



# Revista Digital La Pasión del Saber

ISSN:2244-7857 / Depósito Legal: ppi200902CA3925

## El origen liberal de la Flexibilización Laboral Moderna

Jhenesis Rodríguez Pacheco<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-2884-4681>  
Universidad de Carabobo  
Valencia, Venezuela

Recibido: 03-10-2023  
Aceptado: 10-12-2023

### Resumen

Las relaciones de trabajo se presentan como importantes procesos productivos que, además de impulsar la satisfacción de necesidades, inciden en la valoración del ser humano dentro del colectivo. Desde esta óptica, la dinámica laboral tiene repercusión en la economía, las normas jurídicas y la estatización, moviéndose permanentemente entre las aguas de la voluntad individual del ser y del proteccionismo estatal, involucrándose en las pautas del mercado y del orden social. La presente investigación tiene como propósito fundamental explicar los orígenes liberales de la flexibilización laboral que ha surgido en las últimas décadas, tomándose como sustento una metodología y diseño de carácter documental, basándose en construcciones teóricas y bibliográficas, derivando en la observación de una serie de aproximaciones que explican la evolución del trabajo desde colectivismo al liberalismo y la necesidad de flexibilizar la regulación de las relaciones laborales modernas.

**Palabras clave:** Trabajador; Patrono; Liberalismo; Relaciones laborales; Flexibilidad laboral.

### The liberal origin of Modern Labor Flexibility

### Abstract

Work relationships are presented as important productive processes that, in addition to promoting the satisfaction of needs, affect the valuation of human beings within the group. From this perspective, labor dynamics have an impact on the economy, legal norms and nationalization, permanently moving between the waters of the individual

---

<sup>1</sup> Abogado (Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas) Universidad de Carabobo: Valencia, Carabobo. Profesora (Facultad de Ciencias Jurídica y Políticas)  
Correo electrónico: [jhenesis.rodriguez@gmail.com](mailto:jhenesis.rodriguez@gmail.com)

will of being and state protectionism, becoming involved in the patterns of the market and the social order. The fundamental purpose of this research is to explain the liberal origins of labor flexibility that has emerged in recent decades, taking as support a methodology and design of a documentary nature, based on theoretical and bibliographical constructions, resulting in the observation of a series of approaches. that explain the evolution of work from collectivism to liberalism and the need to make the regulation of modern labor relations more flexible

**Keywords:** Worker; Employer; Liberalism; Labor relations; Labor flexibility

## Introducción

El paradigma del trabajo se vislumbra como un hecho de gran relevancia para la evolución del hombre, remontando su origen al nacimiento de la humanidad misma, pudiendo considerarse como la pieza angular en la satisfacción de necesidades. Desde esta perspectiva, el trabajo involucra tres aspectos: el esfuerzo físico o intelectual humano, la transformación de la realidad externa y, la remuneración.

Debido a su versatilidad, el trabajo es objeto de estudio de diferentes disciplinas, especialmente aquellas de carácter económico o social, puesto que, se valora como factor indispensable para el crecimiento industrial y tecnológico de la sociedad. El ámbito jurídico, por su parte, no ignora la importancia del trabajo y, aunque lo analiza siguiendo su espíritu económico, plantea en diferentes normativas, una dualidad: el trabajo se perfila como deber y derecho. El trabajo desde su perspectiva como deber, halla su justificación en que es el mecanismo idóneo para que los ciudadanos participen en la generación de bienes y servicios, ya sea mediante la mano de obra, o la prestación de conocimientos.

Por otro lado, el trabajo como derecho implica que debe ser protegido y promovido con condiciones laborales mínimas aceptables para que, aquellos que brinden sus servicios, puedan encontrar gratificaciones en su dedicación y en su retribución. No obstante, al analizar esta dualidad, se observa que existe una parte infravalorada: la entidad de trabajo, la cual, puede definirse como aquella unidad de negocio que, posee los recursos generadores del empleo, cuya vinculación directa se gesta con el trabajador y, que se encuentra supeditada a la normativa jurídica diseñada por el Estado (como parte protectora).

