización base, entre los que se encuentran trabajadores/as en condición migrante que llegan al país y que incluso desarrollan labores en condiciones inferiores a las establecidas por la legislación nacional, y que llegan por distintas referencias en busca de un apoyo o asistencia jurídica. Actualmente Convergencia Sindical no cuenta con un departamento específico que atienda los casos referidos de reclamaciones individuales, éstos se atienden de manera general por el personal que cuenta con conocimientos en los procesos de reclamaciones individuales, iniciando con un proceso de conciliación y posteriormente con la presentación de las respectivas demandas a las instancias de jurisdicción de trabajo.

Esto provoca que los tiempos de respuestas no sean los adecuados para las personas que asisten en busca de un apoyo a su problemática. En este punto se declara que: *“los casos se llevan a las distintas instancias que sean necesarias, y se le brinda una respuesta al trabajador/a, pero tal vez podría*

hacerse en un menor tiempo” (Personal de Convergencia Sindical).

En lo que se refiere a las reclamaciones colectivas y solicitudes de capacitación, generalmente el proceso es incluir las solicitudes de capacitación en la planificación trimestral de capacitación que desarrolla Convergencia Sindical, donde se le asigna un recurso para que sea realizada. En las reclamaciones colectivas se cuenta con un técnico que desarrolla la línea sobre negociación colectiva y es la persona encargada, además del acompañamiento de los demás dirigentes, que atienden estas demandas, por lo cual el proceso de atención y respuesta es mucho más rápido.

La satisfacción de los afiliados, ¿es siempre positiva?

“A los afiliados/as se les brinda toda la información y explicación correspondiente a la solicitud que desean. En algunos casos por falta de asistencia previa se comenten errores por parte de los trabajadores, que complican una defensa adecuada y pertinente” Personal de Convergencia Sindical.

En cuanto a los servicios sobre capacitación y otros, la satisfacción en general es muy positiva, siempre se demanda mayor capacitación y profundizar en las temáticas que se abordan, el interés que queda en las participaciones es satisfactoria.

¿Cuál es la percepción sobre los jefes, por parte de los trabajadores/as?

El liderazgo en esta organización, tiene muchos rasgos de horizontalidad, existe cierta independencia en las áreas funcionales, lo cual en términos generales facilita el desenvolvimiento de todo el personal. La mayoría desarrolla una línea de trabajo distinta que se interrelacionan en la estrategia y objetivos generales de Convergencia Sindical.

Esta estructura en algunos casos favorece la presencia de doble mando, ya que se generan confusiones entre las directrices de los líderes responsables de la gestión diaria, que tiene su seno en el Secretariado, compuesta por siete miembros.

Se considera que los jefes toman en cuenta las opiniones del personal y existen posibilidades de dialogar en caso que se genere alguna incertidumbre o confusiones en el desarrollo de las tareas.

Una de las características principales del funcionamiento es el trabajo en equipo, donde todas las temáticas se complementan para un fin general, y en temas específicos se crean comisiones de trabajo para que se desarrollen las funciones propias de la temática.

En base a esto, *“Los jefes determinan las líneas generales de acción y las responsables de las temáticas y comisiones de trabajo, desarrollan los aspectos específicos y de seguimiento”* **Personal de Convergencia Sindical.**

Finalmente, sobre esta interrogante no se tiene una percepción negativa de los jefes, ya que no se da una presión laboral por parte de ellos, sino que las

presiones laborales se dan por las mismas circunstancias que se presentan, aunque esto no contrasta con lo que se declara en relación a la carga laboral.

¿En esta organización, frecuentemente la mala planeación hace que no se logren los resultados?

“Convergencia Sindical desarrolla sus actividades en base a una planificación que aprueba el Comité Ejecutivo de manera semestral, pero que es revisada y puede ser ajustada trimestralmente por el Secretariado en base a varios criterios”. (Personal de Convergencia sindical).

De acuerdo a esto, no se evidencia fallas notables en la planeación de las actividades y servicios que se brindan, sin embargo posteriormente se agrega; *“la planificación ordinaria se ve afectada cuando surgen algún tipo de conflictos, una huelga por ejemplo, que necesita la atención del personal, entonces se altera el funcionamiento normal debido a que surge un acción de prioridad que debe ser atendida, en estos casos se generan confusiones y es posible que no se logren los resultados en el tiempo que se haya previsto” (Personal de Convergencia sindical)*

¿Esta organización brinda mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo?

“Como se ha dicho anteriormente, para cumplir con las líneas de trabajo existen responsables por cada área temática, salud y seguridad en el trabajo,

comunicación, negociación colectiva, organización, derechos humanos, comité de mujeres, comité de jóvenes y otros. La capacitación es una de las fortalezas de esta organización, ya que se reciben seminarios nacionales e internacionales, que tienen que ver con la temática que a cada uno le corresponde, lo que obviamente repercute e influye directamente en el desarrollo de las tareas diarias” (Personal de Convergencia sindical).

Sobre este punto, también se aporta que las capacitaciones no solo se reciben a nivel del personal que trabaja diariamente en la sede, sino que también se incluye a muchos/as líderes de los sindicatos afiliados a Convergencia Sindical, lo cual hace posible que se homogenice el conocimiento de los temas y existan más personas capacitadas para el desarrollo de los mismos, ya no solo a nivel de la Sede central, sino también en las organizaciones bases.

Igualmente, se aporta que en muchos casos como resultado de las capacitaciones, la organización obtiene representaciones a nivel de espacios tripartitos donde se hacen propuestas desde la perspectiva de los trabajadores, para ser debatidas con los empleadores y representantes gubernamentales.

¿Los cambios que se hacen en esta organización, son muy lentos?

Sobre este punto, se reconoce la complejidad de manejar cualquier tipo de cambios en el funcionamiento organizacional.

Existe la experiencia que se vivió en la pasada reforma estatutaria, que generó una serie de reacciones inicialmente encontradas sobre la pertinencia de los cambios propuestos. Uno de los cambios que se reconocen como más fuertes,

fue el de imagen, toda vez que se da una variación total de la imagen o logotipo con la cual era reconocida hasta ese momento la organización. Este cambio de imagen no supuso una modificación del concepto de organización que se concibió en su nacimiento, sino que se buscaba afianzar una nueva cara a través de la imagen, en concordancia con los nuevos estatutos.

“Si nos referimos al cambio de imagen y de estatutos, se ha considerado que los cambios han cumplido con los términos adecuados, ya que la información debía bajar a todos los niveles de la organización y no quedarse solo en la estructura formal de funcionamiento, y esto lleva su tiempo para no forzar el proceso y que luego no fuera sostenible” (Personal de Convergencia sindical)

El proceso se hizo acompañar de capacitaciones, en el caso de la imagen, se crearon manuales de uso y adecuación para facilitar la mayor comprensión y afianzamiento de las nuevas formas de funcionamiento. A partir de esto, se ha estado impulsando una cultura positiva sobre los cambios, no es casualidad que la organización en diversos escritos dentro de sus lemas manifieste que; *“todo cambia, todo se mueve, todo se transforma”*.

Tengo la libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo

Como las tareas individuales se realizan con cierto nivel de independencia, de manera general, el personal considera que cuentan con un alto grado de autonomía para tomar decisiones que los acerquen a los objetivos de la organización o de las actividades puntuales.

Sobre este punto, también es importante destacar que el personal manifiesta la apertura que tiene la organización para tomar en cuenta las opiniones que conlleven a mejorar los procedimientos, sobre todo si reducen tiempo para el cumplimiento de las tareas.

Hay que recalcar que en muchos casos se requiere del resultado de trabajo en equipo, por lo cual todas las opiniones son consideradas y discutidas para encontrar el mejor camino para abordar la circunstancia, siempre se apela al encuentro del consenso entre el personal que forma el equipo de trabajo y que decide la forma en que se aborda cada situación en particular.

¿En esta organización son frecuentes los problemas de comunicación?

“De manera frecuente no, se procura brindar informes por escrito para poner al tanto al personal sobre las situaciones o iniciativas que se están desarrollando. Han estado fallando las reuniones que se hacían al inicio de semana, todos los lunes, donde se coordinaban todas las actividades y tareas que se desarrollarían en la semana. En un tiempo se cumplían, pero por diversas razones y las actividades rutinarias se han dejado de hacer.

(Personal de Convergencia sindical)

“Se ha impulsado una estrategia de comunicación que pretende desarrollar la comunicación de la organización, pero ésta hace más referencia al ámbito externo, y pensamos que hace falta desarrollar una comunicación interna mucho más fuerte para evitar posibles problemas por falta de comunicación entre el personal y/o las estructuras de dirección” **(Personal de Convergencia sindical)**

De manera general el personal considera que no existen problemas que afectan el normal funcionamiento, pero se sugieren áreas a fortalecer para evitar focos que puedan gestar problemas profundos en las estructuras. Por lo cual no se considera un estado de incertidumbre, pero se reconocen oportunidades para mejorar la eficiencia de los servicios que se prestan.

Entrevista a afiliados

Con la finalidad de obtener más información sobre el Desarrollo Organizacional de Convergencia Sindical, se entrevistó de manera aleatoria a cinco afiliados de cinco organizaciones afiliadas a Convergencia Sindical con una sola interrogante a saber.

¿Cómo considera su nivel de satisfacción sobre los servicios que solicita a Convergencia Sindical y los tiempos de respuestas son los esperados?

De los afiliados entrevistados, tres son de la Provincia de Panamá, uno de la Provincia de Coclé y el otro de la Provincia de Chiriquí.

Los afiliados que se encuentran en la Provincia de Panamá o alrededores, consideran que su nivel de satisfacción es óptimo, que siempre han encontrado respuestas a las solicitudes que realizan. De igual manera consideran que los tiempos son los adecuados y esperados, porque están pendientes de que se les pueda brindar respuestas en el tiempo oportuno.