Sin embargo, en la actualidad, las relaciones laborales están orientándose a la autodeterminación de las condiciones de trabajo, especialmente, luego de las diferentes modificaciones suscitadas en el ámbito organizacional, en las que se evidencia que, circunstancias extraordinarias podían incidir de maneras inimaginadas en el mercado laboral, sin que la regulación estatal pudiera surtir efectos suficientes. Diversos autores establecen firmemente que, con las crisis acaecidas en las últimas décadas y las diferentes revoluciones tecnológicas, el campo laboral se encuentra en un regreso progresivo a la visión liberal.

Así, en la actualidad, se debe analizar la implementación de la flexibilidad laboral y la desregulación, en la que, aún con la supervisión del Estado en la relación tripartita, tanto patrono como trabajador, ajustan las condiciones de la relación laboral con el fin de encontrar equilibrio entre la prestación del servicio y la remuneración, en todas sus dimensiones.

## **Orígenes del Trabajo**

La concepción básica sociológica establece que, el orden de la sociedad se encuentra compuesto por un grupo de individuos que comparten características en común, entre las que destaca, la voluntad de satisfacer necesidades en pro del desarrollo y superación en el tiempo. Desde esta postura nace el hecho del trabajo, mediante el cual, los seres humanos adquieren habilidades y conocimientos con el propósito de crear, innovar y transformar su realidad, saldando necesidades propias y colectivas. No obstante, al ser un fenómeno de carácter social, la subjetividad de las partes origina conflictos de diferentes alcances, por tanto, se requiere la intervención del Derecho para regularizar y armonizar este proceso.

Así como se materializa la intervención del Derecho en el área de las relaciones laborales, las doctrinas y realidades económicas ejercen influencia en el trabajo y, específicamente dentro de la Economía, se ha establecido diferentes teorías que aluden las visiones del enfoque empresarial y del movimiento de los trabajadores. Desde la doctrina cotidiana del Derecho Laboral, se ha escudriñado principalmente las filosofías que erigieron la identidad de los trabajadores como protagonistas de las relaciones laborales ya que, se vislumbran como la masa más extensa dentro de la vida social, organizándose además en asociaciones obreras y sindicatos para combatir la “explotación”. En este orden de ideas, Urquijo (2009) estipula que existe una conciencia común que caracteriza a los trabajadores en el sistema económico vigente, motivándolos a organizarse para superar su inferioridad dentro de la sociedad capitalista, siendo determinada como la conciencia de clase, así:

El trabajador, determinado por su experiencia personal, se sintió parte de un mundo dicotómico, marcado por la radical separación del trabajo y el capital, y constituido, en definitiva, por dos clases fundamentales, la clase que detentaba el dominio de los medios de producción y su control administrativo, la burguesía, y la clase que padecía ese dominio, la clase obrera. (Urquijo, 2009: 17)

Este criterio propagado de forma extensiva en el colectivo trabajador degrada en cierta medida las filosofías y teorías del movimiento empresarial pues, el actor patronal no es observado comúnmente con imparcialidad, siendo el empresario catalogado entonces como el desarrollador del sistema capitalista, por ostentar el capital dentro de los vínculos laborales. Las teorías del movimiento empresarial tienen su concepción en el liberalismo clásico que propugna principalmente la defensa de la propiedad privada, el interés individual, la libre competencia y la autorregulación del mercado. Así, las teorías empresariales encuentran su basamento en el principio jurídico de igualdad frente a la

Ley y subjetividad abstracta. Por su parte, los trabajadores conocieron un estado de “explotación” durante el liberalismo decimonónico, aun cuando la igualdad jurídica imperaba, ya que se creó un orden social en el que, según la postura del movimiento obrero y sus exponentes, existía desigualdad en la distribución de las propiedades.

Cos Egea establece respecto a los fundamentos del orden liberal en las relaciones laborales, que:

Este nuevo orden social se implementará sobre la base de un sistema distinto de satisfacción de necesidades que comportará un nuevo ordenamiento de reproducción social fundado sobre las libertades individuales. En este orden, la satisfacción de las necesidades necesarias para la supervivencia constituye un hecho exclusivamente privado... (Cos Egea, 2018: 67)

De esta manera, desde la perspectiva liberal que sustenta los movimientos empresariales, el mercado es el medio idóneo que canaliza la libre oferta y demanda en la satisfacción de necesidades, con participación de los individuos en condiciones de igualdad y libertad. En este punto, se genera una individualidad relativa que lleva al ser humano a permanecer en una dinámica coactiva del mercado y sus tendencias, pero con plena libertad jurídica.

### **Ideas liberales en las Relaciones de Trabajo**

Aterrizando las ideas liberales dentro del campo social, es menester destacar en un principio, los derechos naturales que según Locke pertenecen a todo ser humano por su condición: vida, libertad y propiedad. El derecho natural a la vida en sí corresponde a la preservación de la misma, siendo a partir de ésta, la posibilidad de materializar los dos derechos restantes. Por otro lado, la libertad se configura como la capacidad individual de decidir por sí mismo dentro de un amplio campo de posibilidades, siempre encaminado a la moral y, por último, el derecho a la propiedad es de carácter subjetivo, representa el poder sobre una cosa, manifestando la libertad de la persona en el mundo exterior. (Locke, 2006: 32)

El sistema liberal es un modelo económico que auspicia la propiedad privada sin intervención del Estado, por lo cual, las relaciones que se generen deben determinarse de acuerdo a las condiciones de libre competencia en el mercado, funcionando económicamente sin trabas impuestas y en el alcance que la voluntad de cada una de las partes logre desarrollar. El Estado al ser un agente ajeno al mercado no podría intervenir en los vínculos, pues su actuación causaría distorsión y parcialidad, siendo limitada su función a asegurar la protección de las libertades individuales.

En esta vertiente, las relaciones laborales se encuentran en desregulación estatal y, el trabajo como concepto, interesa únicamente por los efectos que en la economía colectiva originan, a este punto se puede añadir que, respecto a la importancia del trabajo bajo la luz liberal, se “consideró al trabajo simplemente como una fuente de

riqueza, planteando una concepción meramente económica del mismo” (Rincón Herreño, 2008: 22) por ende, tiene mayor apreciación desde el sentido productivo. Del mismo modo, en virtud del principio de libertad individual, el trabajo es generador de prosperidad, siempre repercutiendo en la vida de las personas de acuerdo a las estipulaciones del libre mercado.

Estas corrientes de libre mercado y sus efectos sociales, basados en la autonomía individual y privada, produjeron a su vez una dinámica en la que el trabajo representaba una causa de dependencia para los individuos que prestaran servicios por cuenta ajena, respecto a aquellos que manejaran el capital económico, siendo estos escenarios liberales la cuna de la conciencia de clase del proletariado, a los cual añade Cos Egea lo siguiente:

La estipulación jurídica de esta situación de explotación tuvo lugar en el seno de las relaciones laborales que se establecieron entre empresarios burgueses y trabajadores por cuenta ajena. Aunque conforme a la ideología liberal estas relaciones se instituían entre dos sujetos libres, iguales y plenamente autónomos, es lo cierto que la igualdad y libertad solo se daba en un plano formal-abstracto puesto que la realidad mostraba que los trabajadores, en cuanto detentadores únicamente de su fuerza de trabajo, se encontraban en una situación de inferioridad y debilidad económica frente a un empresario con quien no podían tratar de igual a igual. (Cos Egea, 2018:68)

Siendo que los únicos medios entregados por el trabajador para confluir en el libre mercado son su mano de obra o su intelecto, en el esquema social se origina la transformación del trabajo en mercancía, valuado por el patrono a través una retribución denominada salario. Uno de los grandes exponentes del liberalismo, Adam Smith, estableció en sus obras diferentes pilares que son primordiales y se encuentran enlazados con el hecho del trabajo, entre los que destaca la división del trabajo y la libre estipulación de los salarios.

La teoría de la división del trabajo, plasmada en la obra “La riqueza de las naciones” trata básicamente de fragmentar el proceso de producción en tareas particulares, para que cada una sea llevada a cabo por diferentes individuos, perfeccionándose la prestación de servicios, incrementando la producción, empleándose a más personas, ahorrando tiempo y generando calidad, concluyendo así en el reforzamiento del mercado. Uricoechea relata sobre esta teoría que es el inicio de las interacciones clave a nivel económico, detallando que:

El progreso más importante en la riqueza de las naciones es uno de los efectos de la división del trabajo. A su vez, con el aumento de los medios de subsistencia provocado por el crecimiento de la riqueza nacional, se genera un aumento demográfico que, a su

turno, contribuye a la expansión del mercado. El grado de expansión del mercado, por último, determina los límites de desarrollo de la división del trabajo. (Uriconchea, 2002:97)