Los afiliados localizados en las provincias, consideraron que el nivel de satisfacción es adecuado, pero consideran que en muchos casos la distancia hace que las respuestas puedan demorar un poco más, ya que en algunas ocasiones el personal requerido debe trasladarse a las provincias para atender la solicitud. Al final manifiestan que siempre obtienen respuestas satisfactorias, pero quizás debería contarse con el personal más cercano para atender situaciones que en muchos casos requieren prontitud.

Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo, sobre Desarrollo Organizacional en Convergencia Sindical, se puede arribar hacia algunas conclusiones que permiten recomendar e impulsar ajustes que afinen las directrices para alcanzar los objetivos y estrategias generales de la organización.

Se puede determinar que la organización recibe una gran demanda de servicios y asistencia, sin embargo cuenta con un personal reducido para atender de manera satisfactoria y en tiempo oportuno todas las solicitudes, ya sean de sus afiliados directamente o de servicios al público en general, lo cual está afectando en una recarga de trabajo al personal actual.

Considerando que la organización tiene afiliación a nivel nacional, solo cuenta con una sede principal en la capital para atender toda la demanda de asistencias en todo el país, lo cual resulta bastante pesado a la hora de encontrar soluciones rápidas.

Las asistencias sobre reclamaciones laborales individuales que se brindan al público (trabajadores/as) no organizado, no tienen un espacio físico, un centro de llamadas o personal estrictamente asignado a esta demanda, por lo cual se generan confusiones para el seguimiento o los tiempos de respuesta demoran un poco más de lo necesario.

Por otra parte, se reconoce que la estructura actual de dirección y funcionamiento laboral, ha permitido una fuerte vinculación del personal con los objetivos generales de la organización, además cuentan con un importante nivel de autonomía en el desarrollo de las tareas que fortalece la creatividad

individual, pero también existe un fuerte énfasis del trabajo en equipo, del cual dependen la mayoría de los resultados.

Convergencia Sindical, ha demostrado ser una organización con un nivel importante de apertura a los cambios, ha implementado algunos más profundos que otros, y dentro de su filosofía considera que los cambios son generadores de desarrollo.

En el aspecto de las capacitaciones al personal, está considerada como uno de los ejes fuertes del funcionamiento actual, lo cual ha permitido apropiarse de conocimientos que son la base para el desarrollo de las tareas diarias.

Recomendaciones

Los aspectos abordados en este trabajo, han permitido aproximar más de cerca la situación actual de la organización. Insumos valiosos que se pueden considerar para crear estrategias pertinentes para el desarrollo organizacional en Convergencia Sindical, siempre que se implique o se tome en cuenta al personal, para lograr el mejoramiento continuo de la misma.

A partir de esto, se generan las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar e implementar, con recursos, en cuanto a personal y financiero, un departamento que atienda específicamente las demandas de apoyo y asistencia de reclamaciones individuales laborales, sobre todo del público no organizado. Este es un servicio externo que, de lograrse un nivel de eficiencia, habla positivamente en la percepción de los trabajadores/as hacia la organización.
- Realizar una revisión exhaustiva de la definición de tareas del personal, para adecuar todas las tareas en función de las necesidades actuales de la organización, que permita reordenar y clasificar, en base a prioridades, los objetivos para corregir la carga de trabajo que actualmente se manifiesta.
- Implementar un plan de comunicación interna que permita una mayor coordinación y cohesión de los equipos de trabajo y áreas temáticas, para evitar posibles confusiones a la hora de ejecutar las actividades y tareas.

- En el mediano plazo, considerar que la organización se encuentra en una fase de expansión, por lo cual se deben preparar las condiciones para la creación de otra sede que pueda atender las solicitudes de las organizaciones afiliadas en las provincias centrales o Chiriquí y Bocas del Toro. Acción que liberaría la carga de trabajo en la sede principal.
- Fortalecer la apertura frente a los cambios. Hasta el momento se ha podido funcionar con un nivel aceptable de éxito de las actividades, sin embargo, en el mediano plazo pueda que se requieran implementar medidas más profundas para mantener la credibilidad y no quedar en una condición de obsolescencia.

Bibliografía

Ayala Montero, C. (2010). Ventana al Movimiento Sindical Panameño.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.

Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67.
<https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

Hernández Palomino, Jorge Arturo; Gallardo, M. y J. de J. E. M. (n.d.). *Desarrollo Organizacional*. (M. 2011 Pearson Educación, Ed.) (Primera Ed). México.

Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*.
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

Venezia Contreras Torres, F., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)

Convergencia Sindical (2015). Estatutos de la Central Sindical de Trabajadores Convergencia Sindical.

Convergencia Sindical. (2015). Documento base sobre agenda de trabajo para el periodo 2015-2019.

Convergencia Sindical. (2015). Documento Normas de Garantías.

ANEXOS

ANEXO 1

Formulario F-58. Rev.02

Carta de aprobación de revisión ortográfica y diploma de acreditación y copia de cédula.