De esta manera se confirma que la dinámica del mercado no se moviliza por sí sola, sino que, por el contrario, requiere de personas que detenten el capital, siendo éste reproducido mediante la prestación de servicios por parte de otros para introducir bienes y servicios a disponibilidad con el fin de satisfacer las necesidades individuales o comunes. El trabajo entonces, desde la óptica del liberalismo económico es un instrumento de participación bilateral, patrono-trabajador, en que ambos vistos bajo la lupa de la igualdad, acuerdan las condiciones laborales con un mismo proyecto en común: generar riquezas, el bien común.

Smith en el año 1776, mediante su obra “La riqueza de las Naciones” analiza que, de esta manera, los trabajadores se dotarían de una cantidad suficiente de bienes, incluso por encima de lo que necesitarían y, así, podrían iniciar el intercambio de éstos con otros trabajadores que se encontraran en esa igualdad de condiciones; sin embargo, a lo largo del tiempo, la naturaleza del ser humano derivó en la conciencia de clase, con la que el conglomerado trabajador confirmó sentirse oprimido por el control vertical del empresario, a cuya posición, ellos no podrían acceder. Este sentir del trabajador otorgó vida a la regulación estatal de las relaciones laborales, mediante la creación de normas destinadas a controlar el empleo y, a proteger al trabajador debido a su posición de débil económico. Tapia Argüello analizando el Derecho Laboral en su dimensión normativa, acota que:

Desde una visión apologética del derecho, la regulación jurídica de las relaciones laborales permite eliminar los inconvenientes que existen en la explotación capitalista y mantiene la dignidad de las y los trabajadores. En otras palabras, se asume que una relación capitalista de producción, si se encuentra regulada (adecuadamente, quizá indicarían algunos apologistas) por el derecho estatal, pierde, por ese simple hecho, su carácter de “explotación”. (Tapia Argüello, 2020:471)

La explotación que acuñaban los trabajadores de época se inclinaba a dos aspectos diferentes: la explotación dada por la reproducción de las riquezas del empresario a costas del esfuerzo esgrimido por el trabajador a cambio de un salario y, por otro lado, la explotación derivada de las decadentes condiciones en los puestos laborales; ambas desencadenaron el reclamo de una intervención estatal para la promoción y protección de los derechos fundamentales del trabajador, degradando el sistema capitalista, puesto que, toda intervención que realizare el Estado en pro de generar un ultra beneficio para los trabajadores, perturbaría el principio de igualdad y de libertad individual que abanderaba al liberalismo económico, naciendo entonces el Estado Social.

## El Estado Social y la regulación del Trabajo

Una vez dejado de lado el liberalismo individualista y asumida la conciencia de clase, germinó la *cuestión social* que agrupó a los trabajadores en la consolidación del movimiento obrero, al mismo tiempo que el Estado Social emerge, tomando fuerza sobre los poderes públicos y proporcionando acciones tendentes a garantizar el pleno desarrollo de la personalidad en el colectivo. En este sentido, tomaría el Estado una actuación integradora, capaz de establecer derechos fundamentales para propiciar el bienestar mediante la ciudadanía social.

El Estado Social perseguiría dar fin a las situaciones de injusticia, así como, propiciar el bienestar colectivo mediante la regulación y limitación de las libertades. En el ámbito laboral, el Estado Social observó, de acuerdo a las teorías del movimiento obrero, las alienaciones sufridas por los trabajadores, el deterioro de las condiciones de trabajo, el desequilibrio de las partes y, la amenaza que representaba la empresa para la sociedad, por lo que tuvo como principal meta promover los derechos sociales de todos los integrantes mediante la regulación y limitación de las voluntades.

Las relaciones laborales, sin duda alguna, no escaparon de la vista del Estado Social pues, se manifestó con la normativización del trabajo. La legislación laboral surge como mecanismo imperativo que busca equilibrar las voluntades y beneficios de las partes en el trabajo, imponiendo “límites al poder de dirección del empresario, configurándose los derechos reconocidos legalmente al trabajador como fronteras al ejercicio del poder» comportando así, el espíritu de diversas normas laborales a nivel mundial” (Cos Egea, 2018:72).

Sin embargo, hasta la actualidad confirma la postura del Estado como tercero con funciones de supervisión y control, regulando las condiciones generales del vínculo laboral e impidiendo a los patronos relajarlas. Igualmente, el Derecho del Trabajo más allá de compensar o equiparar las posiciones de los patronos y trabajadores, pretende corregir la situación de desigualdad económica y la subordinación del empleado, pero esto sólo es plenamente posible en un campo laboral estático, desenvuelto en una economía primitiva.

Con la entrada del siglo XX y el avance tecnológico que empezó a darse a mediados de este período, se incorporaron nuevos planteamientos a nivel económico, tomando auge la perspectiva productiva organizacional. Así, quedan atrás las revoluciones industriales y su forma de trabajo, dando pie a la nueva industria con miras a la economía de pleno empleo. En Europa, la década de los 70's representa el inicio de una perspectiva laboral diferente: el reclamo por la flexibilización de las condiciones jurídicas del trabajo, motivado a que diversos sectores del mercado consideraron que la actuación estatal vislumbraba un factor negativo de rigidez.

En este punto, cambia el paradigma de la legislación del trabajo, sirviendo sutilmente a las necesidades empresariales mediante la relajación de aquellos esquemas proteccionistas promovidos por los trabajadores organizados, ya que la evolución en la

economía productiva acarrearía la adopción de nuevas corrientes que resguarden con prioridad la empleabilidad, introduciendo las nuevas caras de la flexibilidad laboral.

## **Flexibilidad Laboral**

Materializar la flexibilidad laboral supone un vínculo distinto entre patronos y trabajadores: mientras ambos continúan protegiendo sus esencias, detentando el patrono el capital destinado a producir y, por su lado, el trabajador ofreciendo sus servicios, existe una mayor prerrogativa en las facultades empresariales, puesto que, el centro del interés laboral en la actualidad, supone una garantía de empleo que no engloba un mejor pacto de condiciones, lo cual conlleva a *grosso modo* un giro en los vínculos que apunta al esquema liberal de trabajo.

La flexibilidad laboral viene dada por la progresiva integración mundial, siendo la globalización de las últimas décadas un factor determinante para las nuevas necesidades de los trabajadores y del sector empleador; así, las competencias, capacidades y exigencias en los puestos de trabajo, se miran desde el marco amplio de las relaciones laborales. El trabajo, con los avances, la implementación tecnológica y las nuevas exigencias sociales, no es visto desde las localidades o desde los pequeños colectivos, sino que sigue una corriente mundial que, directa o indirectamente, es generada por el mercado económico.

Este nuevo panorama es vertiginoso y, muchas veces deja atrás el beneficio acordado por los legisladores nacionales, siendo el proceso de modernización de las normas laborales lento en comparación con la dinámica del mercado de trabajo, por lo cual, el pacto privado entre patrono y trabajador se convierte en la opción más viable para concretar vínculos positivos, siendo que “la flexibilidad laboral se caracteriza, en sus distintas manifestaciones, por suprimir la legislación tuitiva propia del Derecho del Trabajo” (Cos Egea, 2018:74)

De igual forma, la flexibilización laboral se manifiesta de múltiples maneras: flexibilidad en la movilización de empresas o mano de obra, flexibilización de los salarios, flexibilización de la legislación laboral y social. Urquijo en este aspecto reflexiona, mencionando que:

La nueva normativa laboral, de los países altamente industrializados, que algunos denominan postindustriales, tiene como horizonte deseable la creación y conservación de empleo y la movilidad de un empleo a otro. Respecto a la primera meta (creación y conservación de los empleos), las modificaciones que se han introducido en la legislación tiene que ver con la flexibilidad en los salarios, la reducción y reordenación del tiempo de trabajo, y la elevación de los límites mínimos de seguridad social, con el fin de incrementar el alcance de esta asistencia. (Urquijo, 2009:416)



En los presentes días, luego de enfrentar crisis sanitarias, políticas, económicas y migratorias en todo el planeta, el campo del trabajo se ha diversificado en diversas aristas, implementándose cada vez con más relevancia el teletrabajo, el trabajo autónomo, el emprendimiento, el *outsourcing* e inclusive, el trabajo informal, los salarios en divisas o criptomonedas y las jornadas extendidas o reducidas, por lo que, cada día se demuestra la ineficacia en la regulación jurídica y la necesidad de valorar la libertad de decisión de las partes, estableciéndose de facto, una desregulación y flexibilización laboral entre patronos y trabajadores.

### **A modo conclusivo**

La flexibilización laboral, hoy día es una realidad que se ha introducido progresivamente en el quehacer del trabajo, mediante la adopción de esquemas diferentes a los estipulados por la normativa jurídica; incluso, es un aspecto de gran relevancia para la OIT pues, indica que la flexibilidad laboral genera retos para los trabajadores aun cuando mejora la productividad empresarial. No obstante, este regreso a las ideas de primacía de la voluntad de patronos y trabajadores brinda una escapatoria para las regulaciones impuestas por el Estado frente a la dinámica acelerada del mercado laboral, debido a que, las necesidades de la población son crecientes y son satisfechas a través de formas de trabajo con condiciones atípicas. Así, han mutado también las aspiraciones profesionales y laborales en las nuevas generaciones: muchos actualmente observan con mejor semblante un trabajo independiente, a distancia o desde casa, que el arraigo o la pertenencia a una empresa, por lo cual, está imperando el deseo de ejercer una labor flexible que sea retribuida con una remuneración justa, pactada entre las partes sin que la legislación laboral medie con estipulaciones anticuadas.

Venezuela es un ejemplo claro: la volatilidad económica gestó la flexibilidad laboral frente a una Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) insuficiente para las necesidades, por lo que reinan los salarios dolarizados, las jornadas extendidas, los *freelancers*, el *home-office* y la informalidad, para paliar el detrimento que ha causado el Estado Social en el colectivo trabajador. Por lo que, sin duda, aun cuando la orientación política de la nación se ha destinado a institucionalizar el espíritu proteccionista del Estado, la sociedad venezolana se ha encargado de retornar a la defensa de sus libertades individuales, tomando conductas muy distantes a las que establece la norma jurídica.

Asimismo, la flexibilización no es una tendencia afianzada únicamente en Venezuela, sino que, a nivel mundial, las necesidades económicas y la globalización en general, inciden en las nuevas preferencias laborales, creando una mayor autonomía y preferencia por fuentes económicas independientes, lo que a su vez repercute de manera positiva en el intercambio laboral que las nuevas tecnologías requieren.

### **Referencias**

Cos Egea, Manrique. (2018). "La flexibilidad laboral como retorno a una concepción liberal de las relaciones de trabajo". *Acciones e Investigaciones Sociales*. ISSN: 1132-192X, Núm. 38. Pág. 63-80. Disponible en URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6528129>

- Locke, John. (2006) Segundo tratado sobre el gobierno civil (Madrid: Alianza). Traducción, prólogo y notas de Carlos Mellizo. Disponible en: <https://docs.google.com/file/d/0B8xEaAVgHCziLWhiTzFuSnoxNms/edit?resourcekey>
- Rincón Herreño, Fabián Andrés. (2008). "El Concepto de trabajo en el discurso liberal económico y marxista". Revista Estrado. Vol. 1, Número 1. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Pág. 19-26. Disponible en URL: <https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle>
- Smith, Adam. (1776). "La riqueza de las naciones". Tomo I. Disponible en URL: <https://www.suneo.mx/literatura/subidas/Adam%20Smith%20La%20Riqueza%20de%20las%20Naciones.pdf>
- Tapia Argüello, Sergio Martín. Derecho laboral e ideología: el liberalismo y la regulación del trabajo en México. Revista Crítica Jurídica Nueva Época. Revista Latinoamericana de Política Filosofía y Derecho. Número 2. Pág. 469-484. Disponible en URL: [https://www.criticajuridica.org/index.php/critica\\_juridica/article/view/50](https://www.criticajuridica.org/index.php/critica_juridica/article/view/50)
- Uricoechea, Fernando. (2002). División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica. Bogotá, Colombia. Editorial Norma. Disponible en URL: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/2926/01PREL01.pdf?sequence=5&isAllowed=>
- Urquijo, José I. (2009). Teorías de las Relaciones Sindicato-Gerenciales. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.